

Les rôles joués par la GRH dans le processus de création de valeur pour expliquer la relation entre les pratiques de GRH et la performance: cas de deux PME sénégalaises.

Résumé

L'étude de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises a été largement abordée dans la littérature en sciences de gestion (Delery et Doty, 1996 ; Lacoursière, 2002 ;). La plupart des études ont été menées dans un contexte de grandes entreprises avec pour objectif d'établir des relations de corrélation entre la GRH et la performance. Aussi Chretien et al. (2005) montrent à travers une lecture critique de la relation entre pratiques de GRH et performance qu'il n'y a pas une explication montrant comment la relation est établie. Boselie Dietz et Boon (2005) montrent qu'il y a une absence de théorie réelle sur la façon dont la GRH et la performance sont liées. Ces quelques auteurs ont motivé cette présente étude qui s'intéresse à la relation GRH et performance dans un contexte de petite et moyenne entreprise. Elle a pour objectif d'identifier les différents rôles joués par la GRH dans le processus de création de valeur afin d'expliquer la relation entre les pratiques de GRH et les performances. Nous nous appuyons sur le courant de la spécificité de la PME qui voudrait que la PME ne soit pas une grande entreprise en miniature (Torrès, 1997). Notre argumentaire s'appuie fortement sur le fait que toutes les entreprises qu'elles soient petites ou grandes ont pour objectif final de créer de la valeur. Dès lors notre analyse des résultats est axée principalement sur le processus de création de valeur pour déterminer la façon dont la GRH agit sur ce processus. Notre étude est exploratoire et elle a été réalisée sur deux PME sénégalaises avec un guide d'entretien comme outil de collecte des données et la grounded theory de Glaser et Strauss (1967) comme méthode d'analyse des données. Nos résultats montrent d'abord que la GRH joue activement des rôles dans le processus de création de valeur en permettant aux PME de construire un avantage concurrentiel durable. Ensuite, les pratiques de GRH mises en place à travers ses rôles influencent également les performances sociale, économique et financière. Enfin, le dirigeant s'appuie sur des capacités dynamiques pour maintenir cet avantage concurrentiel développé.

Mots clés : pratiques GRH, performance, PME, création de valeur

INTRODUCTION

Cette communication s'inscrit dans le débat sur la relation entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises et plus spécifiquement des PME. En effet, depuis le début des années 90, nous assistons à un intéressement de la communauté des chercheurs en gestion sur l'explication de la relation entre la GRH et la performance. A cet effet, Hansen et Wernerfelt (1989) ont montré que le succès et le développement d'une entreprise repose moins sur le choix d'une industrie en croissance ou d'une niche privilégiée que sur la mise en place d'une organisation humaine efficace. Par la suite, d'autres auteurs (Huselid et Becker, 1994 ; Delery et Doty, 1996 ; Liouville et Bayad, 1998 ; Wright et al, 2005) montrent que le fait d'implanter certaines pratiques de GRH peut avoir un effet sur la performance des entreprises. Ces études pour l'essentiel ont porté sur les grandes entreprises et Delery et Doty (1996) proposent une typologie qui repose sur trois approches à savoir l'approche universaliste, contingentielle et de configuration.

Cependant, la PME n'est pas une grande entreprise en miniature, elle a des spécificités et elle doit utiliser des outils et pratiques de gestion différents de ceux de la grande entreprise (Torrès, 1997). Hormis cette spécificité de la PME, les études qui ont montré que la GRH peut contribuer à la performance des entreprises n'expliquent pas clairement la façon dont cette contribution se fait (Wright et al, 2005). Elles établissent des relations de corrélations entre certaines pratiques de GRH et certains indicateurs de performance ce qui nous semble insuffisant pour justifier la relation. C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi d'approcher la relation sous un autre angle différent de celui d'une étude de corrélation, en partant du processus de création de valeur.

En effet, l'objectif de toute entreprise, qu'elle soit petite ou grande est de créer de la valeur. La notion de valeur renvoie ici à celle qui est co-construite (Schmitt et Bayad, 2002). Elle fait référence au jugement porté par le client sur les produits de l'entreprise mais aussi elle relève des anticipations du dirigeant d'entreprise sur ce jugement. Ainsi, pour créer de la valeur, le dirigeant d'entreprise doit anticiper les jugements des clients mais aussi prendre des décisions et les traduire en acte au sein de l'entreprise. Pour ce faire, il met en œuvre des actions qui traduisent les objectifs et buts à atteindre. En considérant la performance comme le degré d'atteinte des objectifs alors il y a une relation entre la valeur et la performance.

Dans le cas des PME, il se trouve que le dirigeant d'entreprise est souvent le propriétaire et sa vision représente la stratégie de l'entreprise. Par conséquent comme le montre Schmitt et

Bayad (2002), la vision du propriétaire dirigeant permet d'établir la relation entre valeur et performance dans les PME. Dès lors, nous nous proposons d'étudier les rôles joués par la GRH dans le processus de création de valeur afin d'expliquer la façon dont la GRH participe à l'atteinte des performances des PME.

C'est pourquoi nous avons opté pour une approche exploratoire avec une logique qualitative abductive. L'étude de cas est choisie comme stratégie d'approche du terrain et un guide d'entretien est utilisé pour collecter les données primaires. Des documents d'entreprises sont utilisés comme données secondaires et notre échantillon est composé de deux PME évoluant respectivement dans le secteur de la réparation automobile et de la production de gaz industriels. Nous utilisons la grounded theory de Glaser et Strauss (1967) afin d'analyser les données.

1. LE CADRE THEORIQUE

Dans une étude réalisée en 1997, Guest recommande de construire trois théories pour comprendre la relation entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises. Il part du constat que les études réalisées sur la relation entre ces deux concepts étaient disjointes et donc ne sont pas cumulables à cause de leur hétérogénéité. Guest (1997) suggère alors de commencer d'abord par la construction d'une théorie sur la GRH, ensuite d'une théorie sur les performances et enfin d'une théorie sur comment ces deux notions sont liées.

Aussi, la plupart des recherches réalisées sur cette relation ont utilisé des méthodes statistiques par une étude de corrélations entre les pratiques de GRH prises individuellement (approche unidimensionnelle) ou en systèmes (approche pluridimensionnelle) et les performances de l'entreprise. La première remarque à faire est que, les études ayant adopté une approche unidimensionnelle sont les plus nombreuses mais aussi, les plus contestées. Cette contestation est souvent liée au fait qu'on reproche aux auteurs de négliger les effets de synergie qui peuvent exister dans l'entreprise en ne considérant pas les autres pratiques.

C'est une des raisons pour lesquelles d'autres études ont pris en compte plusieurs pratiques de GRH, il s'agit de l'approche pluridimensionnelle. La remarque ici est qu'il existe parfois des divergences sur les résultats obtenus. Par conséquent, elles ne permettent pas d'avoir un effet cumulatif des conclusions. De même, la façon dont la performance est mesurée ne permet pas de cumuler les résultats obtenus en dehors du fait qu'ils sont parfois contradictoires.

Par exemple, les mêmes indicateurs ne sont pas toujours utilisés pour mesurer la performance économique ou financière. Les indicateurs sont choisis en fonction des objectifs des études ou des données disponibles. Cela pose un problème d'homogénéité dans l'appréciation et la mesure de la performance. Egalement la plupart des études ont été réalisées à partir de coupes instantanées.

Des auteurs comme Rogers et Wright (1998), Liouville et Bayad (1998) ou encore Guest et al. (2003) se sont interrogés sur la capacité des pratiques de GRH à offrir des performances dans le long terme. Autrement dit, dans un environnement en mutation constante, le raccourcissement des durées de vie des produits, etc..., il ne s'agit plus de faire une performance, mais il faut savoir la garder ou l'augmenter dans le temps. Malheureusement, les études ayant établies la relation entre les pratiques de GRH et la performance ne se sont pas beaucoup appesanties sur la notion de durée dans la relation.

D'ailleurs Wright et al (2005) prétendent que si un système de GRH a comme conséquence l'avantage concurrentiel, il doit évoluer avec le temps. Cependant, il devient important d'indiquer le temps et les processus par lesquels cette évolution se produit si l'on veut comprendre profondément, comment ces systèmes ont comme conséquence le succès économique. Ainsi, ils vont mener une étude dans laquelle ils lient la causalité à la durée.

Wright et al (2005) ont répertorié 67 études empiriques ayant établi une relation entre un système de pratiques RH et une mesure de la performance organisationnelle avec une hypothèse de causalité inversé. Il s'agit des études post-prédictives, contemporaines, rétrospectives et prédictives. Leurs résultats montrent que les pratiques de GRH sélectionnées sont liées à la performance financière actuelle et future. Donc, que les pratiques de GRH permettraient de prédire les performances futures. A partir de cette étude, ils déduisent que les études prédictives peuvent être un déterminant important dans la causalité de la relation entre pratiques de GRH et performance.

Ce résultat nous pousse dès lors, à avoir une meilleure lecture des études instantanées, qui sont de loin les plus nombreuses, surtout qu'elles établissent un effet positif des pratiques de GRH sur la performance. En effet, l'inconvénient majeur des études instantanées est qu'elles peuvent avoir un biais de simultanéité comme le disent Becker et Huselid (2006), qui peut altérer radicalement la fiabilité et la validité des résultats. L'avantage des études longitudinales, est qu'elles permettent d'observer une relation dans le long terme afin de mieux l'appréhender contrairement aux études instantanées.

Liouville et Bayad (1998) ont eu à réaliser une étude longitudinale sur la base d'un échantillon de 300 PME françaises manufacturières. L'étude portait sur l'examen d'une causalité entre les pratiques de GRH et les performances de l'entreprise. Ils vont retenir deux configurations de pratiques de GRH¹ et pour chaque configuration, des variables ont été définies à partir d'études antérieures. Le mérite de ces auteurs c'est d'avoir d'une part, permis de montrer que la performance économique est conditionnée par la performance organisationnelle qui elle-même est conditionnée par la performance sociale. D'autre part, ils ont montré que les pratiques de GRH doivent être regroupées dans des configurations et que ce sont ces configurations qui influencent les catégories de performance. De plus, pour atteindre une performance économique, les PME se doivent de passer d'abord par le social, puis par l'organisationnel.

Cependant, d'autres auteurs ont essayé de montrer que le seul fait d'avoir établi une corrélation positive et significative ne permettait pas de connaître le sens de l'implication. D'ailleurs, Aït Razouk et Bayad (2010) affirment que plusieurs auteurs notamment Guest et al. (2003) ou Le Louarn et Wils (2001), estiment que ce n'est pas parce qu'il y a des effets de covariance que forcément les pratiques de GRH causent la performance. Ce qui reviendrait à dire que ce n'est pas le fait de constater qu'une variation de pratiques de GRH est associée à une variation de la performance qu'il faille en conclure, que les pratiques de GRH influencent la performance des entreprises.

D'autres facteurs peuvent intervenir et aussi, il se pourrait qu'il y ait un effet inverse c'est-à-dire que c'est le fait d'avoir un surplus de valeur économique qui fait que les entreprises investissent dans leur système de GRH (le Louarn, 2004 ; cité par Aït Razouk et Bayad, 2010). Parmi ces autres facteurs nous pouvons avoir le secteur d'activité ou la dimension culturelle en référence à la culture nationale.

Ainsi, dans son étude réalisée sur des entreprises béninoises, Hounkou (2006) suggère de renforcer les aspects méthodologiques de mesure de performance des entreprises si l'on souhaite mesurer l'effet des pratiques de GRH sur celle-ci surtout, si les entreprises sont dans des secteurs d'activités différents mais aussi, d'introduire la dimension culturelle comme variable modératrice. En effet, sachant que la plupart des études ont été menées dans un

¹ Liouville et Bayad considèrent les variables de pratiques de GRH stratégiques (formation, empowerment, communication, participation, promotion et gestion des carrières, amélioration des conditions de travail) et des variables de pratiques de GRH techniques (rémunération, plan de carrières, recrutement, minimisation de l'absentéisme, flexibilité du personnel).

contexte nord américain, donc dans un contexte culturel quasi identique, cet aspect n'est pas apparu pertinent. Mais dans un contexte africain où la culture est influente, il devient nécessaire d'en tenir compte.

Aussi Tidjani et al. (2010), considèrent que vouloir étudier un phénomène aussi complexe que la GRH dans une organisation à partir d'un modèle, voudra dire se limiter aux éléments qui composent ce modèle en faisant abstraction d'autres éléments qui peuvent être aussi déterminants que ceux du modèle. L'analyse de leur revue de littérature part de la typologie de Delery et Doty (1996) et montre que cette dernière ne permet pas à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel. Plutôt « *ces approches constituent des cadres (ou architectures) à partir desquels l'entreprise peut gérer ses ressources humaines, les contenus des pratiques variant d'une entreprise à l'autre* » (p.218, Tidjani et al. (2010).

Les travaux de Ferris et al. (1998), suggère une réponse à la question induite par le processus d'homogénéisation ou isomorphisme de Di Maggio et Powell (1983). Leur modèle du contexte social montre que « *les systèmes de GRH ne sont pas adoptés parce qu'ils sont sources de performances élevées mais pour des raisons symboliques et politiques qui permettent aux entreprises de garantir leur légitimité et leur survie* » (p. 219, Tidjani et al., 2010).

En définitive, Tidjani et al.(2010), estiment que pour arriver à mieux théoriser la relation entre les pratiques de GRH et les objectifs de l'entreprise, il faut nécessairement passer par une compréhension du processus par lequel les pratiques de GRH sont mobilisées pour créer de la valeur dans l'entreprise. Comme d'ailleurs le soutient Purcell (2002), l'heure n'est plus à savoir si la stratégie ressources humaines a un effet sur la performance. En ces temps où la concurrence est rude et les crises nombreuses, il est indispensable pour les entreprises de comprendre les processus qui leur permettent de créer de la valeur, la GRH représentant un élément dans ce processus.

A partir de cette complexité de la relation nous nous proposons d'aborder les rôles que doivent jouer la GRH dans le processus de création de valeur dans l'entreprise. Il devient dès lors important de mettre en relation les notions de « performance » et de « valeur ». Schmitt et Bayad (2002) ont étudié le lien entre ces deux notions dans les PME et ils montrent que « *la vision de l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant peut assurer le lien entre les concepts de performance et de valeur* » (p.2). Par vision, ils utilisent la définition donnée par Filion et Lima (1991) à savoir « *l'image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée*

éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. En résumé, vision signifie une image de l'entreprise projetée dans le futur. ». (p.109).

Dans leur étude, la notion de « valeur » renvoie au jugement que les clients donnent des produits de l'entreprise et la notion de « performance » représente les résultats des actions mises en place au sein de l'entreprise. Les auteurs considèrent la valeur comme une co-construction entre l'entrepreneur et le marché car l'objectif ultime de toute production c'est d'être écoulee sur un marché. Par conséquent, pour étudier la valeur il devient important de prendre en compte non seulement les anticipations du jugement de l'entrepreneur mais aussi les jugements formulés par les clients. Il convient alors de bien analyser son marché afin de pouvoir mettre en œuvre des actions dans l'entreprise. Ces dernières consistant à se fixer des objectifs et à se donner les moyens de les atteindre. A partir de ce moment, la relation entre valeur et performance est faite mais elle n'est ni directe ni mécanique. Il va falloir définir une vision qui peut être appréhendée en termes de stratégie dans une PME.

Bien que les dirigeants de PME aient tendance à ne pas consacrer beaucoup de leur énergie à une définition d'une stratégie GRH, il existerait un hiatus fort entre leur perception des RH et leur pratique de GRH (Raïzouk et Bayad, 2010). Selon Bayad et Nebenhaus (1993), l'importance de ce hiatus pouvait s'expliquer par la vision stratégique du dirigeant. Or, l'importance de la vision du dirigeant dans la gestion d'une PME est l'invariant commun à toutes les conceptions de la PME (soit comme une grande entreprise en miniature, soit comme spécifique). Ce qui présage que les mécanismes de mise en place d'une politique stratégique de GRH devront passer par le dirigeant.

Ainsi, le dirigeant a un rôle central dans notre étude et toutes les pratiques de GRH qui seront initiées devront émaner de sa vision stratégique des RH. Il devra mettre en place un système de RH qui s'organise autour de lui afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Il va de soit que plus la taille de l'entreprise augmentera plus le dirigeant aura du mal à gérer ce système mais sa mise en place au départ est déterminante car influencera son devenir même si l'entreprise atteint un niveau de développement plus élevé.

Pour notre étude, nous nous proposons d'aller vers cette compréhension du processus de création de valeur à partir des pratiques de GRH. En effet, en identifiant les pratiques de GRH dans les PME et en expliquant le processus par lequel ces pratiques sont introduites et participent à la création de valeur dans l'entreprise, nous aurons apporté notre contribution à

la compréhension de la « boîte noire ». Les manquements notés par les études réalisées en termes d'analyse du processus de mise en relation entre les pratiques de GRH et la performance représentent les motifs qui ont servi de prétexte à cette étude. Le choix de la PME comme terrain d'étude est motivé en plus du fait qu'elle représente une frange importante du tissu économique sénégalais, par ce que Marchesnay (1993) disait à savoir : la recherche en PME permet de faire apparaître « *concrètement et visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grandes dimensions* ». (p.6 de Bayad et Schmidt, 2002)

2. CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Nous partons du vécu des acteurs pour comprendre une réalité sociale par une interprétation de leur propos. Cette démarche de compréhension est caractéristique d'une approche interprétative. Nous nous préposons à une exploration c'est-à-dire que nous cherchons à proposer des résultats théoriques novateurs en créant de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné. La compréhension des rôles joués par la GRH dans le processus de création de valeur des PME permet d'identifier la participation de la GRH à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Par ricochet, nous pourrions connaître les différentes pratiques mobilisées par la GRH pour permettre à l'entreprise d'atteindre les performances de l'entreprise. Ainsi, à travers ces rôles joués nous ferons des propositions théoriques allant dans le sens de faire des conjectures sur la relation entre les pratiques de GRH et les performances des PME étudiées.

Pour ce faire, l'étude de cas est la stratégie de recherche la plus adaptée pour réaliser notre étude. Elle se définit « *comme une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples.* » (Yin, 1990). Notre échantillon est composé de deux PME que nous présenterons successivement et nous nous appuyons sur la grounded theory de Glaser et Strauss (1967) pour analyser les données. Ces dernières sont composées de celles collectées sur le terrain avec un guide d'entretien mais aussi de certains documents obtenus des entreprises étudiées. L'analyse des données par la grounded theory se fait en trois étapes à savoir le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif. Ces trois étapes ne sont forcément pas successives et peuvent s'entrecroiser dans le temps. Nous allons maintenant présenter nos deux cas.

2.1. La construction de l'échantillon et la collecte des données

Nous avons construit un échantillon théorique de deux PME sur la base des recommandations de la grounded theory (*theoretical sampling*). Nous avons opté de nous entretenir uniquement avec les responsables des ressources humaines ou à défaut (dans le cas où il n'existerait pas un responsable dans l'entreprise) le directeur général. Ce choix est justifié par le fait que la décision de mettre en place une pratique RH se fait au niveau de la direction de l'entreprise en rapport avec le responsable des ressources humaines. Dans le cas des PME, l'inexistence de responsable de la fonction, fait qu'elle est assurée par le dirigeant. En outre, les différentes orientations de la PME sont du ressort du dirigeant qui est souvent le propriétaire et par conséquent, très souvent, toutes les décisions de gestion sont centralisées à son niveau. Nous avons utilisé un guide d'entretien comportant des questions sur les informations générales de la PME, les pratiques de GRH mises en place et les relations de ces pratiques avec certains indicateurs de performance.

2.2. La présentation de l'entreprise général auto-service (GAS)

La première entreprise de notre échantillon que nous appelons GAS (nom d'emprunt) évolue dans le secteur de la réparation automobile. Son promoteur est un ancien employé (25 ans d'expérience) d'une entreprise de concession automobile qui a senti la nécessité de créer son propre affaire après une restructuration. Du fait qu'il n'avait que des compétences avérées en mécanique, il décida de faire appel à des personnes dans les autres spécialités telles que l'électricité, la tôlerie et la peinture. Nous assistons aujourd'hui à un transfert de la direction de l'entreprise vers un des fils du propriétaire qui a fait des études comptables et financières. Néanmoins le propriétaire travaille toujours dans les ateliers de l'entreprise et joue le rôle de conseiller du dirigeant notamment sur les questions liés à la gestion courante et aux relations avec les parties prenantes (Etat, fournisseurs, clients, personnel).

Le choix qui a été fait par le propriétaire sur un des fils pour assurer la relève est qu'il veut d'une part assainir les finances de l'entreprise et d'autre part la pérenniser. Au niveau de la gestion interne, d'importantes actions vont être menées notamment la gestion de la clientèle où nous notons une segmentation du portefeuille. Ainsi, trois catégories sont à distinguer à savoir les entreprises privées, l'Etat et ses démembrements et les particuliers.² Cette segmentation permet de différencier les clients pouvant nouer des contrats avec l'entreprise (entreprises privées et Etat) et les autres qui ne le peuvent pas (particuliers). Les clients

²Dans les entreprises privées il faut y inclure, les ONG et dans les démembrements de l'Etat nous avons les différents ministères et les sociétés publiques aussi.

contractants représentent un gage de continuité de l'exploitation dans la mesure où l'essentiel de son chiffre d'affaires est réalisé sur eux.

Sur le plan stratégique, l'entreprise a opté pour une gestion des compétences du personnel d'une part et sur un approvisionnement en pièces de rechange de qualité d'autre part. sur le plan organisationnel, nous notons une bonne organisation et une répartition des tâches de sorte que pour chaque voiture à réparer tout le personnel connaît les procédures (qui ne sont pas rédigées). La GRH n'est pas formalisée tout comme il n'existe pas un organigramme formel dans l'entreprise.

2.3. La présentation de l'entreprise de production de gaz industriels (PROGAZI)

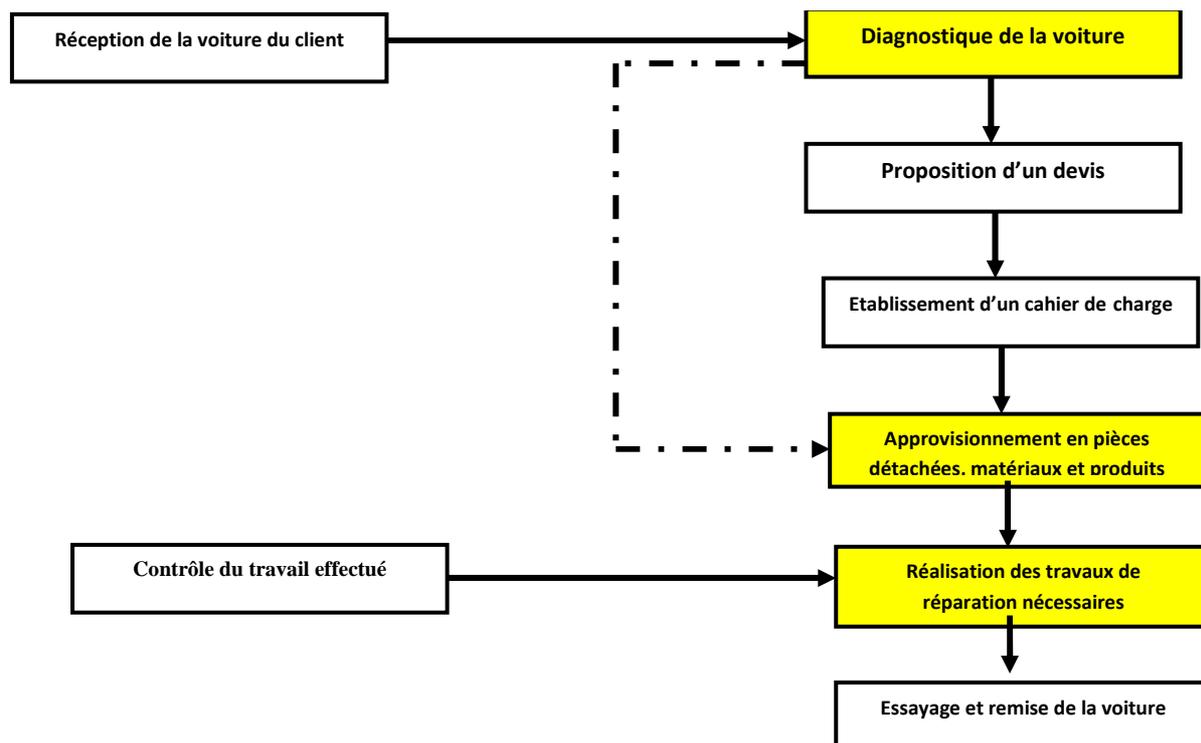
La deuxième entreprise de notre échantillon évolue dans le secteur de la production de gaz industriel et nous l'appelons PROGAZI (nom d'emprunt). Son promoteur est un ancien commerçant qui a fait faillite avant de se réorienter dans le milieu industriel. Au départ la stratégie développée par le promoteur a été de satisfaire la clientèle laissée en rade par la concurrence qui était quasiment composée d'artisans. Par la suite nous avons noté une diversification des produits de l'entreprise pour mieux satisfaire ses clients. Cette diversification s'est traduite par d'importants investissements sur le plan humain (recrutement) et matériel (achat usine) ce qui a nécessité d'importants moyens financiers.

Pour ce qui est de la clientèle actuelle, l'entreprise a procédé à sa segmentation en deux types à savoir les « clients artisanaux » et les « gros consommateurs ». L'entreprise a opté également pour une meilleure satisfaction de ses clients de se lancer dans une démarche qualité. Elle est certifiée ISO 9001 version 2000 depuis l'année 2011 grâce à une vision stratégique du dirigeant et une forte implication de son personnel. Elle est plus formalisée que GAS du fait de cette certification.

3. PRESENTATION DES RESULTATS DANS L'ENTREPRISE GENERAL AUTO-SERVICE (GAS)

Pour l'entreprise GAS, le processus de création de valeur peut être représenté par le schéma ci-dessous. Ce processus montre qu'il y a trois activités clés (en jaune) sur lesquelles l'entreprise GAS peut agir pour développer un avantage concurrentiel durable. Nous allons présenter les rôles joués par la GRH au niveau de ces différentes activités clés.

Figure 1: Processus de création de valeur dans l'entreprise GAS



Le tableau ci-dessous présente le rôle de « formation et rétention du personnel » en sachant que les sous catégories représentent les pratiques de GRH développées par l'entreprise.

Tableau 1: Récapitulation du rôle de formation et rétention du personnel

Sous catégories	Causes	Contexte	Stratégies actions/interactions	Variables intervenantes	conséquences
Formation du Personnel d'encadrement	Disposer du personnel ayant les compétences requises dans les différents domaines d'intervention de l'entreprise	Raréfaction d'un personnel compétent du fait de la mobilité élevée dans le secteur	recrutement ciblé et partenariat avec les concessionnaires qui forment son personnel et GRH paternaliste participative ;	Loyalisme du personnel d'encadrement qui est considéré comme des membres de la famille	Personnel qualifié et disposé à rester dans l'entreprise
Formation du Personnel ouvriers	Nécessité d'avoir des ouvriers doté de savoir faire technique	Secteur où les compétences techniques sont un facteur clé de succès	En interne par les chefs d'équipe	L'ancienneté dans l'entreprise est un facteur déterminant dans la promotion interne	Développement des compétences techniques des ouvriers

Le secteur de la réparation automobile, faut-il le rappeler, est marqué au Sénégal par un taux de mobilité du personnel très élevé. Les apprentis changent d'entreprise parce qu'ils se sentent exploités tandis que les compagnons partent pour créer leur propre structure une fois qu'ils ont les compétences et l'expérience nécessaire. Pour notre cas, la direction de

l'entreprise a choisi d'implanter une GRH qui s'appuie sur un recrutement ciblé et sur les compétences du personnel afin de se différencier des concurrents. Cette démarche de GRH se caractérise par :

- Un recrutement ciblé d'apprentis qui constituent la catégorie socio-professionnelle la plus importante du point de vue des effectifs. Les aspects sociaux³ de ce recrutement autorisent de fait le dirigeant à intervenir dans la vie privée de son personnel à un niveau plus avancé à celui que l'on retrouve en général dans les autres PME du secteur;
- Un loyalisme très marqué des membres du personnel d'encadrement qui ne sont plus considérés comme de simples employés mais comme des membres à part entière de la famille du propriétaire. Nous avons une promotion consciente de la culture familiale qui se manifeste par le fait que l'essentiel des membres du personnel d'encadrement ont fait plus de 20 ans dans l'entreprise. Contrairement à la pratique dans le secteur, le compagnonnage est permanent dans la mesure où il est fortement ancré sur une culture familiale ;
- Une formation du personnel technique permettant de développer leurs compétences grâce notamment aux relations entretenues avec les concessionnaires. Ces derniers aident la direction à la réalisation d'une activité de veille technologique consistant à former le personnel chaque fois que de nouvelles voitures sont commercialisées

Ce rôle constitue un facteur de performance économique et sociale car il permet d'acquérir et de développer une masse critique de savoir faire technique susceptible d'augmenter la productivité de l'entreprise. Le loyalisme et le paternalisme participatif noté motive le personnel à rester aussi longtemps que possible dans l'entreprise. Ainsi c'est grâce à un personnel accrédité d'un savoir faire technique fruit d'un long compagnonnage et d'une expérience avérée de pratique du métier, acquis sur le tas que l'entreprise parvient à améliorer sa productivité. Outre ce rôle, la GRH intervient au niveau du processus de création de valeur grâce à un « développement des compétences distinctives ».

Tableau 2: récapitulation du rôle de développement des compétences distinctives

Sous catégories	Causes	Contexte	Stratégies actions/interactions	Variables intervenantes	conséquences

³ À compétence égale, privilégier les apprentis issus de famille défavorisée

Financement des investissements	Besoins de financer les investissements et l'exploitation de l'entreprise	Difficultés d'obtenir un crédit dans les structures financières classiques	Faire un business plan d'un projet d'investissement et se faire subventionner par un bailleur	Capacité à trouver un bailleur qui finance les projets à frais partagés	Disposer de ressources financières suffisantes pour ses activités
Négociation de contrats	Besoins de s'approvisionner en qualité et à moindre coût	Stratégie de différenciation par les coûts développée par le dirigeant	Etablir un partenariat gagnant-gagnant avec les fournisseurs	Choix portés sur des produits de qualité supérieure	Acquérir les intrants nécessaires à moindre coût
Engagement du personnel	Respecter le cahier de charge des clients ainsi que les contrats signés	Taux de mobilité élevé dans le secteur	GRH paternaliste participatif et instauration d'une prime de rendement pour motiver	Responsabilisation du personnel d'encadrement et possibilité de promotion	Résultats économiques très satisfaisant grâce à la qualité des prestations et au respect des délais

L'atomisation du secteur de la réparation automobile nécessite que des stratégies ingénieuses soient développées afin de permettre à l'entreprise de bien ses activités d'exploitation. Ainsi, le dirigeant de l'entreprise, incontournable dans toutes les activités (investissements et exploitation), va mettre en place une stratégie d'acquisition de ressources financières nécessaires à son investissement et à son exploitation. Son profil financier de formation représente un atout considérable qu'il a su utiliser au profit de l'entreprise. Les contraintes du secteur bancaire classique pour avoir un prêt finissent par le convaincre d'avoir recours à d'autres sources de financement notamment les « projet à frais partagés ».

En outre, l'entreprise a fait de la qualité des prestations son credo ce qui nécessite dès lors un approvisionnement en intrants (pièces détachées, matériaux et produits d'entretien) de qualité. Ainsi, avec les fournisseurs, le dirigeant a négocié des partenariats qui lui permettent de bénéficier de taux de remise sur les achats assez élevé. Ces fournisseurs lui garantissent des intrants de qualité du fait qu'ils sont les représentants des grandes marques de véhicules commercialisés au Sénégal.

Le propriétaire et le dirigeant s'appuient sur une GRH paternaliste participative marquée par une responsabilisation du personnel d'encadrement pour les décisions opérationnelles. Il va développer un engagement du personnel technique qui s'approprie les objectifs fixés par la direction notamment en veillant au respect des délais des prestations. Cet engagement est conforté par les promotions internes et les primes de rendement qui sont distribués par la direction chaque fois qu'il y a une forte performance qui est réalisée. Le consensus dans la prise de décision est l'option stratégique de la direction de l'entreprise.

Grâce à un approvisionnement de qualité à moindre coût, le dirigeant réalise des performances économiques importantes en sachant que cette dernière est très appréciée dans le secteur de la réparation automobile. Aussi avec la motivation du personnel, nous avons noté un meilleur engagement dans le travail et une meilleure implication ce qui veut dire également que ce rôle a un impact positif sur la performance sociale. Par conséquent, ce rôle a un effet sur la productivité grâce à un paternalisme participatif et un meilleur engagement du personnel. Ainsi, l'effet sur la performance économique est obtenu par le biais d'un style de management et d'une amélioration de la performance sociale. Le dernier rôle joué par la GRH dans l'entreprise est celui d'« organisation interne du travail » dont le tableau ci-dessous en fait un récapitulatif.

Tableau 3: Récapitulation du rôle d'organisation interne du travail

Sous catégories	Causes	Contexte	Stratégies actions/interactions	Variables intervenantes	conséquences
Equipe pluridisciplinaire	Besoin d'être réactif par rapport à la satisfaction des clients en termes de délais	Entreprise disposant de plusieurs types de clients	Ordonnancement des tâches et affectation des clients contractants à des personnes	Faire des heures supplémentaires au besoin pour respecter les délais	Rapidité dans la prise en charge des véhicules des clients
Découpage en ateliers	Besoin d'affecter le personnel dans les différentes spécialités existantes	Secteur d'activités très désordonné marqué par une forte présence de l'informel	Regrouper les spécialistes par atelier sous la direction d'un chef		Plus de clarté dans la création des équipes pluridisciplinaires

L'organisation interne du travail est en parfaite rupture avec le désordre relatif qui caractérise le secteur de la réparation automobile au Sénégal. La subdivision de l'entreprise en atelier, la mise en place d'équipe pluridisciplinaire pour prendre en charge les clients, l'ordonnancement

des tâches sont autant d'éléments qui montrent que la direction escompte avoir de bons résultats en terme de valeur à partir de ce rôle. L'organisation interne est dynamique dans la mesure où elle est conditionnée par le flux de clients et de leurs exigences externes de prestations et de délais.

La flexibilité de son organisation interne lui permet d'avoir une rapidité dans la prise en charge des clients et l'exécution des prestations. Ce rôle est d'autant plus important que les clients qui ont un contrat avec l'entreprise ont un interlocuteur qui s'occupe de leurs voitures. Aussi cette organisation interne permet un bon suivi des clients notamment au niveau des prestations effectuées sur leurs voitures. Ce rôle permet une maîtrise des délais de réparation ce qui constitue un facteur clé de succès dans le secteur.

Grâce à ce rôle, l'entreprise a une meilleure maîtrise de son chiffre d'affaires car il est en mesure de l'augmenter ou de le maintenir en veillant à maintenir des prestations de qualité. Le traitement de l'information que cela nécessite lui permet d'améliorer la performance économique et dans une certaine mesure ce rôle peut lui permettre d'influencer positivement la performance financière de l'entreprise. Nous pouvons dès lors retenir que la performance économique est renforcée par ce rôle dans une perspective d'augmenter la performance financière.

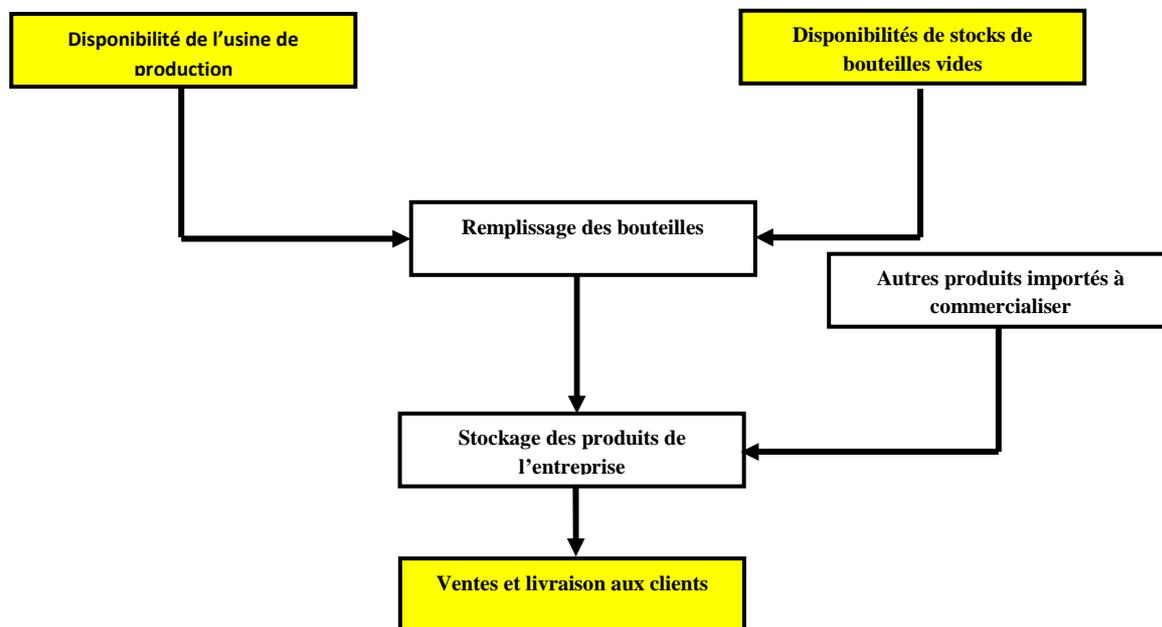
4. PRESENTATION DES RESULTATS DANS LA PME DE PRODUCTION DE GAZ INDUSTRIELS PROGAZI

Pour l'entreprise PROGAZI, le processus de création de valeur peut être représenté par le schéma de la page suivante (figure 2). Dans le processus de création de valeur, nous avons identifié deux rôles fondamentaux que joue la GRH à savoir le développement de compétences distinctives du personnel cadre, et l'organisation interne du travail. En analysant chacun de ces rôles nous préciserons la façon dont il contribue au processus de création de valeur.

Le dirigeant propriétaire a choisi de développer des compétences distinctives dans trois domaines à savoir la gestion des finances, la gestion administrative et la maîtrise de la production. En effet, le secteur de la production de gaz industriel est caractérisé par une production standard et une forte concurrence malgré une demande importante. Les investissements matériels (usines et bouteilles principalement) sont coûteux et nécessitent une rentabilisation par l'entreprise. Cette contrainte vient s'ajouter aux limites du propriétaire

dirigeant en termes commerciale et financière, dès lors disposer en interne de ces compétences s'avère nécessaire pour le dirigeant.

Figure 2: Processus de création de valeur dans l'entreprise PROGAZI



Le tableau ci-dessous présente le rôle de « développement de compétences distinctives du personnel cadre ».

Tableau 4: récapitulation du rôle de développement de compétences distinctives du personnel cadre

Sous catégories	Causes	Contexte	Stratégies actions/interactions	Variables intervenantes	Conséquences
Acquisition et Rétention du personnel cadre	Nécessité de disposer d'un personnel compétent dans les domaines financier, technique et commercial	Assurer le maintien et le développement des activités de l'entreprise dans son secteur d'activités	Amélioration des conditions de travail et de vie du personnel et promouvoir le personnel en recrutant en interne	Miser sur l'ancienneté du personnel d'encadrement présent depuis le début et former en interne	Stabiliser le marché interne de travail par des promotions internes
Responsabilisation du personnel cadre	Nécessité d'apporter des innovations ingénieuses en matière de gestion surtout au niveau commercial et financier	Limites atteintes par le dirigeant propriétaire en matière financière et commerciale	Mettre en place des stratégies commerciales et des procédures pour mieux maîtriser les coûts et augmenter les bénéfices	Exigences d'honorer les engagements financiers de l'entreprise	Amélioration de la maîtrise des coûts de production et du portefeuille clientèle

Dans le domaine commercial, il met en place une stratégie permettant d'augmenter le portefeuille clientèle et par ricochet les ventes. Le directeur commercial va segmenter la clientèle et s'entourer de commerciaux tout en demandant une diversification de l'offre de l'entreprise. Ses différentes actions permettent de stabiliser et d'augmenter les ventes de l'entreprise et aussi d'avoir une meilleure fidélisation de la clientèle. Le directeur administratif et financier (DAF) estime qu'il faut rationaliser les ressources financières en mettant en place des procédures de gestion mais aussi en optimisant l'outil de production. Il s'agit de veiller à avoir la disponibilité de l'usine pour éviter les arrêts de production dus à des pannes ce qui participe à la minimisation des coûts.

Vis-à-vis du personnel, le DAF privilégie la promotion interne mais aussi avec le soutien du propriétaire dirigeant veille à la motivation du personnel. Malgré son statut de PME, ses actions lui permettent d'une part de réduire le taux de turnover et d'autre part d'obtenir l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, ces différentes actions influencent directement la performance sociale et économique de l'entreprise ce qui participe à la création de valeur. Nous avons également noté une augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise d'année en année. Ainsi, le rôle de « développement des compétences distinctives du personnel cadre » influe sur la création de valeur en participant à la performance économique, sociale et financière. Le tableau ci-dessous présente le rôle d' « organisation interne du travail »).

Sous catégories	Causes	Contexte	Stratégies actions/interactions	Variables intervenantes	conséquences
Constitution d'équipes technique et commerciale	Veiller à avoir une disponibilité de l'outil de production afin d'éviter les arrêts répétitifs et augmenter les ventes de produits	Entreprise disposant de plusieurs types de clients et de produits. Besoin de rentabiliser les investissements financiers réalisés	Former des équipes pluridisciplinaires pour assurer la production, la maintenance et l'entretien des usines de production. Procéder à une segmentation du marché	Forte coordination entre la production et la commercialisation	Disposer des usines en parfait état au moment voulu afin de maximiser la production et les ventes
Gestion de l'information	Nécessité de satisfaire les exigences des clients en termes de	Développement des activités de l'entreprise notamment la diversification	Mise en place d'outils de traitement des données modernes en utilisant des	Amélioration des capacités productives et importations de nouveaux	Meilleure maîtrise du portefeuille clientèle de l'entreprise et

	produits à un moindre coût	des produits offerts	logiciels et des procédures	produits	des coûts de revient des produits finis
Mise en place d'une politique de gestion de la qualité	Nécessité de s'adapter à l'environnement concurrentiel	Exigence pas encore explicite des gros consommateurs dans les appels d'offre	Solliciter l'appui d'un cabinet et miser sur l'implication du personnel de l'entreprise	Appui des structures étatiques pour la formation du personnel et la mise à niveau	Obtention de la certification par rapport à la norme ISO 9001 version 2000

Le dirigeant de l'entreprise a mis en place une organisation en interne par le biais d'une gestion de l'information financière et commerciale, d'équipes technique et commerciale et aussi grâce à une politique de gestion de la qualité. Le but recherché est de satisfaire les exigences de la clientèle en termes de qualité tout en minimisant les coûts de revient des produits. C'est la raison pour laquelle, le dirigeant s'attache les services d'un ingénieur informatique afin de développer en interne des logiciels propres à l'entreprise afin de traiter de façon plus efficiente l'information commerciale et comptable. De ce fait, la coordination entre l'administratif, le commercial et la production est meilleure du fait d'un réseau informatique permettant un partage d'information.

En outre, le dirigeant propriétaire va investir non seulement en matériel productif avec l'acquisition d'usine et de bouteilles mais aussi en ressources humaines par le recrutement d'un personnel technique qualifié. L'objectif est d'avoir à sa disposition des gens capables de développer et de mettre en œuvre des pratiques qui lui permettent de se maintenir et de développer ses activités dans son secteur. Les exigences d'un emprunt consenti pour investir font qu'il est nécessaire de rentabiliser ses activités au niveau commercial, financier et productif. Les procédures établies ainsi que la priorité accordée aux promotions internes lui permettent de stabiliser son marché interne de travail qui devient le vivier du recrutement dans l'entreprise.

L'objectif visé dans ce rôle d'organisation interne du travail est non seulement de satisfaire le personnel en lui proposant des produits de qualité avec une anticipation sur les besoins mais aussi de stabiliser le marché interne de travail. Ce dernier est fondamental dans la mesure où le dirigeant compte sur ce marché pour les recrutements futurs mais aussi pour développer un système de management par la qualité. Cette dernière est une anticipation par rapport aux exigences du secteur notamment au niveau des gros clients de l'entreprise. L'entreprise

s'adapte par rapport aux avancées notées dans l'environnement interne et externe grâce à une bonne maîtrise de sa clientèle.

Sur le plan des performances, nous avons une performance économique qui se matérialise par une amélioration dans la gestion et le traitement de l'information, la gestion de la qualité, une meilleure programmation dans la production. De plus, le dirigeant privilégie le marché interne du travail en veillant à stabiliser le personnel et le management de la qualité permet d'augmenter l'implication du personnel. Nous pouvons retenir alors que ce rôle d'organisation interne du travail en participant à la création de valeur influence la performance économique et sociale de l'entreprise.

En définitif, nous pouvons retenir que pour les deux entreprises étudiées, la GRH joue effectivement des rôles dans le processus de création de valeur. Ces rôles se traduisent par des pratiques de GRH qui évoluent sous forme de système et permettent d'influencer la performance sociale, économique et financière. Les PME s'appesantissent plus sur la maîtrise du processus de production et donc vise plus une amélioration de la performance économique en sachant que cela passe par une amélioration de la performance sociale et aussi de la performance financière.

5. DISCUSSION

Dans les deux PME que nous avons étudiées nous pouvons dire que nos propriétaires dirigeants ont mis en place un système de pratiques de GRH en cohérence avec la stratégie de leur entreprise. L'objectif visé est de permettre à la GRH de participer à la création de valeur par l'amélioration des performances des PME. Si l'on se réfère à la plupart des définitions de la GSRH, nous pouvons alors dire que la GSRH est un « *ensemble de pratiques de GRH cohérentes en interne et en externe avec la stratégie globale de l'entreprise, afin d'obtenir de meilleures performances à long terme* » (Aït Razouk, 2007, p. 42).

La stratégie de la PME qui est l'œuvre du dirigeant peut être appréhendée par les objectifs stratégiques qui sont souvent influencés par les valeurs personnelles du dirigeant et son profil. Nos résultats montrent que la vision des dirigeants des PME est influencée par ses antécédents professionnels, son réseau social, les pressions du secteur d'activités et le secteur d'activité dans lequel est positionnée l'entreprise. Nous reconnaissons que si dans le cas de GAS les antécédents professionnels ont été déterminants, dans le cas de PROGAZI, c'est plutôt les pressions du secteur d'activités qui l'ont été. C'est ce qui explique le fait que deux

entrepreneurs évoluant dans un même secteur d'activité ont souvent des visions ou des stratégies différentes même si tous les deux cherchent à créer de la valeur pour leur entreprise.

La proposition de Guest (1997) à savoir qu'il faut bâtir une théorie sur les pratiques de GRH, une théorie sur la performance et une théorie sur la relation entre les deux concepts se confirme à travers cette étude. Nos résultats sont proches de ceux obtenus par les auteurs ayant proposé des modèles en cascade notamment Liouville et Bayad (1998) ou encore Paul et Anantharaman (2003). Mais contrairement à ces auteurs, l'entreprise ne cherche pas à satisfaire la performance sociale d'abord mais plutôt dans le cas des PME c'est la maîtrise de la performance économique qui est visée. L'effet noté sur la performance sociale n'est en réalité qu'une conséquence ou encore un effet de l'objectif d'atteindre une meilleure performance économique.

De plus dans les PME africaines de manière générale, la dimension culturelle de la société occupe une place importante dans la culture d'entreprise. Cela a pour effet de concentrer davantage les efforts de l'entreprise dans la maîtrise de processus de production à travers une meilleure maîtrise de la performance économique.

L'invite de Becker et al. (1997) à savoir qu'il est fondamental pour les gestionnaires des ressources humaines de comprendre le système ainsi que les relations de cause à effet qui les sous-tendent est plus que déterminante dans nos deux cas étudiés. En effet, nos dirigeants ont mis en place des capacités organisationnelles au sens de Teece et al. (1997) en les faisant évoluer en fonction des mutations de l'environnement. De ce fait, nous pouvons conjecturer sur le fait que le dirigeant développe une capacité managériale au sens de Zahra et al. (2006), ce qui lui permet de mettre en place des capacités dynamiques au sens de Teece et al. (1997).

En effet, dans les deux cas étudiés, nous avons noté une habileté de l'entrepreneur dirigeant à adapter ses ressources et ses capacités organisationnelles soit en fonction de l'environnement soit en fonction de ses intuitions. L'objectif visé étant de développer des formes nouvelles d'avantages concurrentiels. Ainsi, nous nous proposons d'avoir recours à ces capacités dynamiques pour une meilleure compréhension de la relation entre les pratiques de GRH et la performance dans un contexte de PME.

Aussi nous avons noté que les dirigeants des entreprises étudiées veillent à la formation et à l'amélioration des compétences de leur personnel. Ce qui veut dire qu'ils estiment qu'il faut détenir en interne les compétences nécessaires au développement des capacités

organisationnelles de l'entreprise et cela de façon permanente. La capacité organisationnelle renvoyant ici à la définition donnée par Renard et Saint-Amant (2003) à savoir :

« Une habileté pour réaliser le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources et de compétences à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques préalablement définis » (p.51)

En étant une « habileté » pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, la capacité organisationnelle ne peut plus être statique car elle représente un savoir agir, donc une mise en action des ressources et compétences de l'entreprise (Renard et Saint-Amant, 2003). Egalement, Eisenhardt et Martin (2000) estiment que les capacités organisationnelles varient en fonction de la volatilité de l'environnement de l'entreprise. Dans un souci de prendre en compte ces différents mécanismes d'adaptation et de transformation, Renard et Saint-Amant (2003) suggèrent de considérer le concept de « capacité dynamique ».

Les capacités dynamiques sont définies comme étant l'aptitude d'une entreprise à adapter, intégrer et reconfigurer les compétences internes et externes ou les capacités organisationnelles de l'entreprise afin de s'adapter aux changements de l'environnement (Renard et Saint-Amant, 2003 ; Teece et al, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Ce concept créé au départ pour des environnements en rapide évolution, sera étendu à des environnements moins rapides avec toutefois des caractéristiques qui diffèrent suivant le contexte d'application.

Dans nos résultats, les rôles joués par la GRH représentent en réalité des capacités organisationnelles qui évoluent et s'adaptent au choix de développement de l'entreprise émanant du propriétaire dirigeant. Les changements de l'environnement peuvent être appréciés par l'évolution des besoins des clients (la demande du marché). Ainsi, les deux dirigeants de PME ont su développer des capacités organisationnelles afin de maintenir et de développer des avantages concurrentiels dans leurs secteurs d'activités respectifs. Ces capacités organisationnelles doivent être assez dynamiques pour s'adapter aux exigences de l'environnement interne et externe de la PME en perpétuelle mutation.

De plus, Becker et al. (1997) montrent qu'il est fondamental pour les gestionnaires des ressources humaines de comprendre le système ainsi que les relations de cause à effet qui les sous-tendent. Partant de cela, nous savons que les entreprises ne doivent plus se contenter d'avoir des ressources, mais elles doivent faire en sorte de développer des modèles ou

systèmes de gestion inimitables en vue de se distinguer de la concurrence. D'après Porter (1980), le fait de disposer de ce type de capacités permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel.

Ainsi donc, nous pouvons conjecturer sur le fait que pour expliquer les choix de pratiques de GRH à mettre en œuvre dans la « *boite noire* » de la relation entre les pratiques de GRH et la performance, il faut baser l'analyse sur les capacités dynamiques. Dès lors, il s'agit de comprendre ce concept qui jusque là est assez flou (Altintas, 2009). La plupart des auteurs assimile les capacités dynamiques à une capacité organisationnelle (Teece et al., 1997) alors que pour d'autres elles représentent une capacité managériale (Zahra et al., 2006). Il devient alors important de s'intéresser au processus de construction des capacités dynamiques ce qui nécessite aussi bien des compétences sur le plan managérial mais aussi au niveau de l'organisation.

Dans les PME, ces deux niveaux d'analyse sont incarnés par le propriétaire dirigeant ce qui rend les choses relativement moins compliquées que dans les grandes entreprises. Les capacités managériales du propriétaire dirigeant de PME permettent de mettre en place une organisation utilisant des ressources et basée sur des systèmes dynamiques. Comme le disent Teece et al. (1997), les capacités dynamiques reflètent l'habileté de l'organisation à adapter ses ressources et ses capacités organisationnelles soit en fonction de l'environnement soit en fonction d'intuitions. L'objectif recherché étant de réaliser des formes nouvelles ou innovatrices d'avantages concurrentiels.

CONCLUSION

A travers cette étude, nous avons essayé d'avoir une autre approche de la relation entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises à partir du processus de création de valeur. Nos résultats sont proches de ceux obtenus par Paul et Anantharaman (2003) ou encore ceux de Liouville et Bayad (1998). Seulement, nous estimons qu'il faut s'appuyer sur la recommandation de Guest (1997) afin de développer une théorie sur la GRH, sur la performance et sur leur relation. Nous proposons pour cela de partir des capacités dynamiques de l'entreprise notamment la capacité managériale et les capacités organisationnelles.

BIBLIOGRAPHIE

Aït Razouk A, Bayad M (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : Quelle place et quelle évolution ? *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol.23, n° 2, p.131-157

Aït Razouk A. (2007) *Gestion stratégique des ressources humaines: recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*. Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion : Nancy :Université Nancy 2, Tome 1, 405p

Altintas, G (2009). Capacités dynamiques: revue de la littérature, limites et voies de recherche. In : *18^{ème} Conférence AIMS*, du 3 au 5 juin, Grenoble, 26p.

Bayad, M Et Nebenhaus, D (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de P.M.E. et leur profil. In : *IV^{ème} congrès de l'AGRH*, HEC-Paris, Jouy-en-Josas, du 18 au 19 novembre, p.524-533

Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus P.S, Spratt M.F. (1997). « HR as a source of shareholder value- research and recommendations. », *Human resource management*, vol.36, n°1, p. 39-47

Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32, n°6, p 898-925.

Boselie, P., Dietz, G. Et Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human resource management journal*, vol.15, N°3, p.67-94.

Chretien, L., Arcand, G., Tellier, G. et AL. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projet. *Revue internationale sur le travail et la société*, vol.3, n°1, p. 107-128.

Delery, J-E. Doty H.D (1996). « Modes of theorizing in Strategic human Resource management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational performance predictions. », *Academy of management Journal*, vol. 39, n°4, p.802-835.

Dimaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol.48, n°2, p.147-160.

Eisenhardt K.M, Martin J.A ((2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, vol.21, pp 1105-1121.

- Ferris, G.R., Arthur M.M., Berkson, H.M., et al. (1998). Toward a social context theory of the human resource management: organization effectiveness relationship. *Human resource management review*, vol.8, n°3, p.235-264
- Filion L.J. (1991). *Vision et relations : clés du succès de l'entrepreneur*. Montréal : Editions de l'entrepreneur, 272p.
- Glaser B.G., Strauss A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York: Aldine de Gruyter, 271 p.
- Guest D. E. (1997). « Human Resource Management and performance: A review and research agenda. », *The international Journal of human Resource Management*, vol.3, n°8, p.263-276.
- Guest D.E., Michie J., Conway N., et al. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, vol.41, n°2, p. 291-314
- Houkou, E. (2006). Les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congrues au contexte culturel béninois? In : *17^{ème} congrès AGRH*, Lille, 16 et 17 novembre, 19p.
- Huselid M. ET Becker, E. (1994). «The strategic impact of Human Resources: Results from a panel Study. », Working paper, Rutgers University, New Brunswick, NJ, 1994.
- Le Louarn J.Y. (2004). Gestion des ressources humaines et performance de la firme. In : Bournois F. et Leclair P. (Coord), *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Paris, Economica, p. 51-60.
- Le Louarn, J.Y, Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons. 263p
- Liouville, J. ET Bayad, M. (1998). « Human resource Management and performances : proposition and test of a causal model. », *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol.12, N°3, p.331-351
- Marchesnay, M. (1993). PME, Stratégie et recherche. *Revue française de gestion*, n°95, p. 70-76
- Paul, A.K., et Anantharaman, R.N. (2003). « Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. », *The International Journal of Human Resource Management*. 14 (7), 1246-1266.

- Porter M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Free Press
- Renard, L., Saint-Amant G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions. *Les cahiers du management technologique*, vol.13, n°1, p.43-56
- Rogers, E.W. Et Wright, M., (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects. *CAHRS working papers serie*. Paper 122, 29p
- Schmitt C., Bayad M., (2002). « Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision à partager », 6ème Congrès International Francophone sur la P.M.E, HEC Montréal, 30-31 octobre et 1er novembre, 18p.
- Teece D.J., Pisano, G., Shuen A. (1997). « Dynamic capabilities and strategic management. », *Strategic management journal*, vol.18, n°7, pp. 509-533.
- Tidjani B., Fall A., Simen S.F.N, et al. (2010). L'art de construire une GRH qui compte: le cas d'un centre hospitalier au Sénégal. In B. Tidjani, E. Kamdem (coord) *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, éditions management et société (EMS), p.213-234
- Torres, O. (1997). « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. », *Revue internationale PME*, vol.10, n°2, p.9-43
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Allen, M.R. (2005). « The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. », *Personnel Psychology*, 58: 409-446.
- Zahra, S.A., Sapienza H.J, Davidson P. (2006). « Entrepreneurship and dynamic capabilities : a review, model and research agenda. », *Journal of Management studies*, vol.34, n°4, pp 917-955