



Mechanisms for implementing the contextual approach in strategic human resources management

Mécanismes de mise en œuvre de l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines

Codjo Sabin Afouda

Docteur en administration / GRH

Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada

Guy Arcand

Professeur agrégé en GRH

Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada

Résumé : Après quelques constats en contexte d'affaires béninois, la présente recherche se fixe pour objectifs de décrire comment les entreprises béninoises prennent en compte les facteurs de contexte dans leur politique GRH pour une meilleure performance. Pour mener cette recherche, nous avons emprunté une démarche qualitative d'analyse de contenu basée sur les études de cas multiples. Comme conditions et limites, nos résultats indiquent qu'une entreprise doit savoir prendre en considération les facteurs de contexte les plus pertinents. Elle doit également savoir les spécificités les plus pertinentes à prendre en compte dans chaque facteur de contexte pertinent. Il peut être très fastidieux pour une entreprise de vouloir harmoniser tous les facteurs de contexte pertinents à toutes les pratiques de GRH et à tous les choix stratégiques. Ainsi, pour améliorer sa performance, une entreprise doit rechercher un meilleur équilibre entre pratiques de GRH adaptées – pratiques de GRH non adaptées – stratégies adaptées – stratégies non adaptées -facteurs de contexte sélectionnés.

Mots-clés : GSRH, Approche contextuelle, Facteurs de contexte, Pratiques de GRH, Performance

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.12785957>

1. Introduction

À l'ère contemporaine, l'un des problèmes majeurs est la complexité de l'environnement des affaires. Un environnement marqué par la rapidité et les grands changements. Pour contrer ce problème, il urge d'aller au-delà des approches classiques de diagnostics stratégiques. Il est désormais suggéré aux organisations de faire de leurs ressources humaines un instrument d'avantage compétitif (Barney 1991). D'où la gestion stratégique des ressources humaines qui met les ressources humaines au cœur de la compétition organisationnelle et qui recommande à toute entreprise souhaitant accroître sa performance d'intégrer la gestion des ressources humaines à sa stratégie d'affaires.

Dans sa mise en œuvre, la gestion stratégique des ressources humaines a évolué selon quatre approches : l'approche universaliste, l'approche de contingence, l'approche configurationnelle et plus récemment l'approche contextuelle. L'approche contextuelle sur laquelle porte la présente recherche indique que toute organisation souhaitant améliorer sa performance doit harmoniser ses pratiques de gestion des ressources humaines avec les facteurs de contexte tels que la stratégie, la culture, la législation en vigueur, la politique, le secteur d'activité, les caractéristiques du marché du travail, les syndicats et toutes autres parties prenantes. Nous avons porté notre choix sur cette approche du fait que le contexte des affaires béninois qui est le terrain de notre recherche présente des caractéristiques favorables par ses spécificités et par la proximité du Bénin avec le Nigéria. Aussi, cette approche est la plus récente en gestion stratégique des ressources humaines et donc présente encore assez d'inexpliqués pouvant motiver de nouvelles recherches. Ainsi, nous notons que la plupart des travaux de recherche sur approche contextuelle (Delery et Doty 1996, Youndt, Snell et al. 1996, Datta, Guthrie et al. 2005) se sont limités à la prise en compte de la stratégie comme facteur de contexte. Seulement quelques travaux (Arcand 2006, Hounkou 2006, Bernard 2009) portent sur la prise en compte de la culture et on remarque une quasi-absence de travaux (Hiltrop 1996, Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. 2005) sur les autres facteurs. Très peu de recherches essaient donc de partir de l'ensemble des facteurs de contexte et d'indiquer la façon dont les organisations s'en servent dans la pratique pour améliorer leur performance.

L'objectif de cette recherche est alors de décrire comment les entreprises béninoises prennent en compte les facteurs de contexte dans leur politique de gestion des ressources humaines pour une meilleure performance. L'article est présenté en trois parties : la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines, la démarche adoptée et les résultats.

2. La GSRH

La gestion stratégique des ressources humaines s'est développée depuis le début des années 1970, avec une accélération dans les années 1980 et 1990 (Bayad, Arcand, Arcand, & Allani-Soltan, 2004 ; Chiarello & Arcand, 2014 ; Razouk & Bayad, 2010) après une série de transformations subie par la gestion des ressources humaines (M. Arcand, 2001). Elle est tout simplement la mise en relation des pratiques de gestion des ressources humaines avec les choix stratégiques de l'entreprise (Guérin & Wils, 2002 ; Wils, Labelle, Guérin, & Le Louarn, 1989). Elle a évolué selon diverses approches.

2.1 Les approches traditionnelles

Aux fins d'aider à une meilleure compréhension des idées que soutient l'approche contextuelle, nous présentons en premier lieu les trois approches l'ayant précédé à savoir: l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle.

L'approche universaliste démontre qu'il existe de meilleures pratiques RH ou des pratiques à haut rendement ayant, universellement, un impact positif significatif sur la performance de l'organisation (Gagnon & Arcand, 2011; L'Écuyer, 2016). Elle implique une relation directe entre les pratiques dites meilleures et la performance (Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). Ainsi, indépendamment du contexte, ces pratiques, prises individuellement, peuvent produire de meilleurs résultats (Delery & Doty, 1996). Malgré sa simplicité pour la mise en œuvre de la gestion stratégique des ressources humaines (Delery & Doty, 1996), la perspective universaliste soulève quelques critiques; spécifiquement en ce qui concerne les pratiques dites meilleures. En effet, plusieurs travaux remettent en cause l'universalité de ces pratiques et suggèrent plutôt des pratiques de GRH contingentes à la stratégie d'affaires. D'où l'approche de contingence.

L'approche de contingence constitue une alternative à la perspective universaliste (Gannon, Roper, & Doherty, 2015). Elle stipule que les options stratégiques d'une entreprise augmentent ou diminuent l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise (Youndt et al., 1996). Ainsi, la stratégie de l'entreprise est considérée comme le principal facteur de contexte dont la modification induirait une variation de l'effet des pratiques de GRH sur la performance (Delery & Doty, 1996). Toutefois, il est reproché à l'approche de contingence de s'être trop focalisée sur la cohérence externe sans se préoccuper des liens entre pratiques. D'où l'approche configurationnelle.

Comme l'approche de contingence, l'approche configurationnelle réfute l'idée de meilleures pratiques. Elle va même plus loin en s'opposant à la logique d'efficacité des pratiques individuelles. La performance de l'organisation serait donc le résultat de la congruence ou de l'adéquation entre diverses pratiques de GRH (Arthur, 1994). En effet, l'approche configurationnelle est un processus de décision holistique et incrémental (Bayad et al., 2004; Delery & Doty, 1996) qui regarde à regrouper des pratiques de gestion des ressources humaines aux fins d'une performance maximale (Delery & Doty, 1996). En d'autres termes, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être interreliées entre elles et avec la stratégie, formant ainsi une cohérence (fit) (Barrette & Carrière, 2003; Delery, 1998; Delery & Doty, 1996; MacDuffie, 1995) interne et externe. Même si les perspectives configurationnelle et de contingence ajoutent d'importantes contributions à l'approche universaliste, elles sont tout de même essentiellement focalisées sur la stratégie, dans une totale ignorance des autres facteurs de contexte. D'où l'approche contextuelle.

2.2 L'approche contextuelle

L'approche contextuelle prône une plus large prise en compte des facteurs de contexte qui doivent désormais s'élever à un niveau macrosocial pour intégrer toutes les spécificités propres à l'environnement géographique et organisationnel. Elle focalise sur les autres facteurs de contexte négligés par la perspective de contingence tels que la culture, la législation en vigueur, la politique, le secteur d'activité, les caractéristiques du marché du travail, les syndicats (Jackson et Schuler, 1995) et toutes autres parties prenantes de l'organisation (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005). Cette approche ajoute ainsi aux autres en tenant compte de toutes les spécificités propres à un environnement géographique et organisationnel (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005).

En référence aux travaux sur l'approche contextuelle, quelques constats se dégagent : 1) la plupart des travaux se focalisent plus sur la prise en compte de la stratégie (Delery et Doty, 1996, Youndt, Snell et al., 1996, Datta, Guthrie et al., 2005), moyennement sur la culture (Arcand, 2006, Hounkou, 2006, Bernard, 2009) et peu sur les autres facteurs de contexte (Hiltrop, 1996, Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005, Farndale et Paauwe, 2018); 2) le peu de recherches portant sur l'approche dans sa complétude s'est, pour la majorité, limité à une étude théorique (Hiltrop, 1996, Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005, Farndale et Paauwe, 2018); 3) d'un auteur à un autre, quelles que soient les différences dans les écrits, un point commun se constate. La plupart des travaux reposent sur trois

axes : les pratiques de GRH, les facteurs de contexte et la performance et 4) la plupart des chercheurs, dans leur démarche, ont opté pour des analyses quantitatives (Delery et Doty, 1996, Youndt, Snell et al., 1996, Datta, Guthrie et al., 2005, Arcand, 2006, Bernard, 2009, L'Écuyer, 2016) ou pour la méthode mixte (Houunkou, 2006) et d'autres pour l'analyse de la littérature existante (Hiltrop, 1996, Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005, Farndale et Paauwe, 2018). Trop peu de recherches ont emprunté une démarche qualitative.

Étant donné que la plupart des travaux portant sur l'approche contextuelle dans sa complétude se sont limités à une étude théorique, la présente recherche sera l'une des premières recherches empiriques à porter sur cette approche dans son entièreté. Au regard de ce qui précède, le modèle conceptuel et la question de recherche suivante ont été élaborées.

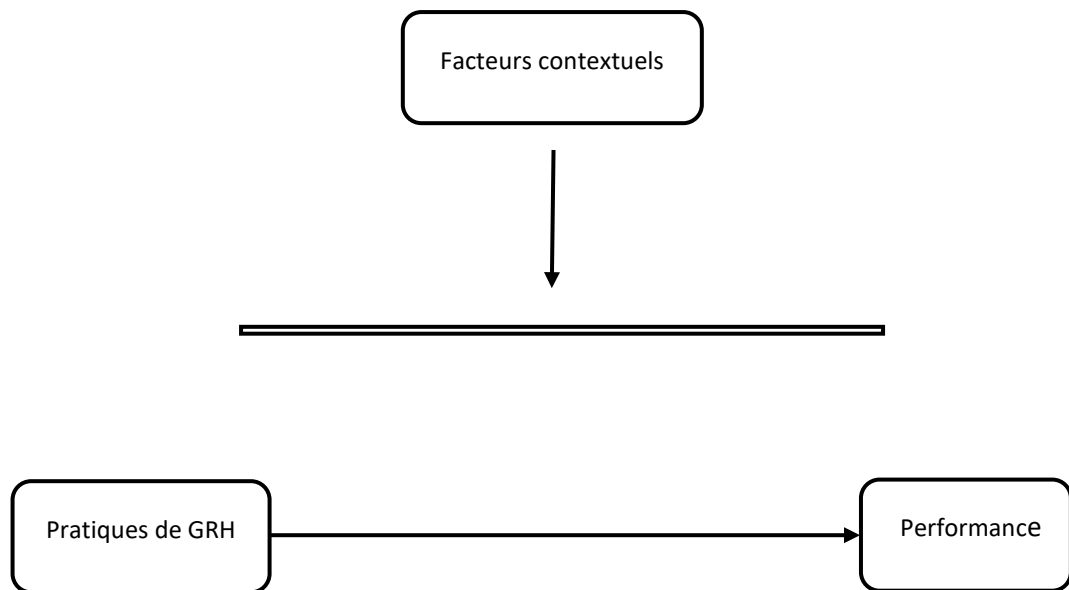


Figure 1 : Modèle de départ.

Telle que stipule la plupart des écrits sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines, notre modèle de départ indique que, pour produire une meilleure performance, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être en adéquation avec les facteurs contextuels.

Question de recherche: Comment les entreprises qui adoptent une gestion stratégique des ressources humaines basée sur l'approche contextuelle prennent-elles en compte dans leurs pratiques de GRH divers facteurs contextuels pour améliorer leur performance?

Proposition 1 : Pour améliorer leur performance, les grandes entreprises harmonisent l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines et l'ensemble des choix stratégiques avec tous les facteurs de contexte.

Proposition 2 : Pour améliorer leur performance, les PME harmonisent l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines et l'ensemble des choix stratégiques avec tous les facteurs de contexte.

3. Démarche adoptée

Pour valider les propositions de recherche, nous avons opté pour une étude de cas multiple. Nous avons réalisé 11 entretiens (voir annexe tableau 1) pour collecter les données. Nous avons procédé à une

analyse de contenu thématique pour les traiter. Notre étude porte sur 4 cas sélectionnés parmi 26 : les 4 ayant les chiffres d'affaires moyens les plus élevés (voir annexe tableaux 4, 5 et 6). Après la préanalyse, nous avons procédé à l'analyse proprement dite. Dans la présente recherche, nous nous limitons à la performance commerciale. Nous étudions cette performance à partir du chiffre d'affaires (Furrer et Sudharshan, 2003). Ce choix se justifie par nos possibilités d'accès à l'information et le fait que très peu de recherche en gestion stratégique des ressources humaines porte sur ce type de performance. D'ailleurs, comme mentionnée dans le rapport 2018 de la Banque de Développement du Canada, la performance commerciale d'une entreprise sur plusieurs années peut être appréciée par le chiffre d'affaires moyen (CAm). En accédant aux données sur le chiffre d'affaires d'année en année de chaque entreprise, nous pouvons déterminer si une entreprise a ou non une meilleure amélioration de performance à partir du chiffre d'affaires moyen (CAm) sur les quatre années.

$$CAm = (\sum CA) / n \quad \text{Avec CA le chiffre d'affaires par année et n le nombre d'années}$$

4. Résultats

Après collecte, découpage, codage et catégorisation des données, nos résultats se présentent comme suit.

Tableau 7 : Stratégies et pratiques de GRH adaptées pour les grandes entreprises (GE) et les PME fortes

Stratégies adaptées	Codes			
	GE fortes		PME fortes	
	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Communication				Forte notoriété Forte image
Rigidité	Rigidité			
Discrimination	DiscrimCliRelP ers			
Produit	Produit de faible qualité Peu de différenciation		Manque de produit ProdMauvQual Mauvais approvisionnement	Culture de l'entreprise
Total	4 sur 10	0 sur 3	3 sur 6	3 sur 4
Pratiques de GRH				

adaptées				
Formation	AbsPlanForm	QAbsForm	ManqFormCciau	Formation
Mentorat	StagUniqParr			
Organisation du travail	OrgPeuEffW ProNResp ProcNAct	ProcédTPÉtab AbsConvSectA ct	Absence de planification Roulement élevé GestPEffAppro GestPEffVte	Autonomie
Recrutement	RecrutRelPers QAbsProcRecr ut	RecrutRelPers Recrutement non planifié	RecrutRelPers AbsProcRecru	RecrutRelPers E-recrutement
Sélection	ProcSélPeuEff SéletStagParr	SélectRelPers SélectEmpBaS al		
Rémunération	Rémunération réglementée RémMoy/SectA ct RémSup/March W SystRémDémot SystRémPEff Rémunération discriminatoire Avancement discriminatoire	RémHasHum RémInf/SectAc t RémInf/March W RespLoiRémM in Rémunération peu réglementée Rémunération discriminatoire Rémunération par tâtons AvancHumDG Avancement par tâtons Avancement discriminatoire	RémGrillSectPub RémSectAct	RémSup/SectAct RémBasSectPub Rémunération équitable

Partage de l'information	AbsPartConnais			
Évaluation du rendement	SystÉvalPEff	Absence d'évaluation SystÉvalPEff SystÉvalPMotiv		
Gestion des carrières	PromRel Promotion par le parrainage AncNResp		AbsPlanCarr	
Suivi	Culture de liberté Retard répété Absentéisme prononcé	Suivi non réglementé	InvPFiabProd	
Santé au travail		Surcharge au travail		
Total	24 sur 42	22 sur 36	12 sur 28	7 sur 22

Source : Résultats de la recherche

Les cas 1 et 2 sont les deux grandes entreprises ayant les meilleures améliorations de performance. Lorsque nous considérons le cas 1, nous constatons que seulement 4 choix stratégiques sur 10 ont été harmonisés avec des facteurs de contexte tels que la réglementation et la culture et 24 codes sur 42 indiquent des pratiques de GRH adaptées. Les données du cas 6 montrent que 0 code sur 3 et 22 codes sur 36 sont respectivement harmonisés avec des choix stratégiques et des pratiques de GRH. Au regard de ce qui précède, on peut conclure que les grandes entreprises qui ont connu une meilleure amélioration de leur performance ont juste adapté quelques choix stratégiques et quelques pratiques de gestion des ressources humaines à quelques facteurs de contexte. Ainsi, pour améliorer leur performance, les grandes entreprises harmonisent certaines de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et certains de leurs choix stratégiques avec quelques facteurs de contexte. **La proposition 1** n'est donc pas validée.

Les cas 3 et 4 sont les PME ayant une meilleure amélioration de performance. Pour le cas 3, 3 choix stratégiques sur 6 et 12 pratiques de gestion des ressources humaines sur 28 sont harmonisés

avec 4 facteurs de contexte sur 11. Pour le cas 4, 3 choix stratégiques sur 4 et 7 pratiques de gestion des ressources humaines sur 22 sont adaptés à 5 facteurs de contexte sur 9. Ainsi, pour améliorer leur performance, les PME harmonisent certaines de leurs pratiques de GRH et certains de leurs choix stratégiques avec quelques facteurs de contexte. Ainsi, pour améliorer leur performance, les entreprises harmonisent certaines de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et certains de leurs choix stratégiques avec quelques facteurs de contexte. Alors, **la proposition 2** n'est pas validée.

5. Discussions et conclusion

Le tableau suivant nous a permis de discuter les résultats obtenus en contexte béninois avec ce que stipule la littérature.

Tableau 8 : Comparaison littérature terrain

	Dimensions	Ce qui relève de la littérature	Ce qui relève de la présente recherche
S t r a t é g i e	Stratégie et relations	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent tenir compte de leurs choix stratégiques...	Il est difficile, voire impossible pour une grande entreprise ou une PME d'adapter chaque choix stratégique à tous les facteurs de contexte. Les grandes entreprises et les PME qui ont connu une meilleure amélioration de performance n'ont pas fait tout le temps de bons choix stratégiques ou de bonnes adaptations. Une entreprise ne peut donc pas prendre en compte tous les facteurs de contexte pour chaque choix stratégique. Seule la recherche d'une meilleure cohérence entre adaptation-non-adaptation, bons ou mauvais choix stratégiques pourrait aboutir à une meilleure amélioration de performance.
	Organisation du travail et relations	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent harmoniser leurs pratiques de GRH avec ...	Toutes les pratiques ne sont pas bonnes dans les grandes entreprises et PME à fort niveau d'amélioration de performance. Ainsi, il n'est pas nécessaire d'harmoniser toutes les pratiques de GRH avec tous les facteurs de contexte et les choix stratégiques pour aboutir à une meilleure amélioration de performance.
P r a t i q u e s	Dotation et relations	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent harmoniser leurs pratiques de GRH avec ...	Les pratiques de recrutement et de sélection sont également influencées par celles de l'organisation du travail dans les grandes entreprises et PME étudiées. Il existe également de liens entre pratiques.
	Rémunération et relations	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent harmoniser leurs pratiques de GRH avec ...	Même si certaines grandes entreprises ou PME harmonisent leurs pratiques de rémunération avec certains facteurs de contexte ou certains choix stratégiques, cette façon de faire, à elle seule, ne pourrait justifier leur niveau d'amélioration de performance.
G R H			

Source : Discussion

La discussion a consisté à apprécier comment la prise en considération des facteurs de contexte améliore la performance des entreprises béninoises.

Les résultats de la présente recherche sont conformes à ce que stipule l'approche contextuelle en ce qui concerne la stratégie. Même si une entreprise pourrait améliorer sa performance en harmonisant ses choix stratégiques avec les facteurs de contexte, il ne sera pas possible pour cette entreprise d'harmoniser chaque choix stratégique avec chaque facteur de contexte et chaque pratique de gestion des ressources humaines. De même, faire de bons ou de mauvais choix stratégiques n'est pas une condition suffisante pour une meilleure amélioration de performance. Pour ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines, nos résultats révèlent l'existence de relations directes ou indirectes avec des facteurs de contexte et la stratégie. Ce qui confirme l'approche contextuelle. Cependant, à partir de certaines pratiques d'organisation du travail, on comprend qu'il n'est ni nécessaire ni possible d'harmoniser toutes les pratiques de gestion des ressources humaines avec tous les facteurs de contexte et tous les choix stratégiques avant de réaliser de meilleures performances. On note également dans les tableaux récapitulatifs des résultats que, la plupart des grandes entreprises et PME ayant de meilleures améliorations de performance disposent à la fois de bonnes et de mauvaises pratiques de gestion des ressources humaines. On remarque aussi que l'harmonisation de quelques pratiques de gestion des ressources humaines avec quelques choix stratégiques et quelques facteurs de contexte n'est pas une condition suffisante pour impacter positivement la performance d'une entreprise alors qu'on est en présence d'une multitude de pratiques, de choix stratégiques et de facteurs de contexte. Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons à présent formuler une réponse succincte à la question de recherche: comment les entreprises béninoises prennent en compte les facteurs de contexte dans leur politique GRH en vue d'adapter le changement organisationnel aux changements environnementaux pour une meilleure performance?

Il peut être difficile pour une entreprise de vouloir adapter toutes les pratiques de gestion des ressources humaines à tous les choix stratégiques et aux facteurs de contexte sélectionnés. Nos résultats révèlent même que certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être constituées d'une multitude d'actions. Il n'est donc ni nécessaire ni possible d'adapter chacune de ces actions. Ainsi, pour améliorer davantage sa performance, chaque entreprise doit rechercher un meilleur équilibre entre pratiques GRH adaptées (c'est-à-dire tenant compte des facteurs de contexte et des choix stratégiques) – pratiques GRH non adaptées – stratégies adaptées – stratégies non adaptées - facteurs de contexte sélectionnés. Dans cette recherche d'équilibre, chaque entreprise doit également veiller à réduire les mauvais choix stratégiques et les mauvaises pratiques de gestion des ressources humaines.

REFERENCES

1. Arcand, G. (2006). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Metz.
2. Arcand, M. (2001). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec, Metz.
3. Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." *Academy of management Journal* **37**(3): 670-687.
4. Bardin, L. (1977). L'analyse de contenu.
5. Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of management* **17**(1): 99-120.
6. Barrette, J. et J. Carrière (2003). "La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines." *Relations industrielles/Industrial Relations* **58**(3): 427-453.
7. Bayad, M., et al. (2004). "Gestion Stratégique des Ressources Humaines: fondements et modèles." *Revue internationale des relations de travail* **74**: 93.
8. Bernard, M. (2009). "L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale." *Thèses de doctorat, Université de Strasbourg.*
9. Chiarello, S. and G. Arcand (2014). "Les pratiques rh dans le milieu du football: Comparaison de deux clubs professionnels canadiens et d'un club professionnel français."
10. Datta, D. K., et al. (2005). "Human resource management and labor productivity: does industry matter?" *Academy of management Journal* **48**(1): 135-145.
11. Delery, J. E. (1998). "Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research." *Human resource management review* **8**(3): 289-309.
12. Delery, J. E. and D. H. Doty (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions." *Academy of management Journal* **39**(4): 802-835.
13. Derobertmeasure, A., et al. (2010). "Indicateurs de réflexivité en formation initiale: analyse de contenu de dossiers réflexifs."
14. Farndale, E. and J. Paauwe (2018). "SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* **5**(3): 202-210.
15. Furrer, O. and D. Sudharshan (2003). "Couts d'opportunité liés a la maximisation de la performance en marketing." *Revue Française du Marketing* **195**(5/5): 39.
16. Gannon, J. M., et al. (2015). "Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry." *International Journal of Hospitality Management* **47**: 65-75.
17. Gagnon, O. and G. Arcand (2011). "Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle." *Revue internationale sur le travail et la société* **9**(2): 1-23.
18. Guérin, G. et T. Wils (2002). "La gestion stratégique des ressources humaines." *Gestion* **27**(2): 14-23.
19. Hiltrop, J.-M. (1996). "The impact of human resource management on organisational performance: theory and research." *European Management Journal* **14**(6): 628-637.
20. Hounkou, E. (2006). "Les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congruentes au contexte culturel béninois?" *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.*
21. Jackson, S. E. and R. S. Schuler (1995). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments." *Annual review of psychology* **46**(1): 237-264.
22. L'Écuyer (1990). "Méthodologie de l'analyse de contenu." Première partie. Presse de l'université du Québec.
23. L'Écuyer, F. (2016). Les technologies de l'information en tant que vecteur de performance de la gestion stratégique des ressources humaines dans les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
24. MacDuffie, J. P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry." *ILR Review* **48**(2): 197-221.
25. Martín-Alcázar, F., et al. (2005). "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives." *The International Journal of Human Resource Management* **16**(5): 633-659.
26. Razouk, A. et M. Bayad (2010). "La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises: quelle place et quelle évolution?" *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* **23**(2): 131-157.
27. Wils, T., et al. (1989). "La gestion stratégique des ressources humaines: Un reniement du rôle social de l'entreprise?" *Relations industrielles/Industrial Relations* **44**(2): 354-375.
28. Youndt, M. A., et al. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance." *Academy of management Journal* **39**(4): 836-866.

Annexes

Tableau 1 : Les interviewés

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Total
Directeur général		1		1	2
Responsable financier	1		1	1	3
Responsable administratif/ ressources humaines		1	1	1	3
Responsable audit et contrôle de gestion		1			1
Chargé de la clientèle	1				1
Enseignant				1	1
Total	2	3	2	4	11

Source : Nos données

Tableau 2 : Démarche de préanalyse adaptée à celle de Bardin (1977)

Selon Bardin (1977)	Pour notre recherche
Lecture flottante et choix de documents	Revue de la littérature
Formulation des hypothèses et objectifs	Formulation des objectifs et des questions principales de recherche
Repérage des indices et élaboration des indicateurs	Détermination des critères de sélection et sélection des cas à étudier
Préparation du matériel	Réalisation et transcription des entretiens

Source : Nos réalisations

Tableau 3 : Démarche de codage, de catégorisation et d'analyse adaptée à celle de Bardin (1977)

Selon Bardin (1977)	Pour notre recherche
Choix des unités d'enregistrement et de contexte	Choix des critères de découpage des entretiens transcrits
Énumération et catégorisation	Codage ouvert, catégorisation et quantification : découpage des entretiens transcrits en items, regroupement des items par catégorie et quantification
Analyse quantitative, qualitative et inférence	Analyse des tableaux de fréquence et interprétation des résultats

Source : Nos réalisations

Tableau 4 : Les différents cas sélectionnés (Chiffres d'affaires en franc CFA)

Entre-prise	Chiffre d'affaires 2013	Chiffre d'affaires 2014	Chiffre d'affaires 2015	Chiffre d'affaires 2016	Chiffre d'affaires 2017	CAm
Cas 1	9.900.000.000	9.300.000.000	9.300.000.000	11.700.000.000	9.700.000.000	9.980.000.000
Cas 2	9.034.063.971	8.913.702.666	9.095.398.543	4.481.738.700	3.378.335.912	6.980.647.958,4
Cas 3	-	606.965.354	667.937.852	868.714.460	863.714.460	751.833.031,5
Cas 4	-	422.311.716	428.953.816	458.349.743	488.795.804	449.602.769,75

Source : Nos investigations

Tableau 5 : Calcul de percentile

Cas 4	449 602 769,75	
Cas 3	751 833 031,50	
Cas 2	6 980 647 958,40	
Cas 1	9 980 000 000,00	
Percentile 25%	Percentile 75%	Percentile 50%
373 930 498,06	3 439 645 506,90	1 100 308 635,75

Source : Les chiffres d'affaires

Tableau 6 : Classement des huit cas

	PME	GE
CA Fort	Cas 3, Cas 4	Cas 1, Cas 2

Source : Tableau 5

Les différents codes

- Absence de convention dans le secteur d'activité (AbsConvSectAct)
- Absence de partage de connaissances (AbsPartConnais)
- Absence de plan de formation (AbsPlanForm)
- Absence de plan de carrière (AbsPlanCarr)
- Absence de procédure de recrutement (AbsProcRecrut)
- Ancienneté non respectée (AncNResp)
- Avancement selon l'humeur du DG (AvancHumDG)
- Discrimination des clients selon les relations personnelles (DiscrimCliRelPers)
- Gestion peu efficace des approvisionnements (GestPEffAppro)
- Inventaires peu fiables des produits (InvPFiabProd)
- Manque de formations pour les commerciaux (ManqFormCciau)
- Organisation peu efficace du travail (OrgPeuEffW)
- Procédures non actualisées (ProcNAct)
- Procédures non respectées (ProNResp)
- Procédures de sélection peu efficace (ProcSélPeuEff)
- Procédures très peu établies (ProcédTPÉtab)
- Produits de mauvaise qualité (ProdMauvQual)
- Promotion des employés sur une base relationnelle (PromRel)
- Quasi-absence de formations (QAbsForm)
- Quasi-absence de procédures (QAbsProc)
- Recrutement par les relations personnelles (RecrutRelPers)
- Rémunération basse par rapport au secteur public (RémBasSectPub)
- Rémunération au hasard ou à l'humeur (RémHasHum)
- Rémunération selon la grille du secteur public (RémGrillSectPub)
- Rémunération insuffisante par rapport au marché du travail (RémInf/MarchW)
- Rémunération insuffisante par rapport au secteur d'activité (RémInf/SectAct)

- Rémunération au-dessus des réalités du marché de travail (RémSup/MarchW)
- Rémunération moyenne par rapport au secteur d'activité (RémMoy/SectAct)
- Rémunération supérieure par rapport au secteur d'activité (RémSup/SectAct)
- Rémunération selon le secteur d'activité (RémSectAct)
- Respect de la loi sur la rémunération minimale (RespLoiRémMin)
- Sélection d'employés acceptant de bas salaires (SélectEmpBaSal)
- Sélection de stagiaires parrainés (SéletStagParr)
- Sélection selon les liens de parenté (SélectRelPers)
- Stage uniquement par le parrainage (StagUniqParr)
- Système d'évaluation peu efficace (SystÉvalPEff)
- Système d'évaluation peu motivant (SystÉvalPMotiv)
- Système de rémunération démotivant (SystRémDémot)
- Système de rémunération peu efficace (SystRémPEff)