

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

GSRH ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES BÉNINOISES:
UNE ANALYSE DE CONTENU BASÉE SUR L'APPROCHE CONTEXTUELLE

THÈSE PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU

DOCTORAT EN ADMINISTRATION
OFFERT CONJOINTEMENT PAR
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES ET
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR
CODJO SABIN AFOUDA

AVRIL 2022

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

GSRH ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES BÉNINOISES: une
analyse de contenu basée sur l'approche contextuelle

Codjo Sabin Afouda

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jamal Ben Mansour

Président du jury

Guy Arcand

Directeur de recherche

Cheikh Faye

Examineur externe

Johanne Queenton

Représentant de l'Udes

Bertrand Bocco Sogbossi

Représentant du milieu de pratique

SOMMAIRE

Après quelques constats en contexte d'affaires béninois, la présente recherche se fixe pour objectifs de 1) déceler les ressemblances et les dissemblances entre ce que stipule la théorie sur l'approche contextuelle et les constats en contexte béninois; 2) décrire comment les organisations optant pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle prennent en compte divers facteurs de contexte dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour améliorer leur performance. En effet, l'approche contextuelle stipule que toute entreprise souhaitant améliorer sa performance doit prendre en compte, dans ses pratiques de gestion des ressources humaines, toutes les spécificités propres à son environnement géographique et organisationnel. Pour mener cette recherche, nous avons emprunté une démarche qualitative d'analyse de contenu basée sur les études de cas multiples. Au regard du premier objectif, les conclusions en contexte béninois ne ressemblent pas exactement à ce que stipule l'approche. Très peu de facteurs de contexte sont conformes à ce que dit l'approche. Beaucoup de facteurs sont partiellement conformes et un facteur est non conforme. Neuf nouveaux facteurs sont également identifiés. Au regard du second objectif, nos résultats indiquent que la prise en compte des facteurs de contexte ne garantit pas automatiquement l'amélioration de la performance d'une entreprise. Pour parvenir à cette amélioration, la grande entreprise ou la PME doit agir dans certaines limites et veiller à certaines conditions.

Comme limites et conditions, une entreprise doit savoir prendre en considération les facteurs de contexte les plus pertinents étant donné qu'il est quasiment impossible d'identifier tous les facteurs de contexte propres à un environnement géographique. Elle doit également savoir les spécificités les plus pertinentes à prendre en compte dans chaque facteur de contexte puisqu'un facteur peut comporter plusieurs spécificités. Afin de prévenir des surprises pouvant émaner de contextes extérieurs, l'entreprise doit cerner l'étendue géographique d'influence de chaque facteur de contexte sélectionné. Il n'est pas nécessaire pour une entreprise de vouloir harmoniser tous les facteurs de contexte sélectionnés aux

pratiques de GRH et aux choix stratégiques. Certains facteurs ont juste besoin d'être contournés. Il peut également être très fastidieux pour une entreprise de vouloir adapter toutes les pratiques de GRH à tous les choix stratégiques et aux facteurs de contexte sélectionnés. Certaines pratiques de GRH et certains choix stratégiques n'ont aucunement besoin d'une harmonisation pour produire la performance. Ainsi, pour améliorer davantage sa performance, une entreprise doit juste rechercher un meilleur équilibre entre pratiques de GRH adaptées – pratiques de GRH non adaptées – stratégies adaptées – stratégies non adaptées -facteurs de contexte sélectionnés. Une pratique de GRH adaptée est une pratique qui prend en considération différents facteurs de contexte et la stratégie. Une stratégie adaptée est un choix stratégique qui prend en compte différents facteurs de contexte.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
LISTE DES TABLEAUX	7
LISTE DES FIGURES	8
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	9
INTRODUCTION	10
PREMIER CHAPITRE : PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	13
1.1. QUELQUES SPÉCIFICITÉS DU CONTEXTE D’AFFAIRES BÉNINOIS	14
1.1.1 Le contexte culturel béninois	14
1.1.2 Le contexte législatif béninois	15
1.1.3 Le contexte politique.....	17
1.1.4 Le contexte syndical au Bénin.....	19
1.1.5 Les différents secteurs d'activités au Bénin.....	21
1.1.6 Le marché du travail au Bénin.....	22
1.2. LES FACTEURS DE CONTEXTE ET LES ENTREPRISES BÉNINOISES.....	23
DEUXIÈME CHAPITRE : CONTEXTE THÉORIQUE	26
2.1. DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES.....	26
2.1.1 La gestion des ressources humaines: définition, évolution, approches et modèles.....	27
2.1.2 La gestion stratégique des ressources humaines.....	40
2.1.3 Les approches de la gestion stratégique des ressources humaines....	50
2.1.4 Synthèse de la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines.....	58
2.2. CADRE DE LA RECHERCHE: L'APPROCHE CONTEXTUELLE.....	60
2.2.1 Description de l’approche contextuelle et justification du cadre de la recherche	60
2.2.2 Les différents axes de l'approche contextuelle.....	68
2.2.3 Proposition de recherche.....	95

TROISIÈME CHAPITRE : CADRE OPÉRATOIRE	98
3.1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	98
3.2. STRATÉGIE DE LA RECHERCHE	103
3.2.1 Analyse de contenu.....	104
3.2.2 Collecte et analyse selon une démarche adaptée à celle de Bardin (1977).....	109
QUATRIÈME CHAPITRE : RÉSULTATS	132
4.1. CATÉGORISATION DÉFINITIVE ET QUANTIFICATION	132
4.1.1 Catégorisation et quantification des données des entreprises ayant une faible amélioration de performance.....	132
4.1.2. Catégorisation et quantification des données des entreprises ayant une forte amélioration de performance	154
4.2. VALIDATION DES DIFFÉRENTES PROPOSITIONS DE RECHERCHE	188
4.2.1. Validation de la proposition 1	188
4.2.2. Validation de la proposition 2a et de la proposition 2b	191
4.2.3. Validation de la proposition 2c	199
CINQUIÈME CHAPITRE : DISCUSSION	203
5.1. LA DISCUSSION PROPREMENT DITE.....	204
5.1.1. Les facteurs de contexte	204
5.1.2. La stratégie, les pratiques de gestion des ressources humaines et les différentes relations.....	219
5.2. LES CONTRIBUTIONS, LA QUALITÉ, LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE.....	234
5.2.1. Les contributions et la qualité de la recherche	234
5.2.2. Les limites et perspectives de la recherche	240
CONCLUSION	244
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	251
ANNEXE A : LES DIFFÉRENTS CODES	279
ANNEXE B : GUIDE D'ENTREVUE	285
ANNEXE C : LE CODAGE DES ENTREVUES	287

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Positionnement épistémologique	102
Tableau 2: Les différentes démarches d'analyse de contenu	105
Tableau 3: Démarche de préanalyse adaptée à celle de Bardin (1977).....	109
Tableau 4: Les différents cas sélectionnés (Chiffres d'affaires en franc CFA) ...	116
Tableau 5: Calcul de percentile.....	122
Tableau 6: Classement des huit cas.....	123
Tableau 7: Les interviewés.....	126
Tableau 8: Démarche de codage, de catégorisation et d'analyse adaptée à celle de Bardin (1977)	127
Tableau 9: Les critères de découpage	128
Tableau 10: Tableau type pour le codage ouvert	130
Tableau 11: Tableau type pour la catégorisation et la quantification	131
Tableau 12: Catégorisation et quantification des données du cas 1	1337
Tableau 14: Catégorisation et quantification des données du cas 3.....	141
Tableau 15: Catégorisation et quantification des données du cas 4.....	145
Tableau 16: Récapitulatif des cas 1, 2, 3 et 4.....	148
Tableau 17: Catégorisation et quantification des données du cas 5.....	154
Tableau 18 : Catégorisation et quantification des données du cas 6.....	163
Tableau 19: Catégorisation et quantification des données du cas 7.....	169
Tableau 20: Catégorisation et quantification des données du cas 8.....	174
Tableau 21: Récapitulatif des cas 5, 6, 7 et 8.....	178
Tableau 22: Liste des facteurs contextuels.....	188
Tableau 23: Stratégies et pratiques de GRH adaptées pour GE et PME fortes....	191
Tableau 24 : Compilation des éléments favorables et défavorables par type d'entreprise.....	199
Tableau 25: Synthèse de la discussion	229

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Introducing the contextual contribution	63
Figure 2 : Dynamic fit and coevolution	64
Figure 3 : Modèle conceptuel.....	67
Figure 4 : Continuum des paradigmes épistémologiques	99
Figure 5 : Principales étapes de la collecte des données	110
Figure 6 : Démarche de réalisation des entrevues.....	125
Figure 7 : Modèle issu de la recherche.....	233

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ALENA	: Accord de Libre-Échange Nord-Américain
BRICS	: Brazil, Russia, India, China, South Africa
BRICSAM	: Brazil, Russia, India, China, South Africa, Mexico
CCJA	: Cour Commune de Justice et d'Arbitrage
CEMAC	: Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CIRANO	: Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations
FPU	: Formation Professionnelle Continue
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
GSRH	: Gestion Stratégique des Ressources Humaines
J.C.	: Jésus Christ
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
RH	: Ressource Humaine
UEMOA	: Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine

INTRODUCTION

L'un des défis contemporains auxquels doivent faire face les organisations est de demeurer compétitives malgré la complexité de l'environnement des affaires. Pour faire face à ce défi, les méthodes classiques de diagnostics stratégiques ne sont plus indiquées. Il est désormais suggéré aux organisations de faire de leurs ressources humaines un instrument d'avantage compétitif (Barney, 1991). Ainsi, les ressources humaines peuvent désormais constituer un outil stratégique de compétition pour les organisations. D'où l'idée de la gestion stratégique des ressources humaines qui recommande à toute entreprise souhaitant accroître sa performance d'intégrer la gestion des ressources humaines à sa stratégie d'affaires. En vue de rendre opérationnelle cette idée, des efforts considérables ont été consentis dans le monde de la recherche. Au nombre des évolutions enregistrées, quatre approches peuvent être remarquées : l'approche universaliste, l'approche de contingence, l'approche configurationnelle et plus récemment l'approche contextuelle.

Alors que certains chercheurs (Hiltrop, 1996, Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005) considèrent les facteurs de contexte autres que la stratégie dans l'approche contextuelle, d'autres (Arcand, 2006, Hounkou, 2006) emploient certains de ces facteurs sous l'approche de contingence. La présente recherche s'aligne sur les premiers en considérant tous les facteurs de contexte dans l'approche contextuelle. L'approche contextuelle 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. Notre recherche porte sur cette approche. Le choix porté sur l'approche contextuelle se justifie par des constats managériaux et théoriques. Sur le plan managérial, nous notons que le contexte d'affaires béninois dans lequel nous avons réalisé notre résidence en entreprise présente des caractéristiques qui motivent ce choix. En plus d'observer au Bénin des spécificités propres aux différents facteurs énumérés ci-dessus, d'autres réalités telles que sa proximité avec le Nigéria complexifient davantage ce contexte et justifient la pertinence d'y mener une recherche sur la gestion

stratégique des ressources humaines; spécifiquement l'approche contextuelle. Sur le plan théorique, nous constatons que 1) la plupart des travaux de recherche sur cette approche (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; 2) seulement quelques travaux (Arcand, 2006, Hounkou, 2006, Bernard, 2009) portent sur la prise en compte de la culture et 3) une quasi-absence de travaux (Hiltrop, 1996, Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005) sur les autres facteurs de contexte. De même, on note que la plupart des travaux sur l'approche contextuelle empruntent une démarche quantitative (Delery et Doty, 1996, Youndt, Snell et al., 1996, Datta, Guthrie et al., 2005, Arcand, 2006, Bernard, 2009, L'Écuyer, 2016) et peu de recherches adoptent une méthodologie qualitative. Ce qui ne permet pas de décrire comment les organisations mettent cette approche en œuvre et comment cette mise en œuvre les aide à améliorer leur performance. Sur ce, la présente recherche, à partir d'une démarche qualitative d'analyse de contenu basée sur les études de cas multiples vise à 1) de déceler les ressemblances et les dissemblances entre ce que stipule la théorie sur l'approche contextuelle et les constats en contexte béninois; 2) décrire comment les organisations optant pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle prennent en compte divers facteurs de contexte dans leurs pratiques de GRH pour améliorer leur performance. Ce qui nous permet de formuler notre sujet de recherche comme suit : « **GSRH et performance des entreprises béninoises : une analyse de contenu selon l'approche contextuelle** ».

Le présent travail est organisé en cinq chapitres. Le premier chapitre porte sur la problématique managériale. Il fait ressortir le problème principal de la recherche et le justifie par des constats effectués en contexte béninois. Ce chapitre sur la problématique managériale montre également en quoi la gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle est un choix pertinent pour résoudre cette problématique. Il fait alors un récapitulatif sommaire de l'état des lieux de la recherche en gestion stratégique des ressources humaines et ses limites; et présente succinctement l'approche contextuelle. Le deuxième chapitre porte sur la revue de littérature. Il présente de façon approfondie 1) l'évolution de la gestion des ressources humaines depuis les origines jusqu'à l'avènement de la gestion

stratégique des ressources humaines; 2) les différents théories et modèles en lien avec la gestion des ressources humaines; 3) l'évolution de la gestion stratégique des ressources humaines, les différents modèles et approches en gestion stratégique des ressources humaines et 4) le cadre théorique de la recherche. Le troisième chapitre porte sur la méthodologie de la recherche. Il présente le positionnement épistémologique et la stratégie de recherche. Le quatrième chapitre porte sur les résultats. Il présente dans la première section le codage des diverses entrevues réalisées et dans la deuxième section la catégorisation définitive des données codées, la quantification et l'interprétation. Le dernier chapitre présente la discussion des différents résultats conformément aux trois dimensions de l'approche contextuelle que sont les facteurs de contexte, les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance.

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Autrefois, le contexte d'affaires était marqué par des entreprises stables, des marchés protégés de la compétition extérieure, des attentes et obligations claires entre les travailleurs et les entreprises (Laroche, 2007). De plus en plus, on observe un passage de ces marchés protégés vers la globalisation.

En effet, la montée en puissance du phénomène de la mondialisation observée des années 1980 (Fernandez et Noël, 1994) à nos jours a considérablement modifié les marchés économiques et le fonctionnement dans les milieux d'affaires comme indiqué dans un rapport de recherche présenté au CIRANO par St-Pierre, Raymond et al. (2011). La mondialisation se justifie par le développement des transports, des technologies de l'information et de la communication, l'abolition des frontières et de nombreuses contraintes douanières, l'intensification de la concurrence marquée par l'accroissement du nombre de compétiteurs sur les marchés de biens et services et conforte les clients dans leurs exigences de qualité, prix, délais et rapidité de remplacement (St-Pierre, 2009). Sur le plan des affaires, elle se manifeste par le passage du contexte national à l'international, le développement de firmes multinationales, la disparition progressive des marchés nationaux au profit d'un seul marché globalisé; ce qui engendre l'ouverture à une concurrence internationale très acerbe. Les exemples de marchés globalisés sont légion. À l'échelle continentale, on peut remarquer l'Union Européenne en Europe, l'ALENA¹ en Amérique du Nord (Fernandez et Noël, 1994), l'UEMOA et la CEMAC en Afrique. Au plan mondial peut être observé le BRICS ou le BRICSAM composé du Brésil et du Mexique en Amérique, de la Russie en Europe, de l'Afrique du Sud en Afrique, de l'Inde et de la Chine en Asie.

Cette globalisation rend très complexe et très changeant le contexte d'affaires; contraignant les entreprises nationales à se mettre au pas de la rapidité

¹ Depuis le 1^{er} juillet 2020, il est remplacé par l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM).

qu'impose la concurrence étrangère (Ndjambou et Sassine, 2014). Le fonctionnement des entreprises devient de plus en plus complexe. Le contexte béninois dans lequel nous avons effectué notre résidence en entreprise n'est pas épargné de ces mutations. Pour être compétitives, les entreprises béninoises ne doivent pas ignorer certaines spécificités propres au contexte national. Ainsi l'un des principaux problèmes des entreprises béninoises est de savoir comment prendre en compte l'ensemble des spécificités propres au contexte d'affaires béninois pour améliorer davantage leur performance. Afin d'aider à mieux comprendre cette problématique, nous allons présenter d'abord les spécificités propres au contexte d'affaires béninois.

1.1. QUELQUES SPÉCIFICITÉS DU CONTEXTE D'AFFAIRES BÉNINOIS

1.1.1 Le contexte culturel béninois

L'Afrique est un continent culturellement reconnu par ses innombrables ethnies. C'est le même constat dans le contexte culturel béninois très marqué par une diversité ethnique et religieuse. Au plan ethnique, on peut observer 19 ethnies au nord du Bénin et 15 au sud et au Centre-Sud (Somé, 2009). Donc un total de 34 ethnies rien que pour le nord et le Centre-Sud du pays. À cette diversité ethnique prononcée s'ajoute le pluralisme religieux. Un pluralisme qui se manifeste à l'intérieur de 3 regroupements religieux : la religion vodoun propre à la tradition béninoise, l'islam et le christianisme (Mayrargue, 2002). Par exemple dans le christianisme, nous retrouvons la religion catholique, la religion protestante, le christianisme céleste, les témoins de Jéhovah et plusieurs autres religions évangéliques. Même s'ils n'en établissent pas une liste exhaustive, les travaux d'Adjakly (1985), Tall (1995), Brand (2001), Juhé-Beaulaton (2006) et Kokou et Sokpon (2006) permettent de dénombrer, selon les ethnies, 9 différents groupes religieux à l'intérieur du vodoun. Selon le dernier recensement général de la population (RGPH, 2013), les religions les plus pratiquées sont : l'islam, venant en tête avec 27,7% de la population; la religion catholique avec 25,5% et le vodoun avec 11,6%. Chacune de ces religions s'appuie sur des croyances qui prescrivent des normes ou principes à respecter. Alors que certains groupes religieux du

christianisme sont plus ou moins souples, le vodoun et l'islam reposent sur des normes plus ou moins rigides obligeant les adeptes à une certaine conduite comportementale. À côté de ces différents groupes religieux, on retrouve la catégorie des athées.

C'est dans ce contexte culturel que se côtoient les différents acteurs agissant pour la prospérité des entreprises béninoises.

1.1.2 Le contexte législatif béninois

Tel que mentionne le rapport de la mission internationale d'enquête sur le Bénin, conduite par la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FILD, 2004), la République du Bénin, ancien Dahomey, a été colonisée par la France en 1884, a accédé à son indépendance le 11 décembre 1960, a connu une grande instabilité politique de 1963 à 1975, a été gouvernée sous un régime marxiste-léniniste de 1975 à 1990 et est devenue un pays démocratique à partir de 1990. Le régime démocratique a permis l'adoption d'une nouvelle constitution qui définit le cadre législatif de fonctionnement. Ce qui intéresse beaucoup plus les entreprises béninoises dans ce contexte législatif est le volet fiscal.

Tel que mentionné dans la politique générale 2021 de la direction générale des impôts, le bénéfice imposable net, encore désigné sous l'appellation de bénéfice fiscal net, est le résultat comptable obtenu après la réintégration des charges non déductibles au plan fiscal et la déduction des éléments non soumis à l'impôt. Pour déterminer l'impôt sur les sociétés (IS), il faut appliquer au bénéfice imposable net un taux de:

- 30 % pour les personnes morales autres que les industries avec un impôt minimal de 1%;
- 25 % pour les personnes morales ayant une activité industrielle et les entreprises minières avec un impôt minimal de 0,75% des produits encaissables pour les personnes morales ayant une activité industrielle et de 1% pour les entreprises minières;

- 35% et 45% pour les activités de recherche, d'exploitation, de production, et de vente d'hydrocarbures y compris les opérations de transport qui en sont les accessoires.

Pour les stations-service, l'impôt minimal est de 0,6 F CFA par litre de volume de produits pétroliers vendus et ne peut être en dessous de 250000 F CFA, quel que soit le type d'entreprise. Pour certains types d'entreprises comme les entreprises de vente de véhicules d'occasion et de certains produits alimentaires, les règles de détermination de l'impôt minimal sont établies par arrêté du ministre de l'Économie et des Finances. Pour les sociétés nouvelles régulièrement créées, l'impôt sur les sociétés dû est réduit de 25 %, 25% et 50% respectivement pour la 1^{re}, la 2^e et la 3^e année d'exercice.

Toutefois, des mesures exceptionnelles peuvent s'appliquer dans certaines conditions. Par exemple, les entreprises de la zone franche industrielle peuvent bénéficier de certaines réductions. De même, des réductions sur les Bénéfices Industriels et Commerciaux peuvent s'appliquer aux secteurs primaires. En cas de non-respect des prescriptions ci-dessus, la loi confère à l'inspection des impôts des prérogatives en matière de sanction. Ainsi, en situation de ventes ou de prestations de services sans factures des amendes s'appliquent. La gradation de ces sanctions en cas de récidive est 1) une amende égale au montant non facturé, 2) une amende de 1000 000 F CFA par facture non établie complétée d'une fermeture administrative de trois mois, 3) une fermeture administrative définitive. De même, l'administration fiscale a l'obligation de réparer dans un délai de quatre ans, à compter de l'année au titre de laquelle l'imposition est due, toutes erreurs commises dans l'application des tarifs. Ces mesures légales de répression sont prises en vue de lutter contre la fraude et de réduire les activités informelles. Toutefois, malgré ces mesures, certaines activités échappent au contrôle fiscal du fait que le contexte d'affaires béninois est marqué par un secteur informel prépondérant. De même, les dispositifs d'application de la loi souffrent d'une certaine inefficacité favorisant ainsi la fraude.

Si le contexte législatif permet à l'État béninois de mettre en application la loi dans une certaine mesure, il met également en place des mesures permettant à toute entreprise de réclamer des réparations en cas d'injustice. La réparation des injustices est encadrée par la loi N° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin en son titre VI du pouvoir judiciaire qui prévoit quelques dispositions générales respectivement en ses articles 125, 126, 127, 128, 129 et 130. De ces dispositions constitutionnelles dénote une volonté de rendre la justice indépendante, juste et équitable à toute personne physique ou morale. Les dispositions constitutionnelles ont également permis la mise en place d'une organisation judiciaire spécifique au respect des prescriptions légales encadrant le monde des affaires. Ainsi, selon la Loi Numéro 2001-37 du 27 août 2002 de l'organisation judiciaire, le Bénin dispose de trois cours d'appel de commerce et de trois tribunaux de commerce. Malgré les différentes dispositions légales encadrant le contexte d'affaires au Bénin, des difficultés entravent l'efficacité des instances de respect de la loi. En effet tel que mentionne le rapport de la mission internationale d'enquête conduite par la Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FILD, 2004), 1) la justice béninoise est engorgée, expéditive et discréditée; 2) les juridictions de premier degré manquent de présence d'avocats et 3) la justice béninoise n'est pas exempte de corruption ni de la violation de la présomption d'innocence.

Ainsi se présente le cadre législatif dans lequel les entreprises béninoises doivent assurer leur bonne performance.

1.1.3 Le contexte politique

Pour mieux comprendre les réalités politiques en contexte béninois, retraçons brièvement l'histoire politique du Bénin depuis les indépendances à nos jours.

En effet, selon l'étude nationale pour l'identification des obstacles à la mise en œuvre effective des principes et droits fondamentaux au travail au Bénin réalisée par Amoussou (2001) sous le contrôle du Bureau International du Travail (BIT), le

pays a été marqué 1) de 1972 à 1989 par une forte instabilité politique s'exprimant par de nombreux coups d'État, 2) de 1972 à 1989 par dix-sept ans de stabilité politique sous un régime marxiste-léniniste et 3) de 1990 à nos jours, toujours par une stabilité politique mais avec le passage du marxisme-léninisme à la démocratie. Cette succession d'instabilité et de stabilité ne s'est pas faite sans les partis politiques. Tel que le mentionnent Stroh et Wantchékon (2008), les partis politiques au Bénin ont une histoire tantôt très mouvementée, tantôt singulière. Selon ces auteurs, l'histoire des partis politiques au Bénin remonte à la fin de la Deuxième Guerre mondiale. À cette époque, le but était de travailler, malgré la forte division ethnique, à l'unité nationale en fédérant toutes les forces en lutte au sein d'un parti unique afin de contrer la puissance coloniale et ses dérives. Ce système de parti unique, malgré son succès, a très tôt cédé place, dans les années 1950 et 1960, à un multipartisme autodestructeur du fait du manque de confiance du régime en place à l'égard des forces politiques. Ainsi le système partisan a connu une succession d'instabilité et de stabilité jusqu'en 1990 marquant le début du processus démocratique. Une démocratie qui, comme l'indique Amoussou (2001), est caractérisée par un État de droit, un multipartisme intégral, le libéralisme économique, la séparation des pouvoirs, l'instauration d'organes de contre-pouvoir, une cour constitutionnelle, un conseil économique et social et une haute cour de justice.

Toutefois, il est à faire remarquer que si l'entrée dans un processus démocratique par le Bénin a permis de définir et d'instaurer ce contexte politico-institutionnel, des efforts restent à fournir quant à la mise en application des différentes dispositions définies par la constitution. En effet, plusieurs facteurs inhibent le bon fonctionnement du système démocratique au Bénin. Si dans certains pays, la démocratie encourage le multipartisme, une fragmentation poussée du système partisan doit donner à réfléchir. Le Bénin, un pays de 112622 kilomètres carrés avec une population actuelle entre 12 millions et 13 millions d'habitants compte déjà plus de 200 partis politiques engendrant une forte fragmentation entre les partis importants (Alexander, 2008). À cette fragmentation poussée s'ajoute la polarisation nord / sud (Alexander, 2008) accompagnée d'une forte ethnicité à

l'intérieur de chaque pôle. Cette situation est de nature à instaurer un contexte politique de pression partisane et ethnique contraignant la plupart des gouvernants à être partagés entre le respect des tests constitutionnels et la soumission à la volonté des partis politiques ou des groupes socioethniques. Ainsi, les différents régimes qui se sont succédé au cours du processus de démocratisation ont été toujours étiquetés ou suspectés de manipulateurs des dispositions constitutionnelles. Ce qui fait régner la méfiance entre la population et le système partisan. C'est dans ce contexte que les entreprises doivent s'apprêter à faire face aux diverses influences émanant des décisions et changements politiques.

1.1.4 Le contexte syndical au Bénin

Selon la loi numéro 98-004 du 27 janvier 1998 relatif au Code du travail en République du Bénin et spécifiquement en son article 79, tout salarié ou employeur ayant exercé pendant une durée égale ou au-delà d'un an a le droit de constituer ou d'appartenir librement à un syndicat. Il peut également s'en retirer librement en tout temps. Le syndicat une fois constitué peut être consulté sur tout ce qui relève de son ressort (Article 88). À ce titre, la convention collective est reconnue pour être l'outil directeur de l'action syndicale au Bénin. Cette convention doit comporter des dispositions relatives à la durée de l'engagement à l'essai et celle du préavis; aux congés payés; à la formation professionnelle ou le perfectionnement continu ; à la création et aux conditions de mise en place et de gestion des œuvres sociales; à la protection de la santé et la sécurité des travailleurs; ... ; aux dispositions concernant la procédure de révision, de modification, de dénonciation de tout ou partie de la convention ;au règlement des conflits (Article 126). Tel que recensé par Yerima (2014), en plus de la loi numéro 98-004 du 27 janvier 1998 relatif au Code du travail, d'autres lois à savoir la loi numéro 90-32 du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin, plusieurs autres lois encadrent le bon fonctionnement syndical au Bénin. Ainsi la législation béninoise dispose du nécessaire au développement syndical. Dans les faits, ces différentes dispositions ont favorisé le renforcement de la lutte syndicale. Ce que confirme une étude du Bureau International du Travail conduite par Honlonkou et Ogoudele (2010). Selon cette étude, avant la libération politique en 1990, l'Union Nationale des Syndicats

des Travailleurs du Bénin (UNSTB) était la seule centrale syndicale que comptait le pays alors qu'en 2010 on en dénombre 7 : la Confédération des Syndicats des Travailleurs du Bénin (CSTB), la Confédération des syndicats autonomes du Bénin (CSA-Bénin), la Confédération générale des Travailleurs du Bénin (CGTB), la Confédération des Organisations Syndicales Indépendantes du Bénin (COSI-Bénin), la Confédération des Syndicats du Privé et de l'Informel du Bénin (CSPIB) et la Centrale des Syndicats Unis du Bénin (CSUB). L'ensemble de ces centrales syndicales enregistrent environ 300 syndicats de base qui bénéficient annuellement d'une subvention de 200 millions de francs CFA mise à leur disposition pour leur bon fonctionnement (Amoussou, 2001). Toujours pour encourager le bon fonctionnement et un développement syndical impartial, l'État béninois a pris le 27 avril 1998 le décret numéro 98-151 protégeant les représentants syndicaux du secteur privé.

Malgré ces efforts, le fonctionnement normal des syndicats n'est pas sans écueils. L'environnement syndical béninois enregistre une fragilisation du fait que les différentes forces syndicales en place ne mènent pas des actions concertées; ce qui les décrédibilise installe un climat de méfiance entre les différentes parties prenantes et de désintéressement à l'action syndicale (Yerima, 2014). Même s'il s'observe que les différentes centrales syndicales en place font des efforts en termes d'actions concertées pour faire peser de lourdes et vives pressions sociales revendicatives, la fragilisation au sein de la multitude de syndicats à la base finit par porter un coup à l'unité des forces. À cette fragilisation et à ce climat de méfiance, il faut ajouter le manque de volonté des gouvernants à respecter les dispositions de la convention collective et à appliquer les conclusions issues des négociations (Yerima, 2014). Tout ceci installe le doute sur la capacité des syndicats à être des interlocuteurs valables pouvant conduire à la satisfaction des revendications. Une réalité qui rend difficile le recrutement des travailleurs dans les différents syndicats et la mobilisation des cotisations syndicales auprès de ceux déjà syndiqués. Ces constats sont encore plus prononcés dans le secteur privé où les travailleurs peinent à se constituer en syndicat ou à adhérer à un syndicat malgré

l'existence des textes. Ceci du fait des caractéristiques du marché du travail indiquant une difficulté extrême d'accès à l'emploi et de sécurité d'emploi.

Quant au syndicalisme québécois, il est caractérisé 1) par la présence de grandes centrales syndicales; 2) dans la majorité des cas, par le regroupement des travailleurs d'un même métier au sein d'une même unité d'accréditation; 3) la négociation des conventions collectives; 4) l'absence de grève à l'intérieur de 2 conventions collectives (Collombat, 2006). Par comparaison, les deux systèmes se ressemblent par la présence de centrales syndicales et par la négociation des conventions collectives. Cependant, on note au Bénin quelques différences par rapport au système québécois : la syndicalisation des travailleurs d'un même métier par plusieurs par plusieurs unités d'accréditation, le flou autour des échéances des conventions ou le non-respect de ces échéances, les grèves répétées.

1.1.5 Les différents secteurs d'activités au Bénin

En jetant un regard sur l'histoire politique du Bénin, un lien semble s'établir entre les choix de régime et les secteurs d'activité priorités. Ainsi, de 1972 à 1990 où le Bénin a fait le choix du marxisme-léninisme, la méthode de gouvernance était marquée par l'idéologie socialiste de développement. Ce qui a favorisé le développement du secteur public productif et financier (banques, industries) au détriment du secteur privé (Maldonado, 1998). Un déséquilibre qui a été progressivement corrigé depuis que le pays s'est engagé dans un processus démocratique avec le capitalisme comme régime économique. Ainsi, on tend aujourd'hui vers une économie caractérisée par un secteur privé aussi important que celui du public.

Un regard du point de vue des secteurs primaire, secondaire et tertiaire permet de constater que l'économie béninoise est une économie essentiellement agricole et de service. Selon son degré de formalisation des activités, l'économie béninoise comprend un secteur informel détenant près de 80% des travailleurs et un secteur formel (Igue, 2008) mentionné par Yedomon (2016). Les statistiques en 2008 indiquent une contribution du secteur informel au PIB de 65% (Yedomon, 2016). Ces réalités ont pour conséquence le déséquilibre dans la lutte

concurrentielle. Ceci du fait qu'une entreprise formalisée qui paye les impôts se retrouve sur le même marché que l'entreprise informelle qui ne subit aucune pression fiscale et donc capable de proposer des prix de vente plus bas. À cela s'ajoute le manque d'organisation et de contrôle de certains secteurs d'activités. Tout ceci entraîne d'énormes difficultés pour les entreprises béninoises.

1.1.6 Le marché du travail au Bénin

Réglementées par 1) la loi numéro 98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin, par 2) la loi numéro 98-019 du 21 mars 2003 portant code de sécurité sociale, 3) la convention collective générale du travail du 30 décembre 2005, 4) les actes réglementaires d'application et 5) les conventions internationales du travail, le Bénin reste un pays dans lequel les relations de travail sont fortement encadrées (Mede, 2006). Malgré les nombreuses dispositions légales et l'encadrement rigoureux que prévoient les textes, le fonctionnement du marché du travail béninois n'est pas si insatisfaisant. Les caractéristiques des emplois offerts sont très peu respectueuses des dispositions réglementaires (Yedomon, 2016). Ceci du fait de l'absence d'assurance travail et de la faiblesse de l'offre d'emploi par rapport à sa demande. Ainsi, tel que le mentionne Yedomon (2016), le marché du travail béninois regorge de bon nombre d'employés occupant des postes à exigences techniques inférieures à leur qualification dans des entreprises moins productives avec des rémunérations en dessous de la norme. Selon un rapport d'étude du BIT (2013) sous la conduite de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Économique, seulement 10% des jeunes actifs sont des chômeurs, ceux qui ont un contrat écrit ne sont que 34,7%, ceux qui bénéficient d'une sécurité sociale sont en nombre infime. Le même rapport indique qu'en 2012 seulement 17,1% des travailleurs bénéficient d'une retraite ou d'une assurance vieillesse et ceux qui reçoivent une indemnité de licenciement sont de 12,6%. Ainsi, le principal problème du marché du travail béninois est le sous-emploi (Yedomon, 2016) et les mauvaises conditions de travail du fait du non-respect des dispositions légales. L'inadéquation entre les qualifications et les besoins du marché de l'emploi, la faible qualification, le manque d'informations sur le marché du travail sont également des facteurs qui favorisent le sous-emploi et le travail précaire.

1.2. LES FACTEURS DE CONTEXTE ET LES ENTREPRISES BÉNINOISES

Notre résidence en entreprise au Bénin nous a permis de constater que les différents facteurs de contexte ne sont pas sans influence sur les entreprises.

Sur le plan politique, on note que depuis le changement de régime politique survenu en avril 2016, plusieurs réformes sont intervenues. Un important effort d'assainissement et de contrôle des finances a été observé. On tend de plus en plus vers la numérisation du système. Ainsi, une certaine rigueur s'observe dans le recouvrement des impôts et dans la conduite des entreprises vers la formalisation. La surveillance devient également plus rigoureuse en ce qui concerne le respect des mesures salariales, par les entreprises, dans leurs pratiques de rémunération. Les efforts de numérisation de l'actuel régime politique et diverses autres réformes administratives ont considérablement allégé les différentes formalités administratives pour les entreprises.

Ces efforts sur le plan politique sont accompagnés d'un contexte législatif qui sécurise et motive davantage l'investissement privé. Toutefois, certaines entreprises habituées aux anciens systèmes trouvent trop contraignante cette volonté à leur faire respecter toutes les mesures légales.

Malgré les efforts pour un environnement d'affaires plus attractif, le contexte institutionnel n'est pas sans lourdeur administrative et sans corruption. Par exemple, certaines entreprises n'aiment pas entendre parler de la justice béninoise et préfèrent ne jamais y recourir du fait de la capacité de certains acteurs à influencer les procédures en leur défaveur. Ce qui, pour elle, n'est pas de nature à faciliter la gestion des conflits et à contribuer au maintien de relations harmonieuses entre les différentes parties prenantes. D'autres entreprises estiment que le contexte institutionnel ne favorise pas la confiance entreprise-entreprise, la confiance entreprise client. Ce qui peut bloquer ou ralentir certaines procédures administratives tant pour les entreprises que pour les clients. Le contexte institutionnel ne facilite pas, non plus, la mobilisation de ressources financières. Ce

qui n'aide pas à la mise en œuvre de certains choix stratégiques et l'amélioration de certaines pratiques de gestion des ressources humaines.

Alors que des efforts sont remarquables tant sur le plan politique, législatif et administratif, la culture béninoise a une place importante dans certaines pratiques. Le collectivisme est une des valeurs culturelles béninoises dont certaines organisations ne parviennent pas à se départir. Dans l'administration publique, certains employés favorisent des amis, la famille, au détriment dans autres dans l'offre de services publics. Au niveau des entreprises, le favoritisme de l'entourage social peut s'observer dans la mise en œuvre de certaines pratiques de gestion des ressources humaines : le recrutement, la sélection, la rémunération, l'évaluation du rendement, etc. Ces pratiques ne sont pas de nature à contribuer à l'efficacité de ces organisations.

Sur le marché du travail, les entreprises béninoises ne voient pas trop de difficultés. Ceci du fait du fait que l'offre du travail est largement au-dessus de la demande. Ce qui permet à ces dernières dans la mise en œuvre des pratiques de recrutement et de sélection. Elles ont accès à une main-d'œuvre de qualité et à moindre coût. Cependant, les différentes réformes politiques et législatives visent, entre autres, à veiller au respect des conditions de travail des travailleurs comme prévu par la loi. Au regard de ces réalités inhérentes au marché du travail, le syndicalisme ne parvient pas à réellement s'implanter dans les entreprises privées béninoises. Alors qu'il est bien présent dans tous les domaines de l'administration publique, sa présence est mitigée dans le secteur privé. Les employés de très peu d'entreprises privées sont affiliés à une centrale syndicale. Et même les quelques employés syndiqués ne parviennent pas à mener des luttes syndicales ouvertes. Pour preuve, dans certaines entreprises privées, certains responsables syndicaux reconnaissent qu'ils sont des syndicats diplomatiques. Une des causes de cette réalité est la vulnérabilité des employés du fait de l'accès difficile à l'emploi. Avec un contexte institutionnel dans lequel le règlement juste des contentieux n'est pas garanti, aucun emploi ne veut prendre le risque de perdre son emploi.

Ces quelques réalités propres au contexte béninois des affaires ne font que confirmer la problématique de la présente recherche. Ainsi, il est nécessaire pour les entreprises béninoises de se questionner sur comment prendre en compte, dans leur gestion des ressources humaines, les spécificités propres au contexte béninois afin d'améliorer davantage leur performance. En vue de contribuer à apporter des solutions à cette problématique, nous avons passé en revue la littérature en gestion des ressources humaines.

Le chapitre suivant, portant sur cette revue de littérature, servira à présenter le contexte théorique de la présente recherche et à spécifier le cadre conceptuel qui permettra, à partir d'un modèle de départ, de questions et objectifs, de savoir comment nous comptons apporter une solution à la problématique.

DEUXIÈME CHAPITRE

CONTEXTE THÉORIQUE

Ce chapitre intitulé contexte théorique porte sur les écrits en relation avec notre sujet de recherche et donc prend en compte essentiellement deux champs : la gestion des ressources humaines et la gestion stratégique des ressources humaines. Il est subdivisé en trois sections. La première expose de façon approfondie l'évolution de la gestion des ressources humaines depuis ses origines jusqu'à l'avènement de la gestion stratégique des ressources humaines et quelques développements théoriques ayant jalonné cette évolution. Elle aborde également la notion de gestion stratégique des ressources humaines à travers sa clarification, son processus de mise en œuvre, son évolution et les différents modèles et approches ayant marqué cette évolution. Puisque la présente recherche repose sur l'approche contextuelle, une section a été consacrée à sa présentation. Ainsi, la deuxième section présente les trois dimensions du cadre théorique de cette approche à savoir : les différents facteurs de contexte, les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise. La dernière section conclut le chapitre et fait la proposition de recherche.

2.1. DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Puisque la présente recherche s'inscrit en gestion stratégique des ressources humaines, un aperçu sur la GRH serait utile à une meilleure compréhension. Ainsi, cette section porte sur trois sous-sections. La première clarifie la notion de gestion des ressources humaines à travers sa définition, son évolution, les différentes approches et modèles GRH. La deuxième présente la notion de gestion stratégique des ressources humaines, son évolution, sa démarche et ses modèles. La troisième expose les différentes approches GSRH.

2.1.1 La gestion des ressources humaines : définition, évolution, approches et modèles

Cette section sur la gestion des ressources humaines permettra de comprendre ce que c'est, ses défis et les différents apports ayant marqué son évolution.

2.1.1.1 Définition et défis de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est aujourd'hui perçue comme une fonction de l'entreprise s'occupant de l'élaboration et de l'instauration de pratiques pouvant fournir les ressources humaines nécessaires à la réalisation des objectifs dans un contexte d'incertitude accrue (Dietrich et Pigeyre, 2005). Elle assure une meilleure gestion des talents, des compétences et de la personnalité des individus, et a pour défis actuels de convaincre les organisations de leurs rôles importants dans l'amélioration de leur performance (Chiarello, 2015). C'est d'ailleurs le défi d'ajuster continuellement la fonction ressource humaine aux exigences de gestion des organisations qui justifie l'évolution de la GRH.

2.1.1.2 Évolution de la gestion des ressources humaines

Comme toute discipline, la GRH a une histoire. Cette histoire est marquée par une évolution justifiée chronologiquement par : 1) l'émergence de la gestion du personnel, 2) le développement de la GRH; 3) le développement des RH et 4) le passage de la GRH à la GSRH. Dans l'exposé ci-dessous, chacun de ces points est considéré comme une période ayant marqué l'évolution de la gestion des ressources humaines.

2.1.1.2.1. Période 1 : l'émergence de la gestion du personnel

La période de la gestion du personnel était marquée par le passage de l'économie agricole à l'économie industrielle accompagnée de l'émergence de grande organisation et du développement syndical (Garand, 1992). En effet, la révolution industrielle a permis l'évolution de l'économie agricole à l'économie

industrielle. Ainsi, au fur et à mesure que l'économie s'industrialisait, on assistait à une mise en place progressive de la fonction de gestion du personnel. Les premières responsabilités étaient d'abord l'établissement de contrat de travail, l'archivage du parcours professionnel de chaque employé ; ensuite l'établissement de fiche de paie (Scouarnec et Silva, 2006) et enfin l'introduction des techniques de recrutement et d'organisation du travail (Bayad, Arcand et al., 2004).

En effet, à l'origine de l'histoire des organisations, les modes de production étaient essentiellement agricoles et artisanaux et limités au contexte familial. Ce n'est qu'à l'avènement de la révolution industrielle que commence progressivement l'émergence de grandes organisations avec une demande de plus en plus croissante de main-d'œuvre. L'exode rural était la réponse à cette demande entraînant par conséquent la ruée des jeunes des zones rurales vers les grandes métropoles. La révolution industrielle ayant favorisé la mise au point d'équipements répondant à une production à grande échelle, le besoin en temps de travail et d'organisation de la main-d'œuvre se faisait des plus prononcés. Ce qui justifie la mise en application des premières techniques de gestion du personnel accompagnée d'une surexploitation de la main-d'œuvre. Les techniques de recrutement et de sélection étaient encore archaïques et focalisées essentiellement sur le profil physique (Scouarnec et Silva, 2006). Les conditions de travail et de vie des employés étaient des plus précaires. Les ouvriers les plus rebelles commencèrent alors à se mobiliser clandestinement et ainsi les premiers signaux de mouvements syndicaux apparaissent (Garand, 1992). La gestion du personnel a ainsi évolué des seules pratiques de recrutement et de sélection pour s'intéresser à la compétence des employés et aux responsabilités administratives (Parsons, Schepis et al., 1987). D'ailleurs, les objectifs de plus en plus poursuivis par la gestion du personnel, tels que l'amélioration de l'efficacité et de la polyvalence des employés, le partage d'information, la connaissance des employés et leur participation (Benoît et Rousseau, 1990), justifient son évolution vers la gestion et le développement des ressources humaines.

2.1.1.2.2 Période 2 : de la gestion du personnel au développement de la gestion des ressources humaines

Au cours de cette période, la lutte syndicale se faisait des plus intenses. Ceci du fait de l'accentuation de la précarité des conditions de travail. Cette précarité découlait de la situation de forte demande de travail face à la rareté de la main-d'œuvre (Garand, 1992). L'intensification des actions syndicales a eu pour effet l'amélioration croissante des conditions de travail des employés. Ce qui a entraîné des changements suivis d'une évolution vers la notion de développement des ressources humaines (Auluck, 2006). Parlant de changements, on peut noter 1) la formalisation de la fonction personnel dont le principal but est désormais de gérer les droits des employés et les relations syndicales, 2) l'émergence des services ressources humaines ayant la charge de l'administration de diverses pratiques de GRH à savoir : le recrutement et la sélection, la rémunération et les avantages sociaux, la formation, la mise en place des services de relations industrielles assurant les négociations, la gestion des conventions collectives et l'arbitrage des griefs (Garand, 1992). Ainsi, on est passé de la simple mise en application de quelques techniques de gestion de personnel à l'émergence de véritables services ressources humaines privilégiant les conditions sociales des employés. À ce stade, le profil physique de l'individu n'est plus un critère principal de recrutement et de sélection. Le développement des ressources humaines connaît une véritable évolution à travers son rôle, sa structure et son statut (Auluck, 2006). Ce qui attire désormais est le niveau de compétence de l'employé; déterminé par son niveau de formation (Scouarnec et Silva, 2006). La formation de l'individu devient alors une pratique privilégiée de gestion des ressources humaines. Cette avancée a lieu dans les années 1960 concomitamment à l'introduction des sciences du comportement dans la gestion des ressources humaines (Garand, 1992). Ce fut le début de l'intérêt pour le développement des ressources humaines.

2.1.1.2.3 Période 3 : de la gestion des ressources humaines au développement des ressources humaines

Cette période est marquée par l'introduction des sciences du comportement dans la gestion des ressources humaines et le développement progressif de la fonction RH (Garand, 1992). En effet, sous l'effet de la pression et de la réglementation syndicale, la priorité accordée aux conditions de travail des employés va à un rythme croissant. Ainsi, les sciences du comportement se sont introduites dans le milieu professionnel en vue de penser le bien-être de l'individu au travail. L'organisation s'intéressa alors à la motivation et à la satisfaction des employés dans la politique de gestion des ressources humaines. Ainsi, l'importance accordée au travailleur en tant que ressource humaine devient de plus en plus grande. Au-delà du bien-être, le niveau de compétence de l'employé commence progressivement à être perçu comme un déterminant majeur du succès de l'entreprise (Scouarnec et Silva, 2006).

2.1.1.2.4 Période 4 : le passage de la gestion des ressources humaines à la gestion stratégique des ressources humaines

Le contexte d'après la crise économique de surproduction de 1929 ayant été marqué par le passage de l'économie de production à l'économie de consommation, les organisations sont contraintes de privilégier les offres personnalisées ou individualisées en lieu et place des productions de masse. Ce qui a favorisé la naissance de la concurrence. Une entreprise doit désormais rivaliser avec ses concurrents afin d'assurer sa performance.

Avec le phénomène de la mondialisation et l'introduction des technologies de l'information et de la communication, la concurrence devient acerbé, offrant ainsi un contexte d'affaires très imprévisible. Face à cette imprévisibilité, les organisations sont contraintes à la flexibilité en vue de s'adapter continuellement aux changements. La politique de gestion des ressources humaines doit alors s'ajuster à ces mutations. Ce qui justifie son intégration dans la politique stratégique de l'entreprise (Garand, 1992, Lacoursière, 2002). Ce fut le début de l'avènement de la gestion stratégique des ressources humaines.

L'évolution de la GRH est jalonnée par des théories que nous présenterons avant d'aborder la section sur la GSRH.

2.1.1.3 Quelques théories développées au cours des différentes périodes

Même s'il paraît fastidieux d'associer diverses théories à ces périodes, nous l'essayons afin d'aider à une meilleure compréhension de notre démarche.

2.1.1.3.1 Théories relatives à la période de développement de la GRH et du passage à la GSRH

Pour cette période, nous identifions principalement trois théories à savoir: le modèle bureaucratique, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et la théorie du management par les ressources.

2.1.1.3.1.1 La théorie des coûts de transaction

Coase (1937) est le premier auteur à introduire la notion de coûts de transaction. Ces travaux ont été renchéris par Williamson (1996) et Rindfleisch et Heide (1997).

Coase (1937), à travers son article, pose la problématique de l'existence de la firme et répond à la préoccupation suivante : pourquoi existent-ils des entreprises dans une économie de marché ? En réponse, il estime que la principale raison qui explique l'établissement d'une firme est qu'il existe un coût à utiliser le marché. En d'autres termes, les agents économiques dans leur logique de rationalité peuvent choisir de produire (création de firmes) eux-mêmes certains biens au lieu d'avoir à supporter des coûts trop élevés rattachés à un recours au marché : coûts de transaction. Ainsi, les coûts de transaction sont des coûts supportés en transigeant par le marché. À court terme, ils peuvent prendre la forme de coûts de négociation. À long terme, ce sont les coûts de renégociation et d'évaluation de performance.

Ainsi, Coase (1937) propose aux agents économiques un choix, entre le marché et la firme, sous contrainte d'une minimisation des coûts de transaction. Lorsque les coûts liés au marché sont bas l'entreprise gagnera à satisfaire ses besoins de production par recourt au marché. Lorsque ces coûts sont élevés, l'entreprise peut éviter le marché en optant pour une fabrication interne des facteurs de production soit par rachat des firmes fournisseurs, soit par création d'unité de fourniture. À travers cette théorie, Coase (1937) jette déjà les bases de la stratégie d'intégration verticale qui est toujours d'actualité. Par exemple, lorsque le coût d'acquisition de la RH nécessaire à la fabrication d'un facteur de production est tellement élevé au point de rendre ce facteur moins compétitif, l'entreprise doit abandonner sa fabrication au détriment d'un approvisionnement sur le marché et inversement. L'entreprise optimise ainsi sa gestion des ressources humaines.

Si Coase (1937) propose un choix entre le marché et la firme, Williamson (1996) attire l'attention sur les dangers d'une telle stratégie. Il indique qu'à long terme le comportement opportuniste d'une entreprise peut remettre en cause le choix précédemment effectué; conduisant à une rupture du contrat et à une augmentation des coûts. Par exemple, lorsqu'une entreprise abandonne l'acquisition des ressources humaines au détriment du marché et qu'après les coûts liés au marché s'amplifient, le retour à l'emploi des ressources humaines peut s'avérer coûteux. Une opinion qui motive Rindfleisch et Heide (1997) à l'idée de mode de gouvernance hybride. Ainsi le choix entre le marché et la firme peut désormais être encadré par des contrats juridiques. L'approvisionnement peut reposer sur un contrat avec le fournisseur. De même, l'acquisition des ressources humaines peut s'appuyer sur des contrats entre employeur et employé. Ce qui pourrait dissuader les comportements opportunistes d'une partie ou de l'autre et par conséquent réduire les coûts. Ce fut ainsi une avancée enregistrée dans la gestion des ressources humaines qui est toujours d'actualité.

Même si la théorie des coûts de transaction et celle de l'agence visent à rendre l'entreprise plus performante, les deux n'ont pas les mêmes objets. Alors que

la théorie des coûts de transaction focalise sur l'optimisation des coûts, celle de l'agence vise la motivation de la RH pour un meilleur rendement.

2.1.1.3.1.2 La théorie de l'agence

La relation d'agence est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le(s) principal (aux)) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation de décision à l'agent (Jensen et Meckling, 1976). Cette relation génère de l'asymétrie d'information du fait que le principal est incapable de savoir sur tous les aspects de la pensée et de la gestion de l'agent; et donc ne peut disposer des mêmes informations que ce dernier. C'est cette problématique qui justifie la théorie de l'agence. En effet, la théorie de l'agence vise à réduire l'incertitude et le risque rattachés à l'asymétrie d'information. Pour ce faire, elle fournit un cadre formel focalisant sur l'établissement de contrat qui définit les intérêts et l'orientation des relations entre le principal et l'agent (Eisenhardt, 1989). Le contrat peut prendre la forme incitative (Baye, 2009) ou peut se focaliser sur le comportement ou sur le revenu (Eisenhardt, 1989). Les contrats axés sur le comportement sont établis par référence au comportement du principal et de l'agent (rationalité limitée, aversion pour les risques, opportunisme). Les contrats incitatifs ou axés sur le revenu permettent d'exercer moins de contrôle sur l'agent en le payant au prorata du profit de l'entreprise.

Les différents types de contrats proposés par la théorie de l'agence contribuent à l'avancée de la gestion des ressources humaines en ce sens qu'ils jettent les bases de certaines pratiques de GRH toujours adoptées de nos jours. Les contrats axés sur le comportement motivent l'adoption des pratiques de recrutement et de sélection en vue de s'assurer que l'agent présente un profil concordant au comportement recherché. Les contrats incitatifs ou axés sur le revenu justifient la pratique GRH de rémunération incitative encore adoptée de nos jours. Puisque la théorie de l'agence propose des contrats essentiellement focalisés sur les ressources humaines (l'agent), on peut déjà soupçonner qu'elle prédit le rôle important des RH

dans la performance ou la compétitivité de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce rôle que dévoilera la théorie du management par les ressources.

2.1.1.3.1.3 Théorie du management par les ressources

La théorie du management par les ressources est une théorie qui vient rompre avec la logique néo-classique de développement des firmes. Selon cette logique, le développement d'une firme dépend de son environnement. Ainsi, une firme aura un avantage compétitif durable en implémentant des stratégies basées sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces rattachées à l'environnement. Les auteurs tels que Prahalad et Hamel (1990), Barney (1991), Kogut et Zander (1992) se sont opposés à cette logique. C'est de cette opposition qu'est née la théorie du management par les ressources.

En effet, Barney (1991) identifie le potentiel d'une ressource comme source d'avantage concurrentiel. Prahalad et Hamel (1990) et Kogut et Zander (1992) s'appuient respectivement sur la notion de noyau de compétence et les connaissances de la firme pour expliquer la croissance de l'entreprise. Ainsi, la croissance d'une entreprise sera désormais associée à ses ressources. Les ressources sont perçues comme 1) tout ce que contrôle une entreprise et qui lui permet de concevoir et d'implémenter des stratégies pour son efficacité et 2) tout ce qui est source d'avantages compétitifs durables (J. Barney, 1991) . Une ressource est source d'avantages compétitifs durables lorsqu'elle est créatrice de valeur, rare, difficilement imitable et difficilement substituable (Barney, 1991).

La théorie du management par les ressources s'applique aux ressources humaines étant donné qu'elles comptent parmi les ressources de l'entreprise. Ainsi, les ressources humaines d'une entreprise peuvent être perçues comme facteur de compétitivité.

Si la théorie du management par les ressources englobe toutes les ressources de l'entreprise, d'autres théories, certaines même plus anciennes, mettaient déjà un accent particulier sur les ressources humaines et leur développement.

2.1.1.3.2 Théories ou modèles relatifs au développement des ressources humaines

Les trois théories présentées ci-dessus doignent de façon plus ou moins voilée le rôle important des ressources humaines dans la compétitivité de l'entreprise. Cependant, elles n'indiquent pas qu'il est nécessaire de développer les ressources humaines pour l'effectivité de ce rôle. La théorie du capital humain, la théorie du capital social et la théorie du capital psychologique aident à recueillir quelques idées à ces fins.

2.1.1.3.2.1 La théorie du capital humain

Pour qu'une ressource humaine assure la compétitivité de l'entreprise, il faut qu'elle soit compétente. Ainsi, il devient nécessaire d'investir dans la construction de cette compétence. C'est cette problématique qui justifie la théorie du capital humain. Alors que la mise en application de cette théorie en sciences de gestion est plus ou moins récente, les réflexions à ce sujet datent d'un passé lointain. Schultz (1961) et Becker (1964) sont les pionniers de ladite théorie. Mais avant ces derniers, les économistes révélaient déjà l'intérêt d'un investissement dans l'humain pour une nation (Schultz, 1961). Même si des barrières socioculturelles ont freiné l'émergence de cette théorie (Schultz, 1961), des courants de chercheurs commencèrent progressivement à s'interroger sur le rendement de l'investissement dans l'éducation d'un individu (Guillard et Roussel, 2010). Ainsi, l'investissement dans la formation pouvait être évalué par des calculs mathématiques. Un employé peut donc déterminer ce qu'il vaut en fonction de son investissement dans la formation et le niveau de rareté de la compétence qu'il détient. De même, un employeur pourrait déterminer le coût d'acquisition supportable d'une ressource humaine en fonction de la productivité attendue. La RH compétente devient alors un actif ayant une valeur de marché (Jackson et Schuler, 1995). D'où l'appellation : « *capital humain* ». Le capital humain peut alors se définir comme l'ensemble des connaissances et compétences acquises par l'éducation et l'expérience professionnelle (Guillard et Roussel, 2010).

L'importance de la théorie du capital humain réside dans son apport à l'avancée de la gestion des ressources humaines qui doit désormais faire du développement des RH une priorité à travers des politiques de développement de connaissances et de compétences. Mais cette théorie semble être limitée au savoir acquis par l'expérience et l'éducation. La théorie du capital social vient alors contribuer par rapport à cette limite.

2.1.1.3.2.2 La théorie du capital social

La théorie du capital social vient compléter celle du capital humain en indiquant une nécessité d'impliquer l'employé dans son environnement social. Ainsi, au-delà des connaissances, la ressource humaine doit évoluer vers un développement de la compétence relationnelle en s'harmonisant avec les différentes parties prenantes de l'organisation.

Les premières réflexions sur cette théorie sont de Pierre Bourdieu et datent des années 1980. Bourdieu (1980) définit le capital social comme l'ensemble des ressources présentes et futures découlant de la possession d'un réseau durable de relations institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ou de l'appartenance à un groupe d'individus en liaisons permanentes et utiles. Spécifiquement, c'est la somme des ressources réelles et potentielles du fait de la possession 'd'un réseau de relations (Nahapiet et Ghoshal, 1998). L'importance du capital social d'un individu peut s'apprécier par l'étendue du réseau social mobilisé et le profil économique, culturel et symbolique de chacun des membres de ce réseau (Bourdieu, 1980). Elle se développe en fonction de l'emplacement de chaque individu dans la sphère des relations sociales (Adler et Kwon, 2002). Ainsi, de nos jours, un agent commercial peut développer son capital social en améliorant la qualité de ses relations avec la clientèle et son degré d'implication dans la satisfaction des clients. Le DRH peut accroître son capital social selon l'état des relations avec les employés et son engagement pour l'amélioration des conditions de travail. Le dirigeant développera son capital social du fait de sa détermination pour la satisfaction des intérêts des différentes parties prenantes.

Alors que les premiers travaux scientifiques sur le capital social datent de 1980 (Bourdieu, 1980), ses origines remontent à des pratiques observées plus tôt. On peut, par exemple, considérer Karl Marx comme un personnage à capital social élevé du fait de ses relations avec la classe ouvrière et ses luttes ancestrales pour le bien être de ces derniers. Cette théorie a alors constitué un instrument de sensibilisation et de conscientisation sur l'intérêt du capital social en tant que ressource. Ce qui a permis à la gestion des ressources humaines de travailler à son optimisation pour le raffinement des pratiques. Alors l'individu ou l'employé peut évaluer d'avance l'intérêt qu'il aura à s'investir dans telle ou telle action aux fins d'améliorer son capital social. Ce qui peut justifier l'autoresponsabilisation observée de nos jours à l'égard de la satisfaction des membres d'un réseau social.

Cette exigence d'autoresponsabilisation, ajoutée au contexte d'affaires de plus en plus complexe et imprévisible poussent les organisations à la quête d'un nouveau modèle de ressource humaine. Ainsi, l'ensemble des connaissances, compétences et capacités relationnelles (Nahapiet et Ghoshal, 1998) que proposent les théories du capital humain et du capital social ne sont plus à la taille des enjeux compétitifs actuels. Le défi de la GRH est désormais de fournir des employés très positifs qui s'autodécouvrent et s'auto-engagent. D'où la théorie du capital psychologique.

2.1.1.3.2.3 La théorie du capital psychologique

Les premières idées ayant abouti à la théorie du capital psychologique ont été l'œuvre de Diener et Seligman (2002) et émergent du mouvement de la psychologie positive; même si des travaux antérieurs en économie et en sociologie ont brièvement fait mention du terme « capital psychologique » (Luthans, Luthans et al., 2004). En effet, Diener et Seligman (2002) ont noté que la psychologie, telle que perçue après la Deuxième Guerre mondiale, est utilisée comme un instrument servant essentiellement à traiter des pathologies humaines dans une totale ignorance des bienfaits qu'elle pourrait apporter à l'humain dans l'autodécouverte de soi et l'accomplissement individuel. Ainsi, le mouvement de la psychologie positive, tel

qu'indiquent ces auteurs, essaie de tourner cette page en visant à construire les meilleures qualités de la vie humaine par la découverte et le développement des potentiels de soi.

Alors que Diener et Seligman (2002) ont travaillé à jeter les bases des nouvelles avenues de la psychologie pour la vie humaine en général, Luthans, Luthans et al. (2004) ont contribué à sa prise en compte dans la gestion des ressources par des réflexions axées sur le rôle de la psychologie dans le développement des ressources humaines. Les réflexions de Luthans, Luthans et al. (2004) font suite à la théorie du capital humain et du capital social tel qu'ils le mentionnent dans leur papier intitulé : « *Positive psychological capital: Beyond human and social capital* ».

En effet, la théorie du capital psychologique est motivée par le constat selon lequel la reconnaissance croissante des ressources humaines comme avantage concurrentiel a permis le développement des notions de capital humain et plus récemment du capital social tant dans la recherche que dans la pratique (Luthans et al., 2004). Un constat amenant ces auteurs à s'interroger sur le pourquoi du grand intérêt accordé à l'humain à travers « ce qu'il sait (capital humain) » et « qui il connaît (capital social) » dans une totale ignorance de « qui il est ». Et c'est la curiosité des chercheurs à savoir « qui il est » qui justifie l'émergence de la théorie du capital psychologique. Luthans, Luthans et al. (2004) définissent le capital psychologique comme un ensemble de quatre composantes psychologiques positives mesurables et développables telles que l'auto-efficacité, l'espoir, l'optimisme et la résilience et qui peuvent être gérées pour une meilleure performance au travail. Ainsi, comme les autres ressources, le capital psychologique devient une ressource qui peut être acquise aux fins d'améliorer la performance de l'entreprise. Il complète le capital humain et le capital social afin d'aider la GRH à fournir une ressource humaine mieux aguerrie face aux enjeux actuels de complexité organisationnelle. À présent, que peut-on retenir de ces quelques pages de réflexion sur la gestion des ressources humaines.

2.1.1.4 Synthèse de la littérature sur la GRH

Cette première synthèse aide à un meilleur suivi de la logique qui guide notre raisonnement.

De la réflexion menée ci-dessus, nous retenons que la gestion des ressources humaines a évolué des idées paternalistes propres à l'économie agricole familiale aux dernières avancées récemment enregistrées en ce qui concerne la prise en compte de la dimension psychologique des employés dans la gestion des ressources humaines.

En effet, à l'origine la gestion des ressources humaines avait un caractère paternaliste. Le chef d'entreprise était en même temps le propriétaire dirigeant et le chef de famille. Il détenait à lui seul tous les pouvoirs et donc avait la liberté totale de décider, souvent dans le réseau familial, de qui pouvait travailler dans l'entreprise familiale. Ainsi les premières méthodes de recrutement et de gestion des employés ne reposaient sur aucun principe de gestion. Peu à peu, avec l'avènement de la révolution industrielle, l'économie agricole familiale évolua vers une économie industrialisée marquée par l'émergence progressive de grandes organisations dans les grandes métropoles. Au début de cette émergence, la gestion paternaliste et informelle des employés a évolué vers un cadre plus ou moins formel dans lequel se développait la fonction « *gestion de personnel* ». Ainsi, le recrutement et la gestion des employés ne seront plus dévolus au seul patriarche et ne se limiteront plus essentiellement au réseau familial. Toutefois, la gestion du personnel, telle qu'elle se présentait, n'offrait pas encore les meilleures conditions de travail. Ce n'est que lorsque l'émergence organisationnelle évolua vers de grandes bureaucraties, accompagnée d'une lutte syndicale aiguë, que s'établira une véritable gestion des ressources humaines.

À l'ère de la bureaucratie, la gestion des ressources humaines est la version formelle et actualisée de la gestion du personnel qui se s'occupera, en complément aux recrutements et à la gestion des carrières, de gérer les négociations syndicales et de donner priorité à l'amélioration continue des conditions de travail. La

révolution industrielle ayant été marquée par le développement technique, la nécessité de maîtriser les procédés techniques devient une préoccupation de la gestion des ressources humaines. Ainsi, le profil physique de l'individu n'est plus un critère principal dans les processus de recrutement. Ce fut le début de l'évolution de la GRH vers la fonction de développement des ressources humaines. La première pratique de développement des RH pensée à l'époque était celle de la formation. En effet, les organisations avaient besoin d'une ressource humaine dont les compétences répondaient aux exigences de l'entreprise. Ainsi, on assista à un recours à la pratique de formation telle que conçue par les systèmes éducatifs de l'antiquité gréco-romaine et du moyen âge. Ce qui se fait accompagner de l'émergence des centres de formation technique et plus tard, des écoles de formation professionnelle telles qu'on l'observe de nos jours. Même si l'histoire du développement des ressources humaines se focalise trop sur la formation, d'autres pratiques de GRH telles que le mentorat et le coaching ne devraient pas être mises en marge. Également inspirées des systèmes d'apprentissage de la mère à l'enfant et du maître à l'apprenti propres à l'antiquité gréco-romaine, les pratiques de mentorat et de coaching étaient déjà de mise même si elles ne font pas office de pratiques de GRH hautement vulgarisées par les organisations et la recherche. Parlant de la recherche, le développement des ressources humaines a également été propulsé par les théories successives des coûts de transaction, de l'agence; et finalement du management par les ressources qui plaça le développement des ressources comme facteur clé de compétitivité. Alors que ces trois théories ne spécifient pas l'effet des ressources humaines, ceci sera formel avec les théories de capital humain, de capital social et très récemment de capital psychologique qui placeront la RH au cœur de la performance organisationnelle. Ce seront d'ailleurs les prémisses à l'émergence de la gestion stratégique des ressources humaines.

2.1.2 La gestion stratégique des ressources humaines

La gestion stratégique des ressources humaines est la phase la plus récente de l'évolution de la GRH et sur laquelle porte la présente recherche. Ainsi, avant de formuler notre question de recherche, il est nécessaire de la passer en revue aux fins d'aider à une meilleure compréhension. Sur ce, nous en parlerons à travers son

évolution, sa définition, sa démarche et les différents modèles et approches qui la soutiennent.

2.1.2.1 Évolution de la GSRH

Après une revue de la recherche en gestion stratégique des ressources humaines, nous avons présenté l'historique de la gestion stratégique des ressources humaines afin de mieux appréhender les différentes avenues. Mais avant, présentons quelques synthèses des écrits.

Déjà en 2006, un tour d'horizon effectué par Becker et Huselid (2006) et Huselid (2006) indique que la recherche en gestion stratégique des ressources humaines 1) se concentre plus sur la performance organisationnelle que la performance individuelle; 2) présente les systèmes de gestion des ressources humaines comme meilleurs déterminants de performance. En résumé, ces auteurs indiquent l'architecture RH (systèmes RH, pratiques RH, compétences et performances des employés) comme meilleur facteur de performance des entreprises.

Aussi en 2009, une revue de la documentation en GSRH a été effectuée par Lengnick-Hall, Lengnick-Hall et al. (2009). De cette revue, ils notent une évolution de la recherche en GSRH en sept thèmes. Ainsi, certains écrits portent sur les approches de contexte et de configuration et d'autres se concentrent sur le passage de la gestion des ressources humaines à la gestion stratégique des ressources. Certains chercheurs se sont focalisés sur l'élaboration des composantes et structures de système RH et d'autres sur l'extension du champ de la GSRH. Des travaux ont également porté sur la mise en œuvre des RH, la mesure des impacts de la GSRH et l'évaluation des problèmes méthodologiques.

Dans tous les cas, les différentes recherches en GSRH ont un seul but : aider les organisations à savoir s'appuyer sur les ressources humaines pour réaliser de meilleures performances malgré la complexité environnementale. Ainsi, tenant compte de ce but, nous présenterons une évolution de la GSRH en fonction de ce

que les chercheurs proposent pour l'amélioration de la performance des organisations. À cet effet, nous identifions deux périodes approximatives : 1989 à 1995 et 1995 à 2016. Ces périodes sont approximatives en ce sens qu'il semble difficile de scinder l'évolution de la GSRH en période étant donné qu'elle poursuit un seul but.

La période 1989 à 1995 a été celle de la mise en évidence de l'importance de la gestion des ressources humaines dans la politique stratégique de l'entreprise. En effet, les écrits de cette période indiquent aux organisations d'assurer un certain arrimage des pratiques de gestion des ressources humaines à la stratégie d'entreprise et à la stratégie sociale. Les principaux travaux étaient ceux de Gilles Guérin et de ses co-auteurs. Ils proposent non seulement un alignement des pratiques GRH à la stratégie de développement choisie mais aussi tenant compte de « l'environnement externe, la structure et la technologie adoptées, la philosophie de gestion des dirigeants, les besoins et aspirations des employés » (Guérin et Wils, 1991) p.702. La gestion stratégique des ressources humaines au-delà de la prise en compte des préoccupations de progrès organisationnels doit alors évoluer en focalisant sur les exigences du contexte d'affaires et la satisfaction des différentes parties prenantes. Ainsi, en complément à l'alignement sur la stratégie d'entreprise, elle doit rechercher un alignement sur la stratégie sociale afin d'assurer un équilibre entre les forces économiques et sociales de l'organisation (Wils, Labelle et al., 1989). En 1993, du fait de l'influence des changements technologiques, la GSRH, au-delà des ressources humaines, a évolué vers l'intégration des ressources technologiques à la stratégie d'entreprise (Guérin, 1993).

La deuxième période s'étale approximativement de 1995 à 2016. C'est juste une approximation en ce sens qu'il serait difficile de faire une nette différence entre les deux périodes. Minoritairement, certains travaux de cette période peuvent porter les mêmes intérêts que ceux de la première.

Alors que les travaux de la première période ont essentiellement visé à attirer l'attention sur l'intérêt d'une gestion stratégique des ressources humaines,

ceux de la deuxième période essaient de démontrer cet intérêt et même de le confirmer à travers des tests empiriques et par diverses approches. Certains des travaux ayant marqué cette période sont ceux de Guest (1997), Arcand (2001), Lacoursière (2002), Guest, Michie et al. (2003), Lawler III et Mohrman (2003), Bayad, Arcand et al. (2004), Arcand (2006), Baye et Beil (2006). Liu, Combs et al. (2007) et Gannon, Roper et al. (2015). La plupart de ces travaux démontrent comment une liste de pratiques de gestion des ressources humaines peut conduire à un type de performance donné, universellement ou dans des contextes spécifiques (culturels, organisationnels, etc.). À ce sujet, la recherche en GSRH s'est d'abord préoccupée de la performance en contexte de grande entreprise (Guest, 1997, Barrette et Ouellette, 2000, Arcand, 2001, Barrette et Carrière, 2003, Arcand, Arcand et al., 2004, Bayad, Arcand et al., 2004); a évolué ensuite vers le contexte de PME (Lacoursière, 2002, Lacoursière, Fabi et al., 2005, Razouk et Bayad, 2010) et enfin vers le contexte culturel (Arcand, 2006, Hounkou, 2006, Bernard, 2009).

Dans les grandes entreprises, la recherche en GSRH s'est essentiellement focalisée sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle, selon l'approche universaliste (Arcand, 2001, Bonango Ngontogo, 2003), l'approche configurationnelle (Arcand, Bayad et al., 2002, Li, 2003) et les deux (Allani-Soltan, 2003). Ainsi, certaines pratiques de gestion des ressources humaines seraient productrices de performance, quels que soient le contexte (approche universaliste) et d'autres selon la cohérence entre elles (approche configurationnelle).

Passant en contexte de PME, la recherche en gestion stratégique des ressources humaines essaie de vérifier si 1) les effets des pratiques GRH sur la performance sont les mêmes que dans les grandes entreprises (Lacoursière 2002, Lacoursière, Fabi et al., 2005, Charbonneau, 2010), 2) les PME appliquant intensément des pratiques GRH sont plus performantes que celles qui en font un recours moindre (Fabi, Raymond et al., 2004). Les résultats de ces différentes recherches confirment le rôle important de la GSRH dans la performance des PME. D'autres études viennent expliquer davantage l'évolution de la gestion stratégique

des ressources humaines dans ce contexte en démontrant que la taille, le secteur, le marché, la cote boursière et la structure des petites et moyennes entreprises françaises varient selon que l'entreprise opte pour une gestion administrative des ressources humaines ou une gestion stratégique (Razouk et Bayad, 2010). Ainsi, les PME optant pour une gestion stratégique des ressources humaines présentent des signaux meilleurs que celles se limitant à une gestion administrative. Ces conclusions pourraient varier selon que le contexte géographique change.

Ainsi, certains chercheurs s'intéressent davantage à vérifier si les mêmes pratiques de gestion des ressources humaines appliquées dans différents contextes d'affaires pourraient produire les mêmes effets en matière de performance ou s'il est nécessaire d'adapter les pratiques au contexte. La gestion stratégique des ressources humaines a donc évolué vers une prise en compte de la culture nationale dans la politique d'arrimage des pratiques GRH à la performance (Arcand, 2006, Hounkou, 2006, Bernard, 2009). Une recherche effectuée dans différents pays en Amérique du Nord, en Asie et en Europe a d'ailleurs indiqué que les pratiques de gestion des ressources humaines d'un contexte culturel à un autre n'ont pas les mêmes effets sur la performance des firmes telles que stipule l'approche de contingence (Arcand, 2006). Une autre étude réalisée en contexte béninois et vérifiant si les entreprises les plus performantes harmonisent leurs pratiques GRH à la culture nationale béninoise aboutit à la conclusion selon laquelle les pratiques GRH ne s'adaptent pas automatiquement à la culture mais résultent plutôt d'un management adaptatif s'appuyant sur les dimensions culturelles de l'environnement (Hounkou, 2006). De même, certains chercheurs essaient d'étudier les effets de la GSRH en contexte de gestion des projets (Bonango Ngontogo, 2003, Boisvert, 2007, El Haiad, 2007). Des travaux ont confirmé, selon l'approche universaliste, l'existence de corrélations positives entre certaines pratiques GRH et la performance organisationnelle en gestion des projets (Bonango Ngontogo, 2003). D'autres travaux, selon l'approche de contingence, ont également abouti à la conclusion selon laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines s'harmonisant à la culture nationale impactent positivement la performance des entreprises en gestion des projets (Boisvert, 2007, El Haiad, 2007).

En conclusion, on retient qu'au-delà des évolutions notées par Becker et Huselid (2006) et Lengnick-Hall, Lengnick-Hall et al. (2009), la recherche en gestion stratégique des ressources humaines s'est considérablement développée en s'étendant au contexte des PME et des entreprises en gestion des projets. Un engouement des chercheurs a été également noté en ce qui concerne la prise en compte de la culture nationale dans la gestion stratégique des ressources humaines.

En complément à l'éclaircissement qu'apporte cette présentation sur l'évolution de la gestion stratégique des ressources humaines, nous essayerons de comprendre davantage le concept à travers son contenu, sa démarche et quelques modèles théoriques qui la soutiennent.

2.1.2.2 Définition, processus et modèles de la gestion stratégique des ressources humaines

Après avoir défini la notion de GSRH, nous parlerons de la démarche d'une gestion stratégique des ressources humaines et les modèles de GSRH.

2.1.2.2.1 Définition

La gestion stratégique des ressources humaines est le résultat de la nécessité d'une prise en compte de la gestion des ressources humaines dans la politique stratégique de l'entreprise. Ainsi, savoir ce qu'est la stratégie d'entreprise et la gestion stratégique peut aider à mieux comprendre la notion de gestion stratégique des ressources humaines.

S'inspirant de la stratégie militaire, la stratégie d'entreprise est la phase pensée qui doit désormais précéder toute action dans l'organisation. Elle a été formalisée dans les années 60 et consistait à mener des réflexions sur le choix des différents domaines d'activités (Lorino et Tarondeau, 2006) pouvant permettre à l'entreprise d'atteindre le succès escompté. Pour réaliser ce succès, il ne suffit pas de prendre des décisions stratégiques; il faut les gérer.

L'histoire nous permet de retenir chronologiquement trois groupes d'approches de la gestion stratégique : l'approche rationaliste, l'approche processuelle et l'approche discursive (Martinet, 1993). L'approche rationaliste, comme indiqué par Martinet, place les dirigeants et les professionnels du management comme les seuls acteurs en mesure de diagnostiquer l'entreprise, de définir les orientations globales, de formuler les stratégies et de contrôler. L'entreprise est donc perçue comme un système dont le succès dépend essentiellement du sommet stratégique. Cependant, l'approche processuelle, selon le même auteur, positionne le succès de l'entreprise comme étant le résultat de l'interaction entre les différents acteurs à l'intérieur de l'organisation et l'environnement externe. Le management stratégique évolue ainsi de la logique de rationalité à une gestion adaptative tenant compte des ressources humaines et de l'environnement. L'approche discursive, quant à elle, privilégie les discours et les signes des acteurs les plus actifs dans la prise de décisions stratégiques (Martinet, 1993). Elle constitue une forme avancée de l'approche processuelle et permet de comprendre que le management stratégique ne se limite plus aux seuls acteurs du sommet stratégique; mais s'inscrit dans une logique participative favorisant l'implication de toute la RH pertinente à la réflexion stratégique. La gestion des ressources humaines souffre alors de plus en plus à se dissocier de la gestion stratégique. Pour illustration, lorsqu'une entreprise met en œuvre le modèle stratégique BCG (regroupement d'activités en portefeuille : dilemme, vedette, vache à lait et poids mort), la stratégie RH ne sera pas identique d'un portefeuille à un autre. De même, lorsque l'entreprise met en œuvre le modèle stratégique de Michael Porter (les cinq forces concurrentielles), la stratégie RH ne saurait du tout ressembler à celle du modèle BCG et consisterait à rendre les ressources humaines rares, difficilement imitables et non transférables telles qu'explique la théorie des ressources de Barney (Wright, McMahan et al., 1994). La gestion des ressources humaines devient alors stratégique avec une grande flexibilité en s'ajustant continuellement aux options stratégiques faites par l'organisation.

À la préoccupation de comprendre le concept de gestion stratégique des ressources humaines, des efforts non moins négligeables ont été fournis par les

chercheurs (Arcand, 2001, Guérin et Wils, 2002, Arcand, Arcand et al., 2004, Bayad, Arcand et al., 2004, Arcand, 2006). Certains y ont consacré tout un écrit, d'autres ont passé en revue les définitions possibles. Ne voulant pas répéter cette revue, nous en tirerons des éléments qui nous semblent nécessaires pour compléter la compréhension dans le cadre de cette recherche.

La gestion stratégique des ressources réfère à la façon dont la gestion des ressources humaines s'ajuste au contenu des stratégies de l'organisation (Walker, 1992). Elle consiste en des réflexions sur la manière de mobiliser les moyens en vue de conduire la gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 2002) selon les orientations stratégiques de l'entreprise. Ceci en vue de permettre à l'organisation d'assurer sa performance malgré le contexte de haut concurrentiel et de compétition internationale. La gestion stratégique des ressources humaines s'appuie sur des éléments fondamentaux tels que: l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ; la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ; la présence des pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production (Schuler, 1992). Ces éléments fondamentaux seront davantage explicités dans la présentation des modèles de gestion stratégique des ressources humaines. Mais avant, exposons le processus par lequel la GSRH se met en œuvre.

2.1.2.2 Processus de la gestion stratégique des ressources humaines

La gestion stratégique des ressources humaines adopte une démarche en trois phases : la formulation stratégique RH, l'implantation de la stratégie RH et l'évaluation (Guérin, 1993).

Consistant à identifier les pratiques RH favorables à l'intégration des ressources humaines à la stratégie, la formulation de la stratégie RH peut suivre un double processus : un processus d'alignement et un processus d'influence (Guérin, 1993, Guérin et Wils, 2002). Le processus d'alignement et d'influence consiste respectivement à 1) penser des actions en vue d'adapter la RH aux exigences stratégiques; 2) penser des actions visant à développer la ressource humaine selon

les exigences stratégiques (Wils et al, 1991) telles que mentionnées par Guérin (1993). Selon cet auteur, le processus d'alignement peut être mis en œuvre selon plusieurs phases que nous synthétisons en deux grandes étapes : le diagnostic stratégique RH, l'élaboration de la stratégie RH. Le diagnostic stratégique des ressources humaines consistera en 1) une analyse externe permettant de déceler les opportunités et menaces RH et 2) une analyse interne permettant d'évaluer les forces et faiblesses de la ressource humaine déjà disponible et d'apprécier l'écart par rapport aux exigences stratégiques.

L'implantation stratégique de la ressource humaine consiste en la mise en œuvre de la stratégie RH selon les conclusions de la phase de formulation stratégique. L'évaluation stratégique permet d'apprécier l'écart entre les prévisions lors de la formulation stratégique et les réalisations à l'issue de l'implantation.

2.1.2.2.3 Modèles de la gestion stratégique des ressources humaines

Au nombre des modèles qui soutiennent la gestion stratégique des ressources humaines, nous retenons : le modèle de la comptabilité des RH, le modèle de la compétence des RH, le modèle de la planification stratégique des RH et le modèle de la compétitivité des RH (Bayad, Arcand et al., 2004).

2.1.2.2.3.1 Modèle de la comptabilité des ressources humaines

Le modèle de la comptabilité des ressources humaines vise à déterminer la rentabilité d'un investissement RH. Initialement, l'accent a été mis sur l'élaboration des procédures comptables (Swanson et Holton, 2001). Le passage au modèle de la comptabilité des ressources est motivé par 1) l'idée selon laquelle les ressources humaines constituent un facteur clé de succès pour l'entreprise, 2) la nécessité de mesurer et de contrôler les coûts et valeur des RH et 3) l'intégration stratégique des RH (Bayad, Arcand et al., 2004).

En effet, le rôle des ressources humaines devenant de plus en plus important du fait de la place que lui confère la GSRH, il est impérieux de s'assurer de la qualité des investissements RH. Ainsi, le modèle de la comptabilité des ressources humaines constitue un instrument d'aide à l'optimisation de l'emploi des RH dans

la stratégie de l'entreprise. Autrement dit, les dirigeants d'entreprise pourront déterminer le degré auquel les ressources humaines seront intégrées à la stratégie en comparant l'investissement à réaliser au résultat attendu.

2.1.2.2.3.2 Le modèle de la planification des ressources humaines

Le modèle de la planification stratégique retrouve ses fondements dans les premières formalisations stratégiques des années 1950 et a connu un développement en deux phases : la gestion prévisionnelle des RH et la planification stratégique des RH (Bayad, Arcand et al., 2004).

La gestion prévisionnelle des RH consistait essentiellement à maintenir un certain équilibre entre l'offre et la demande de travail. La phase de la planification stratégique des ressources humaines transforme la fonction RH en un partenaire stratégique pour l'entreprise comme l'indique la gestion stratégique des ressources humaines. Le modèle de la planification stratégique soutient alors la logique de gestion stratégique des ressources humaines.

2.1.2.2.3.3 Le modèle de la compétitivité des ressources humaines

Le modèle de la compétitivité des ressources humaines est issu des critiques à l'encontre du modèle de la planification stratégique. Il est reproché au modèle de la planification stratégique d'être trop rigide. Ce qui ne concorde pas avec les réalités organisationnelles actuelles. Ainsi, le modèle de la compétitivité des RH repose sur les fondements suivants : 1) la stratégie RH ne doit pas se conformer à une stratégie prédéfinie; 2) la formulation de la stratégie peut tenir compte des facteurs de contexte; 3) la stratégie RH doit contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement et 4) la GSRH s'inscrit dans une rationalité limitée (Bayad, Arcand et al., 2004).

2.1.2.2.3.4 Le modèle de la compétence des ressources humaines

Le modèle de la compétence des ressources humaines est inspiré de la théorie des ressources de Barney (1991) qui aborde la notion de compétence clé. Cette notion réfère à une compétence difficilement imitable et non transférable d'un individu à un autre. En effet, le modèle de la compétence des RH rejette les

mécanismes de recrutement et de rémunération basés sur le diplôme ou l'admission à un concours. Il privilégie l'identification et la rétribution de compétences (Defelix, 1995). Un diplômé peut gérer une seule situation alors qu'un compétent peut gérer et s'adapter à une multitude de situations. En plaçant la compétence des RH au cœur de la performance organisationnelle (Bayad, Arcand et al., 2004), ce modèle apporte du soutien aux idéaux de la gestion stratégique des ressources humaines. À présent, quelles sont les différentes approches sur lesquelles s'appuie la gestion stratégique des ressources humaines.

2.1.3 Les approches de la gestion stratégique des ressources humaines

L'avènement de la gestion stratégique des ressources humaines se justifie par la nécessité de déterminer les pratiques de gestion des ressources humaines selon leur impact sur la performance de l'organisation. Afin de mieux appréhender le mécanisme optimal d'arrimage de ces pratiques à la performance de l'entreprise, plusieurs approches ont vu le jour : l'approche universaliste, l'approche de contingence, l'approche configurationnelle et plus récemment l'approche contextuelle qui représente notre cadre de recherche.

Ainsi, nous présenterons les trois premières approches dans cette section et l'approche contextuelle dans la section réservée au cadre de la recherche.

2.1.3.1 L'approche universaliste

L'approche universaliste émane de deux théories : la théorie des ressources et la théorie du capital humain.

En fournissant aux chercheurs et praticiens certaines connaissances sur le rôle que peuvent jouer les ressources humaines dans la prospérité de l'entreprise en contexte concurrentiel, la théorie des ressources a servi de fer de lance au développement de la recherche sur la perspective universaliste (Wright, Dunford et al., 2001). En effet, la théorie des ressources de Barney démontre qu'en étant rares, inimitables et non remplaçables, les ressources humaines peuvent être une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise (Wright, McMahan et al., 1994, Barney,

1995). De l'idée de ressources humaines rares, inimitables et non remplaçables a émergé celle de meilleures pratiques de ressources humaines qui alimente l'approche universaliste. De même, de la notion d'avantage concurrentiel émerge celle de performance. Ce qui justifie le fait que cette approche relie la notion de meilleures pratiques de ressources humaines à celle de performance. Développée en 1964 par Gary Becker, la théorie du capital humain, quant à elle, désigne l'ensemble des savoirs et savoir-faire acquis par un individu et qui déterminent ses potentialités dans l'entreprise (Gleizes, 2000). Le capital humain représente donc une source de valeur pour l'entreprise. L'approche universaliste émane également de cette théorie en ce sens que l'idée de meilleures pratiques pourrait émerger de la notion de capital humain et celle de performance de la notion de valeur.

En effet, l'approche universaliste essaie de démontrer qu'il existe de meilleures pratiques de ressources humaines ou des pratiques à haut rendement ayant, universellement, un impact positif significatif sur la performance de l'organisation (Gagnon et Arcand, 2011, L'Écuyer, 2016). Elle implique une relation directe entre les pratiques dites meilleures et la performance (Youndt, Snell et al., 1996). Ainsi, indépendamment du contexte, ces pratiques peuvent produire de meilleurs résultats. Ni la stratégie d'affaires ni la stratégie sociale n'auraient aucune influence sur la relation entre les pratiques RH à haut rendement et la performance. Une pratique reconnue efficace dans une entreprise le serait automatiquement dans les autres. D'ailleurs, plusieurs études empiriques valident cette approche et encouragent les organisations à l'adopter. Parlant de meilleures pratiques, Pfeffer (1998) tel que mentionné par Alleyne, Doherty et al. (2006) en identifie sept à savoir la sécurité de l'emploi, l'embauche sélective, le travail d'équipe, la rémunération incitative, la formation approfondie, la réduction des différences et le partage d'information. Des pratiques n'ayant jamais fait l'unanimité dans le groupe des chercheurs en gestion stratégique des ressources humaines.

La perspective universaliste repose sur quelques principes à savoir la supériorité et l'universalité des pratiques RH, la sélectivité et la supériorité de la

lecture financière de la performance, l'autonomie et l'additivité (Allani-Soltan, 2003). Selon le premier principe, certaines pratiques sont supérieures à d'autres, quelle que soit l'organisation à laquelle elles s'appliquent. Le second principe suggère à l'organisation de donner priorité aux pratiques RH pouvant générer la meilleure performance financière. Selon le dernier principe, la performance de l'organisation serait la somme des performances induites par chaque pratique. Quelques travaux empiriques valident cette perspective.

Les travaux de Allani-Soltan (2003) portant sur un échantillon de 1983 établissements français examinent l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la compétitivité desdits établissements. Les résultats apportent un soutien à la perspective universaliste en indiquant que les pratiques de gestion des ressources humaines prises individuellement affectent positivement la compétitivité des établissements français. Une compétitivité appréciée en termes de performance économique et organisationnelle.

L'étude empirique de Bonango Ngontogo (2003), à partir de 48 firmes québécoises de génie-conseil, cherche à valider l'approche universaliste en contexte de gestion des projets en vérifiant l'effet de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises. Les conclusions indiquent, comme stipule l'approche universaliste, l'effet positif de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, prises isolément, sur l'efficacité organisationnelle. Néanmoins, les pratiques d'évaluation du rendement et de sélection sont sans impact sur la performance des firmes. Donc, elles ne valident pas l'approche.

La recherche empirique réalisée par Lacoursière, Fabi et al. (2005) et portant sur 233 PME manufacturières vérifie, selon la perspective universaliste, l'effet de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur les conditions de travail, l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences. Les résultats indiquent que la pratique de diffusion d'information impacte le taux de roulement du personnel et le taux de rendement de l'actif. La formation est en

relation avec la productivité. Les pratiques de recrutement et d'évaluation du rendement affectent la croissance des ventes. Ce qui valide l'approche universaliste, du fait des effets de pratiques de gestion des ressources humaines prises individuellement. Cependant, les conclusions signalent une grande spécificité des impacts en contexte de PME contrairement à ce qu'on observe dans la grande entreprise. Ainsi, l'universalité de certaines pratiques, que prône cette approche, peut être remise en cause.

Malgré sa simplicité pour la mise en œuvre de la gestion stratégique des ressources humaines (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005), la perspective universaliste soulève quelques critiques. Même si des travaux empiriques valident cette approche; les mêmes travaux signalent la non-universalité de certaines pratiques. De même, on constate que les pratiques dites meilleures ou à haut rendement peuvent varier d'un auteur à un autre. Ainsi, même s'il est démontré que ces pratiques sont porteuses de succès quelle que soit l'organisation ou le contexte, il s'avère impérieux d'en définir une liste exhaustive universellement acceptée. Ce qui n'a pas encore été fait jusqu'à nouvel ordre.

De l'ensemble des critiques émerge l'idée de pertinence universelle des pratiques RH (Alleyne et al., 2006). Selon ces auteurs, les pratiques de gestion des ressources humaines ne seraient efficaces que dans un contexte et non universellement. Certains auteurs suggèrent plutôt des pratiques de GRH contingentes à la stratégie d'affaires. D'où l'approche de contingence.

2.1.3.2 L'approche de contingence

L'approche de contingence semble en opposition avec la logique selon laquelle certaines pratiques de gestion des ressources humaines seraient à haut rendement par leur effet universel sur la performance de l'organisation (Arcand, 2006). Elle constitue une alternative à la perspective universaliste (Gannon, Roper et al., 2015) en développant une vision comblant ses insuffisances. En complément à l'établissement de relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines

et la performance, l'approche de contingence prend en considération les spécificités du contexte interne et externe de l'organisation (L'Écuyer, 2016).

En effet, la perspective de contexte 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, Snell et al., 1996). La gestion des ressources humaines doit alors être intimement liée à l'environnement organisationnel dans lequel elle est pratiquée. Cette approche indique que la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance ne pourrait être stable; mais basée sur une interactivité avec le contexte de gestion des ressources humaines (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005). Les pratiques de GRH, à l'externe, doivent être liées à la stratégie commerciale et être cohérentes à l'intérieur de l'organisation (Hiltrop, 1996). La stratégie commerciale ou d'affaires peut ainsi jouer un rôle modérateur entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance en influençant l'intensité de la relation entre les deux. Toute organisation s'inscrivant dans la perspective de contexte doit alors précéder le choix des pratiques de gestion des ressources humaines d'une définition claire de sa stratégie d'affaires et de sa stratégie sociale. Les différents types de pratiques GRH doivent ainsi émaner des choix stratégiques de l'entreprise.

Plusieurs études empiriques valident cette perspective :

L'étude de Youndt, Snell et al. (1996) menée auprès de 97 usines examine l'efficacité des ressources humaines selon les perspectives universaliste et de contexte. Les résultats empiriques indiquent qu'un système de gestion des ressources humaines axé sur une stratégie d'amélioration du capital humain affecte significativement plusieurs dimensions de la performance opérationnelle à savoir la productivité des employés, l'efficacité des machines et la satisfaction des clients.

Les travaux réalisés par Karami, Analoui et al. (2004) explorent la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la stratégie commerciale

dans les industries manufacturières d'électroniques par le biais d'une enquête par sondage sur la perception de 114 cadres supérieurs. Il a été établi qu'une ressource humaine compétente entraîne une meilleure performance dans les entreprises de fabrication d'électronique. La compétence des ressources humaines s'explique par leur forte intégration à la stratégie commerciale des industries.

Les travaux de Gagnon et Arcand (2012), à partir d'une étude comparative portant sur deux entreprises manufacturières québécoises, essaient de démontrer les facteurs explicatifs de l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle. Les conclusions indiquent le manque d'encadrement stratégique comme facteur de contre-performance. Ce qui valide l'approche de contingence en ce qui concerne la nécessité d'arrimer les pratiques RH à la stratégie de l'entreprise.

Une étude empirique d'Assefsaf (2012) portant sur 14 PME de communication électronique essaie de valider l'approche de contingence en vérifiant si les pratiques de gestion des ressources humaines s'alignent sur la stratégie d'affaires et la performance. Les résultats indiquent une interdépendance probable des pratiques de gestion des ressources humaines et leur impact sur la performance en contexte avec la stratégie d'innovation.

Ces divers travaux confirment l'utilité de la perspective de contexte. Il lui est, en effet, reproché de s'être trop focalisée sur la cohérence externe sans se préoccuper des liens entre pratiques. Ainsi, comme stipule l'approche universaliste, les pratiques individuelles de gestion des ressources humaines sont-elles les meilleurs facteurs de performance? Puisque l'approche de contingence ne s'est pas penchée sur cette interrogation, la perspective configurationnelle s'y attèlera.

2.1.3.3 L'approche configurationnelle

Comme l'approche de contingence, l'approche configurationnelle réfute l'idée de meilleures pratiques. De l'opposition à la perspective universaliste est née

cette catégorie de chercheurs rattachant la performance de l'organisation à la congruence ou l'adéquation entre diverses pratiques GRH (Arthur, 1994).

En effet, l'approche configurationnelle est un processus de décision holistique et incrémental (Bayad, Arcand et al., 2004). Elle crée une certaine complémentarité entre les pratiques GRH selon les objectifs de performance à réaliser. En d'autres termes, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être interreliées (L'Écuyer, 2016), formant entre elles un système synergique de renforcement mutuel en interaction avec la stratégie d'affaires.

De ce qui précède, l'approche configurationnelle prend appui sur la notion de cohérence (*fit*) (MacDuffie, 1995, Delery, 1998, Barrette et Carrière, 2003, L'Écuyer, 2016) sous deux dimensions : la cohérence interne et la cohérence externe. La cohérence interne se réalise par un ajustement horizontal (Delery, 1998) ou une intégration horizontale (Barrette et Carrière, 2003) des pratiques de gestion des ressources humaines entre elles et au sein du système RH. La cohérence externe se rapporte à l'interaction des systèmes de gestion des ressources humaines avec les choix stratégiques de l'entreprise. Ainsi, lorsque les pratiques de GRH sont intégrées horizontalement, formant un système RH qui, à son tour, est intégré verticalement avec les options stratégiques, l'entreprise peut espérer une meilleure performance.

Déjà en 2006 une recension des écrits réalisée en gestion stratégique des ressources humaines par Becker et Huselid (2006) révèle que la GSRH se focalise plus sur la performance organisationnelle que sur la performance individuelle. Les auteurs martèlent également les gains importants des organisations optant pour les systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines contrairement à celles adoptant des pratiques GRH individuelles, apportant ainsi du soutien à la perspective configurationnelle. Plusieurs études empiriques valident également cette approche.

L'étude de MacDuffie (1995) portant sur une base de données internationale de 62 usines d'assemblage automobile, constituée à partir d'un sondage (1989-1990), vérifie si ce sont les pratiques de gestion des ressources humaines isolées qui affectent la performance de l'organisation ou celles interreliées dans un système RH. Les conclusions soutiennent que les pratiques de gestion des ressources humaines impactent les performances non individuellement mais comme des éléments interreliés dans un système de cohérence interne. Et que ces pratiques produisent davantage de performance et impactent positivement la qualité des usines lorsqu'elles sont arrimées aux politiques de fabrication.

Les travaux empiriques réalisés par Ahmad et Schroeder (2003) sur 64 organisations industrielles essaient de généraliser les sept pratiques de gestion des ressources humaines proposées par Pfeffer. Les résultats valident leur efficacité mais suggèrent que l'idéal serait d'implanter des systèmes de gestion des ressources humaines.

La recherche empirique de Li (2003) vérifie, à partir d'un échantillon de 22 entreprises ayant des produits/services en croissance, si l'intégration horizontale et verticale des pratiques de gestion des ressources humaines impacte significativement la performance selon le cycle de vie des produits/services de l'entreprise. Les conclusions indiquent que plus les pratiques de gestion des ressources humaines sont fortement intégrées, plus la performance organisationnelle augmente; et que les entreprises qui intègrent davantage leurs pratiques RH sont celles ayant des produits/services en phase de croissance.

L'étude de Carrière et Barrette (2005) portant sur 175 entreprises à capital intellectuel élevé a permis de vérifier dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines prédisent la performance selon que l'organisation s'inscrit dans la perspective configurationnelle, de contexte ou universaliste. Les résultats empiriques révèlent que lorsque l'organisation s'inscrit dans la perspective configurationnelle, les pratiques de gestion des ressources humaines prédisent une plus forte performance que lorsqu'elle opte pour l'approche de contingence. De

même, la valeur ajoutée en matière de performance est plus prononcée pour les entreprises implantant des stratégies RH selon leur stratégie d'affaires que celles adoptant des pratiques dites meilleures.

La recherche empirique de Liu, Combs et al. (2007) réalisée sur plus de 19000 organisations a pour but de confirmer si la gestion des ressources humaines joue effectivement un rôle dans la performance organisationnelle. Les conclusions indiquent que la GRH ajoute une valeur à la performance des organisations. Mais la valeur ajoutée est plus grande pour les entreprises adoptant des systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines que pour celles optant pour des pratiques individuelles.

L'ensemble de ces études empiriques viennent confirmer l'intérêt pour les organisations de mettre en cohérence les pratiques de gestion des ressources humaines entre elles et d'intégrer des systèmes RH à la stratégie de l'entreprise. Même si la perspective configurationnelle, par la logique de cohérence des pratiques RH, ajoute une contribution importante à la perspective universaliste et à la perspective de contexte, elle ignore une dimension importante qui n'est pas sans impact sur la performance de l'organisation : les facteurs contextuels ou environnementaux.

2.1.4 Synthèse de la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines

Alors que la synthèse 1 aide à comprendre l'évolution de la gestion des ressources humaines depuis les origines jusqu'à la veille de l'avènement de la gestion stratégique des ressources humaines, la synthèse 2 résume les diverses avancées de la GSRH de ces débuts à nos jours.

L'avènement de la gestion stratégique des ressources humaines est motivé par les changements importants qu'a subis l'environnement des affaires et par les idées reçues des avancées scientifiques en sciences de gestion. Alors que le phénomène de la mondialisation et des nouvelles technologies de l'information et

de la communication complexifiait l'environnement des affaires, donnant à réfléchir sur de nouvelles méthodes optimales de gestion des organisations, la recherche scientifique avança vers le développement de la théorie du management par les ressources de Barney. Une théorie qui met en marge les stratégies reposant sur l'analyse de l'environnement pour désormais se focaliser sur les ressources comme facteur de compétition en situation de concurrence. Après les travaux sur la théorie des ressources, qui abordent les ressources de façon générale, d'autres recherches ont davantage spécifié la dimension « ressources humaines » pour éclairer la contribution particulière de cette dernière à la compétitivité. Ce fut le début de la GSRH.

À ses débuts, les travaux sur la gestion stratégique des ressources humaines ont essentiellement visé à expliciter l'approche et à révéler son importance. Ainsi, certains chercheurs s'évertuaient à démontrer comment les ressources humaines peuvent constituer un facteur clé de succès et d'autres à expliciter la stratégie d'entreprise en distinguant la stratégie d'affaire de la stratégie sociale et à expliquer comment la gestion des ressources humaines doit migrer de la dimension opérationnelle pour se faire une place importante au sommet stratégique. Par ces efforts de recherche, la vulgarisation de la GSRH dans les pratiques quotidiennes de gestion pouvait devenir une réalité. Si les premiers chercheurs ont plus travaillé à la vulgarisation de la GSRH, les suivants ont davantage mis l'ancrage sur l'opérationnalisation ou l'instrumentalisation des approches. Ainsi, des travaux spécifiques sur comment identifier des pratiques de gestion des ressources humaines et les mettre en lien avec un type particulier de performance ont commencé à émerger.

Sur cette problématique de mise en relation de pratiques de GRH à la performance de l'entreprise, plusieurs perspectives se sont chronologiquement succédé. La première était l'approche universaliste qui indiquait une liste de pratiques universelles de gestion des ressources humaines ayant la vertu de produire la performance, quel que soit le contexte organisationnel ou l'environnement des affaires. Suite à de vives critiques sur cette première approche, la perspective de

contexte a été développée, remettant en cause l'approche universaliste et proposant des pratiques de GRH alignées sur la stratégie d'affaires. Si l'approche de contingence avance la connaissance à l'idée d'alignement à la stratégie, elle reste toutefois muette sur l'indépendance des pratiques que défend la perspective universaliste. Ce qui a motivé le développement d'une troisième approche : l'approche configurationnelle. Cette approche vient alors proposer, en complément à l'intégration des pratiques de GRH à la stratégie, une intégration des pratiques entre elles formant un ensemble cohérent. Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines seront non seulement interreliées entre elles mais aussi reliées à la stratégie d'affaires.

Toujours pour l'émergence d'une nouvelle approche, une interrogation surgit : pourquoi l'approche de contingence se limite-t-elle à la stratégie comme facteur de contexte alors qu'il en existe d'autres (contexte culturel, contexte organisationnel, secteur d'activité, syndicat, etc.)? Pour répondre à cette interrogation, une nouvelle approche a émergé récemment : l'approche contextuelle.

2.2. CADRE DE LA RECHERCHE : L'APPROCHE CONTEXTUELLE

2.2.1 Description de l'approche contextuelle et justification du cadre de la recherche

Le peu d'intérêt accordé aux facteurs de contexte autre que la stratégie se justifie par le fait que pendant longtemps la recherche en gestion stratégique des ressources humaines s'est limitée au contexte nord-américain (Hiltrop, 1996) ou celui de la grande entreprise. À la suite de ce constat, certains chercheurs ont commencé à pousser leur curiosité en allant vérifier si la GSRH aurait les mêmes impacts en termes de performance dans des contextes culturels autres que de l'Amérique du Nord (G. Arcand, 2006; Hounkou, 2006) ou si les effets enregistrés dans la grande entreprise seraient pareils en contexte de PME (Lacoursière 2002, Fabi, Raymond et al., 2004) et en contexte de gestion de projets (Chrétien, Arcand et al., 2005). Ces auteurs se sont focalisés sur des facteurs de contexte autres que la stratégie sans mentionner dans leurs écrits ni l'approche contextuelle ni une

explication sur cette dernière. Même si déjà en 1996 Hiltrop (1996) en a fourni une amorce liminaire, ce n'est que récemment que la recherche de Martín-Alcázar et al. (2005) en présente une explication détaillée permettant de la positionner par rapport aux autres approches.

En effet, 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 contexte 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 approches en élargissant la GSRH au contexte macrosocial tenant compte de toutes les spécificités propres à un environnement géographique et organisationnel (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005). Comme stipulé ci-dessus, quelques études empiriques portaient déjà sur cette approche sans en faire mention.

Pour illustration, on peut citer les travaux de Arcand (2006) portant sur 312 institutions bancaires dans vingt-deux pays choisis dans trois continents (Asie, Amérique du Nord, Europe). Ils examinent l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines s'harmonisant avec la culture nationale sur l'efficacité organisationnelle des institutions bancaires. Les résultats montrent que les institutions bancaires adoptant des pratiques de gestion des ressources humaines en harmonie avec la culture nationale développent une meilleure efficacité organisationnelle que celles qui s'en passent.

Les travaux de Hounkou (2006) portant sur huit entreprises au Bénin ont permis également de vérifier si les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises béninoises les plus performantes prennent en considération la culture nationale béninoise. Il parvient à la conclusion selon laquelle la direction des ressources humaines des entreprises béninoises les plus performantes s'inspire

des spécificités culturelles propres au contexte béninois pour développer des pratiques de gestion des ressources humaines.

Une étude réalisée par Lacoursière et al. (2005) et portant sur 233 PME manufacturières, a aussi vérifié si certaines pratiques de gestion des ressources humaines productrices de performance dans la grande entreprise auraient les mêmes effets dans le contexte des petites et moyennes entreprises. Les résultats indiquent que la pratique de diffusion d'information a un effet sur le taux de roulement du personnel et le taux de rendement de l'actif. La formation serait en lien avec la productivité. Le recrutement et l'évaluation du rendement auraient également un impact sur la croissance des ventes. Ainsi, dans le secteur des PME, les effets peuvent être nuancés.

Une autre étude de Chrétien, Arcand et al. (2005), réalisée en contexte de gestion des projets, essaie de démontrer les impacts positifs de l'emploi de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité générale de l'entreprise. Les conclusions soutiennent cet objectif en indiquant une association positive entre bon nombre des pratiques de GRH étudiées et l'amélioration de la performance sociale, économique et financière des entreprises dans le contexte particulier de gestion des projets.

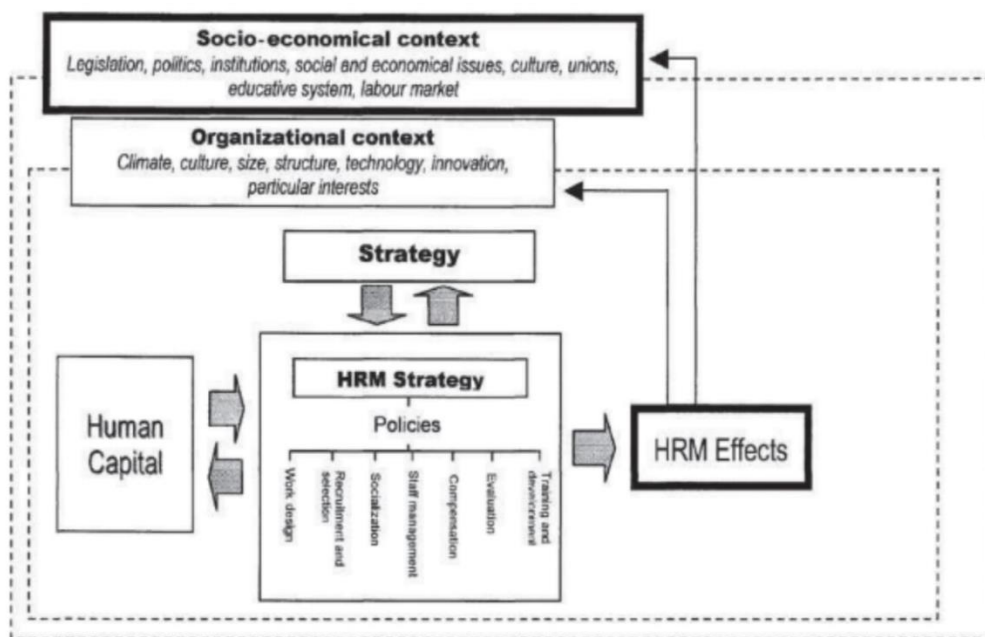
L'approche contextuelle s'est révélée dans sa complétude avec certains auteurs tels que Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) et Farndale et Paauwe (2018).

Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005), dans leurs écrits, ont fait une revue systématique sur la gestion stratégique des ressources humaines qui vise à classer théoriquement la littérature selon quatre approches : l'approche universaliste, l'approche de contingence, l'approche configurationnelle et l'approche contextuelle. Ainsi, à partir des avancés notés dans la recherche en gestion stratégique des ressources humaines, ces auteurs ont pu élaborer des modèles théoriques représentant chaque approche. L'approche contextuelle étant

celle qui nous intéresse dans la présente recherche, son modèle théorique selon Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) se présente comme suit.

Figure 1

Introducing the contextual contribution



Martin Alcázar, Romero-Fernández et Sánchez-Gardey (2005)

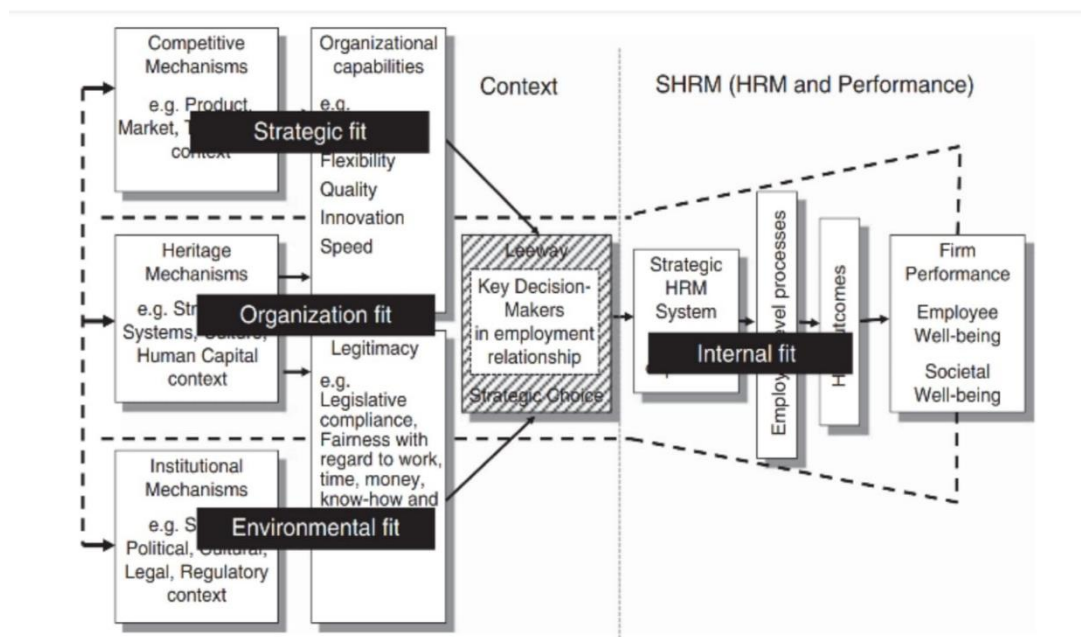
À partir de ce modèle, on peut voir que Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) ont essayé de rendre un peu plus explicite la notion de contexte dans l'approche contextuelle en distinguant clairement le contexte socioéconomique, le contexte organisationnel avec les facteurs contextuels que comporte chacun. Ils considèrent ces contextes comme un cadre dans lequel se développe la gestion des ressources humaines. Il n'existe donc pas, selon eux, une relation unidirectionnelle entre les contextes et la gestion des ressources humaines. Tel que le mentionnent ces auteurs, pour produire des effets en termes de gestion des ressources humaines, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent non seulement s'adapter aux différents contextes mais aussi être en interrelation avec la stratégie.

Farndale et Paauwe (2018) ont, quant à eux, essayé, à partir d'une étude théorique, d'indiquer aux praticiens la nécessité d'un système équilibré de gestion

stratégique des ressources humaines pour le bien-être des employés, le bien-être de l'entreprise et pour produire une meilleure performance. Ce qu'ils représentent à travers le modèle suivant.

Figure 2

Dynamic fit and coevolution



Farndale et Paauwe (2018)

À travers ce modèle, Farndale et Paauwe (2018) classent les facteurs contextuels sous trois mécanismes : 1) les mécanismes concurrentiels (le contexte de marché, le contexte concurrentiel, le contexte technologique, etc.), 2) les mécanismes institutionnels (le contexte social, le contexte politique, le contexte culturel, le contexte juridique, etc.) et 3) les mécanismes patrimoniaux (les choix stratégiques, la structure, la culture organisationnelle, etc.). Tel que mentionnent les auteurs et tel qu'on l'observe sur le modèle, ces trois mécanismes sont souvent alignés et se renforcent mutuellement. Selon Farndale et Paauwe (2018), les trois mécanismes forment le cadre contextuel qui doit être dans un processus itératif avec le système de gestion stratégique des ressources humaines. Ce processus peut prendre la forme d'un alignement, d'un ajustement, d'une adaptation ou d'une adéquation.

Ainsi, l'entreprise doit procéder à un ajustement organisationnel en adaptant le système de gestion stratégique des ressources humaines aux mécanismes patrimoniaux. Elle doit également penser à un ajustement stratégique en harmonisant le système de gestion stratégique des ressources humaines avec les mécanismes concurrentiels. L'entreprise doit aussi procéder à un ajustement environnemental en créant une adéquation entre les mécanismes institutionnels et le système de gestion stratégique des ressources humaines. Enfin, elle doit penser à un ajustement interne en procédant à un alignement entre les différentes composantes du système de gestion stratégique des ressources humaines. Étant donné que l'ajustement vise la recherche de stabilité alors que l'entreprise se trouve dans un contexte en perpétuel changement, Farndale et Paauwe (2018), à travers leur modèle, suggèrent une adéquation dynamique qui allie ajustement et flexibilité. Ce qui, dans de pareils contextes, pourrait permettre un ajustement à long terme pour l'entreprise. Selon ces auteurs, l'entreprise doit, en agissant pour un ajustement à long terme, veiller à rechercher un équilibre profitable aux différentes parties prenantes.

Alors que Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) et Farndale et Paauwe (2018) ont tous fait une étude de la littérature en gestion stratégique des ressources humaines qui leur a permis d'élaborer des modèles théoriques représentant l'approche contextuelle, les travaux de Farndale et Paauwe (2018) apportent un élément nouveau qu'est la recherche d'un ajustement à long terme bénéfique pour les différents acteurs en jeu et l'entreprise elle-même.

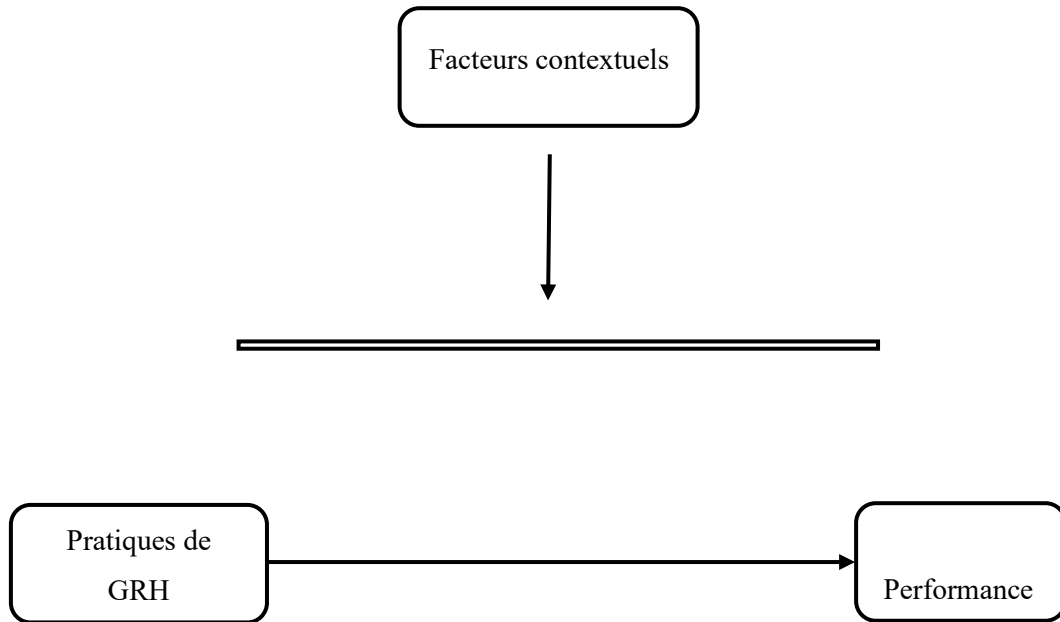
Des quelques travaux sur cette approche, trois constats se dégagent :

- La plupart des travaux sur cette approche 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);

- 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).
- 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;
- 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 (Houngou, 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.

À partir de ces constats, le cadre de la recherche peut se présenter comme suit. 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. Ainsi, nous ne prenons pas pour point de départ le modèle d'un écrit sur l'approche. Nous nous donnons pour cadre de recherche ce que la plupart des modèles ou écrits ont en commun (les pratiques de GRH, les facteurs de contexte et la performance).

Figure 3
Modèle conceptuel



Les écrits sur l'approche contextuelle

Telle que stipule la plupart des écrits sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines, notre cadre de recherche indique que, pour produire une meilleure performance, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être en adéquation avec les facteurs contextuels. Dans ce cadre de recherche, conformément à certains écrits en gestion stratégique des ressources humaines, la stratégie fait partie des facteurs de contexte.

Le cadre de recherche choisi se justifie davantage par le fait qu'en se référant au quatrième constat ci-dessus, on observe que cette recherche est l'une des premières à emprunter une démarche purement qualitative. En effet, en choisissant ce cadre, au lieu d'un modèle théorique qui précise le contenu de chaque axe

(facteurs contextuels, pratiques de GRH et performance), nous souhaitons, à partir d'une démarche qualitative, laisser le contexte béninois exprimer ses propres réalités. Ainsi, nous ne souhaitons pas limiter la présente recherche par une liste prédéfinie de facteurs contextuels et de pratiques de gestion des ressources humaines.

Ce choix de cadre n'empêche pas, dans le but de permettre au lecteur de mieux comprendre l'approche, de présenter le contenu des trois axes.

2.2.2 Les différents axes de l'approche contextuelle

Dans cette section, nous présenterons successivement les facteurs contextuels, les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance.

2.2.2.1 Les facteurs contextuels

Comme constaté dans divers travaux de recherches en gestion stratégique des ressources humaines, les facteurs suivants sont reconnus pour être des facteurs de contexte : la stratégie (Delery et Doty, 1996), la culture, la législation en vigueur, la politique, le secteur d'activité, les caractéristiques du marché du travail, les syndicats (Jackson et Schuler 1995). La liste n'est pas exhaustive.

2.2.2.1.1 Concept de stratégie

La notion de stratégie a d'abord été clarifiée ensuite quelques options stratégiques ont été présentées.

2.2.2.1.1.1 Brève présentation

La stratégie focalise sur des réflexions consistant à déterminer comment une entreprise ayant le souci de réaliser ses objectifs devrait établir des relations avec son environnement (Bourgeois, 1980). Dans cette logique classique essentiellement développée dans l'esprit d'un positionnement concurrentiel, les réflexions focalisaient particulièrement sur l'analyse stratégique et la recherche d'avantage concurrentiel (Saïas et Métais, 2001). L'analyse stratégique consiste de la part d'une entreprise, avant la prise de toute option stratégique, à faire l'inventaire des

opportunités et menaces inhérentes à son micro et macroenvironnement (Le Roy, 2012) et ses forces et faiblesses. La synthèse de cet inventaire lui permet de se faire une précision sur 1) ce qu'elle peut tirer de son environnement, 2) quelles conditions il lui faut remplir pour accéder aux opportunités, 3) comment mobiliser les ressources pour exploiter ces opportunités. Même si les pratiques du diagnostic stratégique sont encore d'actualité dans certaines organisations, ses origines remontent à la fin des années 50 et s'attribuent à l'école d'Harvard tels que l'indiquent Saïas et Métais (2001). La stratégie telle que perçue à cette époque se résume à un ensemble d'opérations de segmentation et de planification dirigé sur la réalisation des objectifs. Si dans les premières années la stratégie a consisté en la segmentation et la planification des activités de l'entreprise, elle s'est développée en recherchant des avantages concurrentiels pour l'entreprise. Ainsi, une fois que l'entreprise, après l'analyse stratégique, a une meilleure connaissance de ses potentialités dans l'environnement, elle pourrait désormais penser à comment prendre durablement un avantage sur ses concurrents (Saïas et Métais, 2001). C'est dans cette réflexion de prise d'avantages que différents outils stratégiques tels que les matrices BCG, le modèle ADL, le modèle Mc Kinsey, le modèle de Michael Porter ont été développés aux fins d'accompagner les entreprises. En plus de l'analyse SWOT attribuée au courant classique, le modèle de Porter met l'accent sur la nécessité pour une entreprise de procéder à une analyse sectorielle. Ainsi, en vue d'être pertinente dans la recherche d'avantage concurrentiel, l'entreprise doit diagnostiquer l'ensemble des forces en concurrence dans un secteur (Le Roy, 2012).

Dans le temps, les stratégies classiques ne se révélaient plus efficaces du fait de l'instabilité de l'environnement et de l'intensification de la concurrence. Elles doivent désormais se faire dominer par de nouvelles stratégies mieux adaptées. Alors que les stratégies classiques focalisent sur la recherche d'avantage concurrentiel durable, les nouvelles positions indiquent qu'aucun avantage concurrentiel ne saurait être trop durable ni défendable et que la démarche idéale serait de changer chaque fois de position selon les réactions concurrentielles (Galbraith et Schendel, 1983, Saïas et Métais, 2001). Ainsi, aux diverses stratégies

classiques sera complétée l'approche stratégique du management par les ressources qui occupe une place centrale dans la gestion stratégique des ressources humaines.

Ces différentes évolutions de la stratégie permettent de la définir sous divers angles. Ainsi, elle peut être comprise comme :

- L'ensemble des décisions et actions visant la réalisation d'objectifs organisationnels à long terme (Chaffee, 1985).
- Un ensemble de procédés et de techniques mis en œuvre par des individus et groupes aux fins de réaliser des changements (Savoie-Zajc, 1993) tel que mentionne Ngamo (2007).
- L'ensemble des objectifs fondamentaux de l'entreprise; déterminés en fonction du marché sur lequel elle souhaite compétitionner, de la politique d'allocation des ressources et des principales caractéristiques de son environnement (Schendel et Patton, 1978).

La première définition concorde avec la perception de la stratégie dans un environnement d'affaires stable favorable à la recherche d'avantage concurrentiel durable. Les deux dernières s'alignent plus sur la conception de la stratégie dans un contexte d'affaires complexe et très changeant où les entreprises qui se veulent compétitives doivent développer des stratégies adaptatives. C'est d'ailleurs sous cet angle adaptatif qu'est perçue la stratégie en gestion stratégique des ressources humaines.

À présent, parlons de quelques options stratégiques au service des entreprises.

2.2.2.1.1.2 Quelques options stratégiques

Comme recensé, la littérature existante indique que les entreprises optent pour diverses stratégies dans leur quête de performance. Nous présentons ci-dessous quelques-unes de ces stratégies.

- La stratégie interne : elle vise à aligner les procédés et structures organisationnelles sur les objectifs de l'entreprise (Bakos et Treacy, 1986).

- La stratégie concurrentielle : elle précise comment l'entreprise doit se tenir pour réaliser ses objectifs de performance malgré la concurrence (Varadarajan, 2010).
- La stratégie du portefeuille d'activité : elle vise la sélection des activités les plus compétitives et le positionnement de l'entreprise dans son secteur (Bakos et Treacy, 1986).
- La stratégie d'intégration verticale : elle consiste à accroître la performance d'une entreprise par le contrôle des relations (Harrigan, 1985) entre les différentes structures de production et de distribution.
- Les stratégies de coopération, de fusions et d'acquisitions : elles visent l'amélioration de la performance par la restructuration, la combinaison des ressources et la redéfinition des activités de l'entreprise (Jacquemin, 1991).

À présent, parlons de la culture en tant que facteur de contexte.

2.2.2.1.2 *La culture*

Il s'avère de plus en plus clair que la culture nationale tient une place importante en sciences de gestion (Hofstede, 1983a) et plus particulièrement en gestion des ressources humaines. La GRH tenant compte de plus en plus des caractéristiques de l'environnement, l'arrimage culturel captive davantage l'intérêt des chercheurs et praticiens en sciences de gestion. Les chercheurs estiment d'ailleurs que les valeurs managériales, les croyances, les normes et les attitudes organisationnelles sont influencées par la culture nationale (M'Rad, 2007). Parlant de culture, nous nous référons à « la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique. Elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées » (C. Kluckohn, 1952) comme indiqué par M'Rad (2007) et Oumarou Harou (2014). C'est donc l'ensemble des valeurs et croyances partagées par un groupe d'individus (Hayton, George et al. 2002) et qui construisent en eux une représentation mentale commune. Parlant de représentation mentale, Hofstede (1983a) et Hofstede (1987) rapportent la culture, plus précisément la culture nationale, à une programmation mentale collective; c'est-à-dire, ce qui en nous se

partage avec les autres membres de notre groupe, de notre communauté nationale ou régionale. Pour parvenir à cette conception, Hofstede (1983a) a effectué une expérience avec ses étudiants. L'expérience a consisté à utiliser une image ambiguë pouvant être perçue comme une jeune fille séduisante ou une vieille femme laide. Tout en demandant d'abord à la moitié de la classe de fermer les yeux, il montre à l'autre moitié la version jeune fille séduisante de l'image ambiguë pendant 5 secondes. Ensuite, il permute les rôles en montrant pendant 5 secondes à la deuxième moitié la version vieille femme laide. Enfin, l'image ambiguë a été montrée à toute la classe. Les résultats indiquent que la grande majorité de chaque moitié ne voyait dans l'image ambiguë que la version (jeune fille séduisante ou vieille femme laide) initiale qui leur a été présentée. Seulement 5 secondes ont suffi pour programmer mentalement les étudiants à ne percevoir que la version initiale dans l'image ambiguë. Selon Hofstede (1983a), c'est ainsi que l'individu est programmé mentalement sur plusieurs années à percevoir une réalité d'une manière différente qu'un autre individu d'un autre contexte géographique. Au-delà du volet mental, on peut alors remarquer que la définition d'Hofstede prend également en considération l'environnement géographique de l'individu.

En effet, si certains auteurs ne font pas directement mention de la délimitation géographique dans leur définition de la culture, Hofstede (1983a) met un accent sur la notion de nationalité ou de régionalité pour ainsi spécifier que les croyances culturelles sont propres à un contexte géographique donné. Selon Hofstede (1983a), un accent doit être mis sur la nationalité ou la régionalité du fait que 1) une nation constitue une unité politique avec un système institutionnel et une histoire propre; et donc des croyances propres, 2) une nation constitue un symbole identitaire créant un sentiment d'appartenance à un groupe de mêmes valeurs et croyances, 3) la nation permet la mise en place d'instances de socialisation (famille, école, confessions religieuses, etc.) forgeant chez les individus des croyances différentes d'une nation à une autre. Ainsi, le contexte national sera celui dans lequel il déterminera les différentes dimensions de la culture.

2.2.2.1.2.1 Les dimensions de la culture

Les travaux d'Hofstede sur les dimensions de la culture ont suscité moult remous. En effet, s'ils ont permis d'identifier initialement quatre dimensions, ils ont été remis en cause par d'autres travaux.

2.2.2.1.2.1.1 Les dimensions initiales d'Hofstede

Initialement, il identifie quatre dimensions culturelles : individualisme versus collectivisme, distance de puissance petite versus grande, contrôle de l'incertitude fort versus faible, masculinité versus féminité (Hofstede, 1983a, Hofstede, 1983b, Hofstede, 1984).

Individualisme versus collectivisme : cette dimension se réfère à l'intégration des individus au sein d'un groupe (Hofstede, 2011). L'individualisme est cette croyance consistant à favoriser l'initiative individuelle et à conférer à chaque individu une certaine liberté de choix sans aucune obligation de compte rendu ni de pression de l'entourage social mais dans les limites du respect des règles légalement établies. Souvent accompagné de mesures visant la réduction de l'inégalité, l'individualisme est plus marqué dans les pays riches (Hofstede, 1983b). Le collectivisme en revanche est favorable à la définition et la réalisation d'objectifs de groupe, à la réduction des libertés individuelles et à une certaine obligation de compte rendu à la hiérarchie communautaire ou familiale. Il est souvent observé dans les pays pauvres (Hofstede 1983b). Toutefois, selon l'analyse de la base de données de la société multinationale ayant servi de repère à Hofstede, aucune société n'est totalement individualiste ni totalement collectiviste (Hofstede, 1983b).

Petite versus grande distance de puissance : la distance de puissance se réfère à la manière de percevoir l'inégalité entre les individus d'une société (Hofstede, 1983a). C'est le degré auquel les inégalités entre individus sont acceptées dans une société (Smith, Peterson et al., 2002, Hofstede, 2011). Parlant d'inégalité, Hofstede se réfère aux capacités physiques et intellectuelles, au pouvoir et à la richesse (Hofstede, 1983a). La distance de puissance est petite lorsqu'un pays a une faible tolérance aux inégalités. Elle est grande lorsque cette tolérance est forte. Toutefois, aucun pays ne parvient à atteindre une égalité complète du fait de l'existence de forces tendant à s'y opposer (Hofstede, 1983a).

Fort versus faible contrôle de l'incertitude: l'incertitude a trait à l'imprécision relative aux événements futurs. Ainsi les individus perçoivent l'incertitude selon le degré auquel le futur est inconnu (Hofstede, 1983a). L'évitement de l'incertitude indique alors dans quelle mesure une société a de la tolérance pour l'ambiguïté (Hofstede, 2011). C'est le degré auquel les individus préfèrent structurer le futur (Smith, Peterson et al., 2002). Plus un pays essaie, par des comportements, des lois et des règles, de réduire la probabilité de survenance d'événements non structurés (Hofstede, 1983a, Hofstede, 2011), plus le contrôle de l'incertitude est fort. Inversement, plus le pays tolère l'ambiguïté du futur ou développe une certaine croyance à l'évidence d'un futur inconnu (Hofstede, 1983a), plus l'évitement de l'incertitude est faible.

Masculinité versus féminité : cette dimension réfère à la distribution des rôles entre les sexes dans une société (Hofstede, 1983a). C'est le degré auquel les valeurs masculines telles que l'affirmation de soi, la concurrence, l'efficacité, le succès prévalent sur celles féminines telles que la qualité de vie, le soin aux plus faibles, le service, la solidarité, les relations non conflictuelles (Smith, Peterson et al., 2002). Toutefois, il est à faire remarquer que cette distinction de valeurs est au regard de la société et non des individus (Hofstede, 2011). Ainsi, dans les pays féminins, l'écart entre les valeurs des femmes et celles des hommes est faiblement marqué contrairement au constat des pays masculins (Hofstede, 2011).

2.2.2.1.2.2 Les dimensions culturelles de Schwartz

À partir des données recueillies dans 49 pays, Schwartz (1999) établit une catégorie de valeurs favorable à la comparaison de culture. Ainsi, après analyse de deux échantillons d'enseignants du secondaire et d'étudiants, sept catégories ont été répertoriées et réparties en trois dimensions : conservatisme versus autonomie intellectuelle et affective, hiérarchie versus égalitarisme, maîtrise versus harmonie (Schwartz, 1999, Smith, Peterson et al., 2002).

Conservatisme versus autonomie intellectuelle et affective : le conservatisme indique une certaine résistance au changement ou à la remise en cause de l'ordre déjà établi. Ainsi, les défenseurs de cette valeur apportent du soutien au maintien de la propriété et de l'ordre social, au respect de la tradition, à la sécurité familiale et à la sagesse (Schwartz, 1999, Smith, Peterson et al., 2002). À l'opposé, l'autonomie intellectuelle et affective focalise respectivement sur une certaine volonté de permettre aux individus de réaliser leurs propres objectifs (Smith, Peterson et al., 2002) et sur le soutien à la poursuite individuelle d'expériences affectives telles que le plaisir, la passion, les choix de vie (Schwartz, 1999). À l'analyse, on constate que cette dimension de Schwartz présente une grande similitude avec celle de l'individualisme versus collectivisme de Hofstede. En effet, les sociétés collectivistes ont un certain penchant pour le conservatisme et celles qui sont individualistes pour l'autonomie, la liberté. Ainsi, dans les faits, puisqu'aucun pays ne pourrait être totalement collectiviste, ni totalement individualiste (Hofstede, 1983a), aucune société ne pourrait s'inscrire entièrement dans le conservatisme ou l'autonomie.

Hiérarchie versus égalitarisme : la hiérarchie met l'accent sur une répartition inégale du pouvoir, de la richesse, de l'autorité (Schwartz, 1999). Par contre l'égalitarisme s'oppose à la poursuite d'intérêts égoïstes et soutient les actions visant le bien être d'autrui et de tous (Schwartz, 1999, Smith, Peterson et al., 2002). Tel que décrit, la hiérarchie versus l'égalitarisme présente des contenus se rapprochant à la masculinité versus féminité, grande versus petite distance de puissance d'Hofstede.

Maîtrise versus harmonie : les sociétés optant pour la maîtrise comme valeur culturelle mettent l'accent sur des éléments d'affirmation de soi tels que l'ambition, le succès, l'audace, la compétence (Schwartz, 1999, Smith, Peterson et al., 2002). Les sociétés privilégiant l'harmonie accordent d'intérêt aux questions de protection de l'environnement, d'unité avec la nature, de beauté (Schwartz, 1999). Cette dimension peut également être associée à celle de masculinité versus féminité d'Hofstede.

2.2.2.1.2.3 *Les dimensions culturelles de GLOBE*

Visant à conceptualiser et valider les dimensions de différenciation de la culture nationale entre pays, l'étude GLOBE identifie neuf dimensions culturelles : évitement de l'incertitude, distance de puissance, collectivisme sociétal, collectivisme en groupe, égalitarisme entre les sexes, affirmation de soi, orientation future, orientation vers la performance, orientation humaine (Parboteeah, Bronson et al., 2005).

L'analyse de GLOBE aboutit à des dimensions dont les deux premières à savoir l'évitement de l'incertitude et la distance de puissance sont la reproduction directe d'Hofstede. Le collectivisme sociétal de GLOBE indique le degré auquel un pays encourage les individus aux comportements collectifs. Le collectivisme en groupe traduit la propension des individus à agir dans le respect des normes de groupe. On peut ainsi faire remarquer que le collectivisme sociétal et le collectivisme en groupe de GLOBE ne sont qu'un approfondissement du collectivisme tel que décrit par Hofstede. Un rapprochement peut également être fait entre la féminité d'Hofstede et l'égalitarisme entre les sexes de GLOBE. De même, que l'orientation humaine de GLOBE qui apporte de soutien aux comportements visant la générosité, l'amitié et l'attention. Indiquant le degré auquel les individus s'affirment (Parboteeah, Bronson et al., 2005), l'affirmation de soi de GLOBE se rapporte à la masculinité d'Hofstede. La seule dimension nouvelle pouvant s'identifier dans l'analyse de GLOBE est l'orientation future qui indique le degré auquel les individus font des projections dans le futur. Ce qui motivera Hofstede à envisager de nouvelles dimensions.

2.2.2.1.2.4 *Les nouvelles dimensions d'Hofstede*

Par suite des diverses critiques qu'ayant suscité les quatre dimensions de la culture initialement évoquées par Hofstede, des recherches complémentaires (Hofstede et Minkov, 2010, Hofstede, 2011, Minkov et Hofstede, 2012) lui ont permis de compléter deux autres dimensions : orientation à long terme versus orientation à court terme, indulgence versus retenue.

Dans les faits, Minkov (2007), à partir des données du World Values Survey, a effectué des analyses statistiques ayant permis l'émergence de ces deux dimensions (Hofstede, 2011). Les individus ou sociétés manifestant un intérêt pour des valeurs d'orientation à long terme sont persévérants, engagés pour la réussite ou le développement économique (Hofstede, 2011, Minkov et Hofstede, 2012). À l'opposé, on remarque des personnes ou sociétés accrochées à la stabilité, au maintien des valeurs traditionnelles et aux obligations sociales (Hofstede, 2011). Il indique également que les nations indulgentes sont celles qui apportent du soutien à plus de liberté dans la satisfaction des besoins humains fondamentaux, aidant l'individu à profiter au maximum de la vie. Cependant, les sociétés promouvant la retenue régulent la satisfaction humaine par des normes sociales rigides.

De façon générale, l'histoire peut retenir que les dimensions de la culture ayant le plus résisté à la critique sont les six qui émergent des travaux d'Hofstede et de ses collaborateurs. Ces six dimensions sont : petite versus grande distance du pouvoir, faible versus fort contrôle de l'incertitude, individualisme versus collectivisme, masculinité versus féminité, orientation à court versus long terme, indulgence versus retenue.

De cette description théorique sur la notion de culture, on peut alors déduire que les pratiques des individus ou organisations peuvent être orientées en fonction du degré de concordance entre la culture et les choix ou décisions à prendre. L'individu ou l'organisation peut donc être en accord ou en désaccord selon le degré d'harmonie perçue en comparant des situations aux normes et valeurs encadrant la culture.

La culture, combinée aux réalités de la mondialisation, favorise le développement d'un nouveau contexte qu'est la diversité culturelle. Ainsi, parler de la culture sans un regard sommaire sur la notion de la diversité culturelle serait peu pertinent.

2.2.2.1.3 La notion de diversité culturelle

Par son influence grandissante, le concept de diversité culturelle suscite de plus en plus d'intérêt (Bellemare, 2008). Elle renvoie, selon Bellemare (2008), aux différentes formes par lesquelles les normes et valeurs culturelles s'expriment et se transmettent de communauté en communauté. Elle peut se manifester par le fait que des groupes d'individus interprètent différemment les mêmes réalités; du fait de leurs différences dans les manières de penser, d'agir et de réagir (Oumarou Harou, 2014). C'est de ces différences entre communautés imbriquées dans le même contexte géographique que la diversité culturelle prend son importance. Or, selon la logique d'Hofstede, les individus se comprennent et s'acceptent plus facilement lorsqu'ils se retrouvent au sein de leur communauté culturelle. Ainsi, le brassage de plusieurs cultures dans le même environnement géographique peut être source d'énormes difficultés pour l'entreprise.

C'est d'ailleurs ce qui s'observe aujourd'hui, du fait de la mondialisation. Par exemple sur le marché de distribution des biens et services, une grande diversité dénote des comportements de consommation. Selon les croyances culturelles, l'achat d'un même type de produit peut être déterminé par des critères variables d'un groupe d'individus à un autre. Ce qui s'observe également sur le plan religieux et ethnique où des individus de divers bords religieux ou ethniques se côtoient et opèrent sur les mêmes marchés. À présent, parlons des autres facteurs de contexte.

2.2.2.1.3 Les autres facteurs de contexte

Comme indiqué plus haut, en dehors de la stratégie et de la culture, les autres facteurs de contexte sont la législation en vigueur, la politique, le secteur d'activité, les caractéristiques du marché du travail, les syndicats et toutes autres parties prenantes de l'organisation.

La législation en vigueur fait référence à l'ensemble des normes qui définissent et contrôlent les règles de bonnes conduites dans une organisation (Hayek, 1973), qu'elle soit économique, politique ou sociale. Cette législation peut varier d'un contexte géographique à un autre entraînant ainsi une différence dans les pratiques humaines. C'est ce que souligne l'approche contextuelle ou de

contexte en indiquant aux entreprises qui souhaitent améliorer leur performance une adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte législatif (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005).

Si la législation fait référence à l'ensemble des règles dans une société, la politique, elle, organise la société. Elle rassemble toute action visant l'organisation et la gestion de la vie humaine en société (Arendt, Courtine-Denamy et al., 1995). Ainsi, les choix et modes d'organisation politique peuvent varier d'un contexte géographique à un autre, influençant de ce fait les modes de penser et d'agir des humains. C'est ce que mentionne l'approche contextuelle en soulignant que les organisations qui définissent leurs pratiques de gestion des ressources humaines en fonction du contexte politique pourraient accroître leur performance.

Comme l'indiquent les tenants de l'approche contextuelle, le secteur d'activité constitue également un facteur de contexte. Il représente un ensemble économique constitué d'entreprise ayant des fonctions similaires (Moncel, 1997). Selon différents critères, on peut distinguer plusieurs secteurs d'activité dans l'appareil productif d'une économie. Ainsi, selon le produit ou le service qu'offre l'entreprise et son niveau dans la chaîne de production, on peut observer le secteur des services, le secteur des biens de consommation et le secteur des industries (Le Minez, 2002). Selon la taille de l'entreprise, on peut distinguer le secteur des très petites entreprises (TPE), le secteur des petites et moyennes entreprises (PME) et le secteur des grandes entreprises. On peut également démarquer le secteur informel du secteur formel selon le degré de contrôle des activités de l'entreprise par l'État. Puisque chaque secteur d'activité a des caractéristiques propres, l'approche contextuelle suggère que chaque entreprise tienne compte des spécificités de son secteur dans la politique de gestion stratégique des ressources humaines.

Quant au marché du travail, il représente le lieu physique ou non où se rencontrent employeur et offreur de travail. Il fournit les informations nécessaires sur la situation de l'emploi dans un secteur donné. Selon la situation du travail du moment, le marché du travail peut présenter plusieurs caractéristiques : travailleurs

qualifiés peu nombreux, coût élevé de main-d'œuvre, faiblesse de la demande de travail, diversité de la main-d'œuvre disponible, etc. Ainsi, afin que le marché du travail puisse favoriser l'amélioration de la performance de l'entreprise, l'approche contextuelle indique une nécessité de prise en compte de ses caractéristiques dans la définition des pratiques de gestion des ressources humaines.

Parlant de facteurs de contexte, les syndicats en constituent un. Ce sont des associations de personnes dont la fonction principale est : « a) soit de protéger et de promouvoir les intérêts professionnels (matériels, économiques et sociaux) de leurs membres; b) soit de participer comme groupe d'intérêt ou corps intermédiaire au pouvoir politique (c'est-à-dire aux prises de décision d'ordre politique); c) soit de faire valoir ou mettre en œuvre une philosophie ou une conception idéologique de la société et de ses structures socioéconomiques, de type socialiste ou communiste. » (Tremblay, 1966), p.05. Ainsi, du fait de l'importance non négligeable des associations syndicales dans une organisation, l'approche contextuelle suggère aux entreprises qui se veulent prospères de ne pas perdre de vue la prise en considération de l'influence de la présence syndicale dans leur politique de gestion stratégique des ressources humaines.

Au-delà des différents facteurs ci-dessus présentés, Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) précisent qu'il serait justifié de tenir compte également des différents acteurs en relation avec l'entreprise tels que les clients, les fournisseurs, les partenaires, l'État, etc.

À présent, abordons les notions de pratiques de gestion des ressources humaines et de performance d'entreprise qui constituent également des notions importantes de l'approche contextuelle.

2.2.2.2 Quelques pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines constituent l'un des principaux éléments de la GSRH (L'Écuyer 2016). Elles représentent un nombre non moins important d'activités au sein d'une organisation (Garand 1992).

Plusieurs écrits en parlent ; notamment l'ouvrage de Saba et Dolan (2013). Dans cet ouvrage on peut identifier des pratiques telles que l'organisation du travail, le recrutement, la sélection, l'évaluation du rendement, le développement des compétences, la rémunération, la gestion des carrières, la gestion de la diversité. Pfeffer (1995) propose également une liste de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines : la sécurité d'emploi, le recrutement sélectif, le salaire élevé, la rémunération incitative, la participation des employés à la propriété de l'entreprise, le partage d'information, la participation et l'implication des employés, les équipes de travail autogérées, la formation, l'enrichissement des tâches, l'égalitarisme symbolique, la réduction des inégalités de salaire et les promotions internes. Dans la présente recherche, nous nous focaliserons sur les différentes pratiques de gestion des ressources humaines, telles qu'elles se présentent en gestion stratégique des ressources humaines.

2.2.2.2.1 La dotation

La dotation comprend le processus de recrutement et le processus de sélection.

Le recrutement est une pratique de gestion des ressources humaines dont la réussite dans la mise en œuvre requiert la collaboration étroite de plusieurs services (Akanni, 2013). En effet, tel qu'il le mentionne, le besoin de recrutement est exprimé par un service de l'entreprise qui le transmet à la hiérarchie pour analyse. Après quoi, la direction des ressources humaines procède à l'évaluation de l'opportunité du recrutement. Ce qui justifie la nécessité de la collaboration et fait de cette pratique une fonction essentielle dans l'organisation. En tant que fonction essentielle de la gestion des ressources humaines, le processus de dotation repose sur deux principales phases : l'attraction et la sélection (Färber, Weitzel et al., 2003).

Avant la phase d'attraction, un travail préliminaire doit être fait. Ce travail consiste à analyser la pertinence du besoin de recrutement, définir les différents postes à pourvoir et déterminer les profils et les cibles à approcher (Ernault, 2001,

Akanni, 2013). Cette phase préliminaire donne une vue claire sur comment bien conduire les phases d'attraction et de sélection. La phase d'attraction se fait remarquer par la recherche de candidatures (Akanni, 2013). Pour faire, l'entreprise peut attirer ou approcher directement les candidats visés par le recours aux agences d'emploi ou aux bases de CV, par la recherche directe et l'organisation de salons ou ateliers, par les références d'employés (Färber, Weitzel et al., 2003), la prospection en interne, par l'évaluation des candidatures spontanées et par l'annonce publique des offres (Akanni, 2013).

En tant que procédure indispensable (Etcheu, 2013) dans le processus de dotation, la sélection, quant à elle, consiste à trier les candidats selon divers critères (Rolland, Tremblay et Davel). Elle vise à vérifier si les compétences du candidat sont alignées sur les exigences du poste à pourvoir et à maximiser les intérêts, tant pour l'organisation que pour l'individu dans les affectations aux divers postes (Waxin, 2008). Deux types de critères ou d'approches sont souvent privilégiés lors de la sélection : les approches cognitives et les approches psychologiques (Rolland, Tremblay et al.). Tel qu'ils le mentionnent, les approches cognitives privilégient la capacité de collaboration, de communication, de gestion, de coordination, de planification, de leadership et de résolution de conflits. Celles qui sont psychologiques visent davantage la personnalité du candidat, son niveau de conscience et d'ouverture, son tempérament et sa capacité de maîtrise émotionnelle.

2.2.2.2.2 La rémunération

La rémunération est la principale source de motivation de l'employé au travail. Ainsi, elle doit être déterminée de manière à lui fournir l'incitation nécessaire au travail. Parlant d'incitation, il faut noter que les organisations focalisent de plus en plus leur politique de rémunération sur des plans incitatifs : la rémunération incitative.

La rémunération incitative prend sa source dans la théorie de l'agence (Drolet, Lanoie et al., 1999) à travers la notion de contrat incitatif (Baye et Beil, 2006) ou de contrat axé sur le revenu (Eisenhardt, 1989). Elle est aujourd'hui l'une

des pratiques de GRH les plus employées en gestion stratégique des ressources humaines regroupant la rémunération individuelle avec primes et bonis, la participation aux profits et l'accès à la propriété (Van Doesburg, 2002). En d'autres termes, la rémunération incitative comprend une partie fixe et une partie variable exprimée en pourcentage de la partie fixe (Amar-Sabbah, 2012). Elle repose essentiellement sur le partage des gains (Bayad, Arcand et al., 2004) et vise à 1) répondre aux critères d'incitation à court terme (Amar-Sabbah, 2012); 2) récompenser le niveau d'engagement de l'employé dans la prospérité de l'entreprise et 3) favoriser la flexibilité des coûts salariaux (Held, 1997). Elle vise également l'accroissement des ventes, l'amélioration de la productivité et de la qualité d'un produit (Bayad, Arcand et al., 2004).

La rémunération incitative aide à amener l'individu vers des comportements conformes aux attentes de l'organisation (Jouber et Fakhfakh, 2013). Selon ces auteurs, c'est une forme de rémunération qui décourage les comportements opportunistes. Elle motive les employés à devenir plus engagé pour le succès de l'organisation. La rémunération incitative est d'usage fréquent en gestion stratégique des ressources humaines.

2.2.2.2.3 L'organisation du travail

Parler des pratiques d'organisation du travail revient à distinguer celles qui sont traditionnelles de celles qui sont nouvelles. Les pratiques traditionnelles remontent aux formes tayloristes d'organisation du travail telles que la division du travail, les mécanismes de contrôle du travail, les structures organisationnelles de formes hiérarchiques, matricielles et fonctionnelles (Caudron, 1993).

Les nouvelles formes d'organisation du travail font de la créativité et de l'engagement des employés des critères principaux de détermination des pratiques et regroupent un certain nombre de pratiques (Ajzen, Donis et al., 2015). Au-delà de la créativité et de l'engagement des employés, les facteurs organisationnels tels que l'âge, la taille, le secteur d'activités, l'environnement concurrentiel et les facteurs de contexte tels que la stratégie, la culture sont des déterminants non moins

importants des nouvelles pratiques d'organisation du travail (Chênevert et Dubé, 2008). Ces pratiques réfèrent davantage à la centralisation des tâches inhérentes à un poste, à l'autonomisation et l'accroissement des responsabilités de l'employé, à la flexibilité (Chênevert et Dubé, 2008) et l'implication des employés, aux cercles de qualité, au bureau paysager, au travail mobile et aux équipes virtuelles (Ajzen, Donis et al., 2015).

2.2.2.2.4 L'évaluation du rendement

La pratique de l'évaluation du rendement aide à apprécier le rendement de l'employé et à communiquer avec lui (Haines, Audet et al., 1998) sur les perspectives de maintien et d'amélioration. Elle permet ainsi à l'employé d'être informé de son efficacité (Vallée, 1995) et d'être dans une dynamique permanente d'amélioration. Au-delà des employés, cette pratique juge également du rendement global de l'organisation. Spécifiquement, tel que mentionne Shore (2003), l'évaluation du rendement vise à 1) actualiser la fonction de chaque employé; 2) assurer une bonne coordination des tâches et une bonne orientation de l'entreprise en favorisant la montée et la descente hiérarchique de l'information relative à la performance de chaque employé; 3) inventorier les points forts et les points faibles de chaque employé en vue d'établir des perspectives de leur stimulation et de construction des axes de performance de l'entreprise; 4) rationaliser la performance de l'entreprise en adoptant et en coordonnant les décisions et moyens selon le niveau d'efficacité de chaque employé. Dans les faits, tel que stipule Vallée (1995), la pratique de l'évaluation du rendement peut se réaliser selon deux approches : 1) l'évaluation du potentiel axée sur les traits personnels de l'individu, son comportement, son expérience, son potentiel et ses projets de carrière; 2) l'évaluation du résultat centrée sur les réalisations de l'employé, l'analyse du travail et le contrôle des opérations. Alors que la première approche procède à une évaluation a priori consistant à projeter le rendement de l'employé par l'analyse de son profil, la seconde fait une évaluation a posteriori basée sur la performance réalisée par l'employé.

Dans sa mise en œuvre, l'organisation a le choix entre plusieurs méthodes ou types d'évaluation. Vallée (1995) et Shore (2003) en identifient quelques-unes :

- la méthode par incidents critiques consistant à noter au dossier de chaque employé les incidents significatifs qui se produisent;
- la méthode par choix forcés permettant de mesurer la performance de l'employé en jugeant positivement ou négativement chaque critère d'évaluation;
- la méthode par distribution forcée consistant à caser les individus dans des catégories prédéterminées de classement de rendement;
- la méthode par rangement visant à ranger les employés par niveau de rendement relatif;
- la méthode par échelles graphiques aidant à évaluer le rendement d'un employé par des échelles de quantité ou de qualité du travail;
- la méthode par graduation des comportements consistant à construire des échelles graduées de performance à partir des énoncés associés au comportement de l'employé;
- la méthode ouverte offrant une évaluation approfondie et détaillée de l'employé hors de tout cadre rigide permettant à l'évaluateur de déterminer en toute liberté les critères d'évaluation;
- la méthode par objectifs permettant de comparer par périodes bien précises les réalisations de chaque employé à l'objectif fixé et d'analyser les écarts;
- etc.

2.2.2.2.5 Le partage de l'information

La pratique de partage d'information consiste à faire circuler dans l'organisation diverses informations de façon descendante et ascendante (Simard, Doucet et al., 2005). Elle s'appuie sur un ensemble de procédés à savoir les séances d'informations, le journal d'entreprise ... et porte généralement sur la mission de l'entreprise, sa performance financière ... (Tremblay, Chênevert et al., 2005). Les notes circulaires, les comités exécutifs, les cercles de qualité constituent également des canaux de partage d'informations. Les informations partagées doivent être symboliques, utilitaires, stratégiques (Simard, Doucet et al., 2005) et peuvent

également porter sur la dynamique du marché concurrentiel, les caractéristiques du marché de travail, l'évolution de la technologie, les changements socioéconomiques, politiques et législatifs. Si la pratique de partage de l'information assure la diffusion de l'information, elle permet également sa réception (Tremblay, Chênevert et al. 2005). Pour illustration, les comités exécutifs, les cercles de qualité constituent non seulement des canaux de partage mais aussi de réception d'informations. Les boîtes de suggestion sont également reconnues pour favoriser la réception d'informations dans une organisation.

Au-delà des informations, la pratique du partage d'informations, tel que l'indique Benghozi (2001) est reconnue pour être d'une importance prépondérante dans le renforcement de l'intelligence et de l'efficacité des acteurs de l'organisation par la diffusion des connaissances. Parlant d'importance, cette pratique favorise 1) l'implication et la participation des employés à la prise de décisions (Simard, Doucet et al., 2005); 2) la clarification de la mission de l'employé et le développement d'une marque de confiance en ce qui concerne l'intelligence de l'employé (Tremblay, Chênevert et al., 2005); 3) un traitement rationnel des données de l'entreprise et une réponse rapide et adaptée aux exigences du marché (Bidan, 2006); 4) un meilleur leadership et une consolidation de la culture d'entreprise (Doucet, Simard et al., 2007).

2.2.2.2.6 Le développement des compétences

Le développement des compétences s'appuie sur des programmes de formation qui peuvent prendre la forme de formation proprement dite, de mentorat ou de coaching.

2.2.2.2.6.1 La formation

La formation est un processus d'apprentissage ou d'acquisition de savoirs nécessaires au développement et au renforcement des capacités de l'individu. Il est reconnu que l'investissement dans la formation et le perfectionnement des ressources humaines produit un effet significatif sur l'amélioration du rendement des employés et l'accroissement de l'efficacité de l'organisation (Arcand, 2001,

Arcand, 2006). La formation permet également d'accroître l'employabilité et la flexibilité des employés (Arcand, 2001). Ce qui justifie le grand intérêt des organisations pour cette pratique. Une préenquête réalisée par Arcand (2001) et portant sur un échantillon de 46 entreprises a d'ailleurs confirmé la présence de la pratique de formation dans un grand nombre d'organisations.

2.2.2.2.6.2 Le mentorat

Le mentor est un parrain ou un personnage estimé et cultivé qui, par son rôle de conseiller et d'éducateur, guide et développe une personne plus jeune et moins expérimentée (Ehrich, Hansford et al., 2004, Brunet, 2009). Les mentors sont donc traditionnellement reconnus comme des individus expérimentés disposant du pouvoir et du savoir nécessaires pour le développement et la promotion d'autres personnes (Ehrich, Hansford et al., 2003). Tel que le mentionnent Bernatchez, Cartier et al. (2010), le mentorat peut-être alors défini comme : « une aide personnelle, volontaire et gratuite, à caractère confidentiel, apportée sur une longue période par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le mentoré) en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné. ».

Toutefois, la pratique de mentorat ne doit pas être confondue à celle de la formation du fait que les deux apportent du soutien au développement des ressources humaines. Ainsi, il serait primordial de noter la différence dans les apports des deux. Alors que l'entreprise fait souvent recours à la pratique de formation pour des besoins de transmission de connaissances à un groupe d'individus, le mentorat est adopté pour des partages de connaissances par des relations individualisées (Bernatchez, Cartier et al., 2010). De même, si l'acquisition de connaissances par la pratique de formation peut inclure des procédés d'apprentissage livresques, la pratique du mentorat repose essentiellement sur le transfert direct de savoirs basé sur l'expérience du mentor. Le mentorat peut également focaliser sur des programmes de transfert de connaissances des personnes à la retraite ou tendant vers la retraite aux nouveaux recrues (Nkomo et

Thwala, 2016). Il est aussi à faire remarquer que le mentorat va au-delà du développement du capital humain pour apporter un soutien au renforcement du capital psychologique par des appuis psychosociaux basés sur des encouragements et des conseils (Lisa Catherine Ehrich, 1999). Si le but essentiel de la pratique de formation est la transmission de connaissances, le mentorat par contre se donne pour priorité, en complément au transfert de savoirs, de préparer l'individu à des missions difficiles ou à affronter des situations complexes (Marcinkus Murphy, 2012). De plus, le mentorat réfère davantage à des programmes de soutien « accéléré » s'adressant à des jeunes que l'organisation identifie comme acteurs potentiels essentiels pour son évolution future (Nkomo et Thwala, 2016). De ce fait, il assure un type d'accompagnement différent de la formation qui consiste, de la part des mentors, à superviser les activités et performances de leur protégé.

2.2.2.2.6.3 Le coaching

Dans le milieu organisationnel, le coaching est perçu comme une pratique de développement des ressources humaines fournissant aux employés les outils, connaissances et opportunités nécessaires pour qu'ils se développent eux-mêmes et deviennent plus efficaces (Bartlett, 2007). Il vise à motiver les employés dans une logique d'accroissement de performance au travail et à clarifier les normes de rendement à partir d'un processus continu d'évaluation du rendement et de rétroaction tel que le mentionne Krazmien et Berger (1997). Le coaching se met en œuvre par l'établissement de relation entre le coach et l'employé. Il aide les employés à constamment améliorer leur performance sur le court et le long terme (Orth, Wilkinson et al., 1987, Krazmien et Berger, 1997) et à développer leurs compétences professionnelles après un examen des causes de l'insuffisance de performance (Krazmien et Berger 1997). Toutefois le coaching ne doit être confondu ni à la formation ni au mentorat.

Ces trois pratiques se rencontrent du fait que le coaching et le mentorat peuvent nécessiter des interventions de formations spécifiques dans une dyade. De même, le coaching peut prendre une voie mentorale ou le mentor peut quelquefois jouer un rôle de coach. Toutefois, le coaching vise à construire des compétences

au-delà de celles d'une formation (Orth, Wilkinson et al., 1987). Alors que la pratique de formation est ponctuelle, sans dyade ni collaboration et vise davantage une construction de compétence en groupe, le coaching va au-delà en déterminant le contexte de mise en œuvre le plus motivant et le plus collaboratif dans une dyade, et en construisant progressivement un contenu dans une sorte d'interactivité selon les insuffisances professionnelles enregistrées au quotidien. De même, le rôle du coaching s'élève à un autre niveau dans la construction de compétence. Il aide l'employé à s'autonomiser de façon régénérative dans le développement de compétences sur toutes les dimensions professionnelles; incluant davantage le volet psychosocial (Krazmien et Berger, 1997). C'est d'ailleurs ce volet psychosocial du rôle du coaching qui semble faire la confusion avec celui du mentorat. Ainsi, le rôle d'un mentor est tout de même celui d'un coach lorsqu'il veille à développer la relation de dyade dans un climat dépourvu de toutes pressions négatives (Orth, Wilkinson et al., 1987) et favorise le développement psychologique de l'employé. Cependant, le coaching vise davantage le développement de compétences professionnelles (Evered et Selman, 1989) ou de carrière (Hall, Otazo et al., 1999) alors que le mentorat peut être porteur d'ambition bien au-delà. Si les deux pratiques sont indiquées aux organisations en contexte de grande complexité, le mentorat vise plus le développement personnel que professionnel alors que le coaching focalise essentiellement sur la construction de compétences professionnelles. De même, le coaching à un caractère permanent sur le court et le long terme alors que le mentorat se met souvent en œuvre sur une courte période.

À présent, abordons la revue de littérature sur la notion de performance. Il sera question de présenter les différents types de performance.

2.2.2.3 La performance de l'entreprise

La performance, de façon générale, peut s'apprécier au regard de la valeur créée (Auger et Reynaud 2014). Elle est employée dans plusieurs autres domaines; donc multidimensionnel (Mbengue et Ouakouak, 2012) et est couramment utilisée dans le monde des affaires (Sogbossi, 2010). Difficile à apprivoiser, elle acquiert un sens selon le contexte auquel elle s'applique (Pesqueux, 2004). En entreprise,

elle est souvent perçue sous l'angle d'efficacité, voire d'efficience (Sogbossi, 2010) et utilisée sous l'appellation: « performance d'entreprise ». Même dans ce contexte, elle peut changer de sens selon le département auquel elle s'applique ou selon le but. Ainsi, on peut distinguer la performance économique, financière, commerciale (Nwamen, 2006), stratégique, sociale, organisationnelle (Sogbossi, 2010). Malgré la confusion qui s'entretient dans la détermination et la définition des différents types de performance, nous nous essayerons à l'exercice d'une présentation sommaire nécessaire à la compréhension de notre objet de recherche.

Nous présenterons respectivement la performance économique et financière, la performance sociale, la performance stratégique, la performance organisationnelle et la performance commerciale.

2.2.2.3.1 La performance économique et financière

L'évaluation de la performance économique et financière a été longtemps la pratique d'usage aux fins d'apprécier la santé de l'entreprise (Sogbossi, 2010). Alors que la performance financière s'apprécie par le surplus financier net généré lors de l'exploitation, la performance économique s'identifie à la création nette de richesse appréciée par référence aux diverses ressources (financières, matérielles, humaines, etc.) lors de la production (Gauzente 2000, Lorino, 2001). La performance économique s'évalue par la plus-value ou à la valeur ajoutée générée par les diverses actions de l'entreprise. Les deux types de performance peuvent s'utiliser l'une en remplacement de l'autre du fait que l'une exploite les données de l'autre lors de l'évaluation. En effet, les résultats financiers de l'entreprise sont déterminés en soustrayant les différentes charges supportées de la valeur ajoutée créée. Ainsi, lorsque les charges sont raisonnables, les informations véhiculées par la performance financière peuvent conduire aux mêmes conclusions que celles fournies par la performance économique au regard de l'appréciation de la santé de l'entreprise. Par contre si les coûts sont exorbitants, les deux types de performance peuvent traduire des informations entraînant des conclusions différentes.

Toutefois, il est à remarquer que, même si les performances économique et financière sont faciles à évaluer et à interpréter (Sogbossi, 2010), les différentes mutations qu'à subir l'environnement des affaires ne permettent plus d'accorder de crédit aux seules informations qu'elles reflètent. Ainsi, d'autres types de performance seront réfléchis.

2.2.2.3.2 La performance sociale

L'industrialisation des économies accompagnée de l'intensification des échanges commerciaux dans un contexte de recherche effrénée de performance financière a eu pour conséquence d'énormes impacts sociaux. Des impacts qui justifient l'apparition de la notion de performance sociale (Urgeghe, 2010). En effet, selon Urgeghe (2010), les dérives ont été notamment observées de la part des institutions de microfinance qui s'écartaient de leurs objectifs sociaux pour des préoccupations de plus en plus orientées vers leur rentabilité. Ainsi, la notion de performance sociale est née pour, au-delà des institutions de microfinance, aider à apprécier le degré auquel les entreprises en général intègrent des objectifs sociaux dans leur comportement quotidien de calcul financier. Et c'est d'ailleurs ce qui justifie qu'aujourd'hui, les essais de définition de la performance sociale ne sauraient se détacher de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise qui permet d'étendre la satisfaction au-delà des seuls clients des institutions de microfinance pour prendre en considération toutes les parties prenantes de l'organisation. Les organisations qui donnent une grande priorité à la responsabilité sociale peuvent alors réaliser de meilleures performances sociales (Cheung, Jiang et al., 2013).

Ainsi, la performance sociale, rattachée à la performance rh, met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation (Gauzente, 2000) en donnant priorité à la qualité des relations internes entre employés et des relations avec la clientèle et les différents acteurs en interaction avec l'organisation (Lapenu, Zeller et al., 2004). Elle traduit le degré d'attention de l'entreprise dans le domaine social par la qualité de ses relations humaines ou sociales (Sogbossi, 2010). Elle peut s'apprécier par l'importance accordée à la préservation de l'environnement, aux relations de travail

et à la gestion des parties prenantes (Ho, Wang et al., 2012). La performance sociale peut se mesurer en associant les paramètres économiques, sociaux et environnementaux relatifs aux transactions commerciales (Boulouta, 2013).

Si la réalisation d'une meilleure performance sociale exige un niveau d'investissement important, elle peut permettre tout de même à l'entreprise d'améliorer sa performance commerciale et d'entretenir de meilleures relations avec les différentes parties prenantes (Porter et Van der Linde, 1995). En effet, de nos jours, on enregistre de plus en plus de consommateurs qui ne font plus de la qualité d'un produit ou service le premier facteur déclencheur de la décision d'achat. La perception d'un meilleur investissement éthique de la part de l'organisation prend progressivement le dessus. Ainsi, l'entreprise d'aujourd'hui a intérêt à démontrer à la clientèle sa contribution au maintien d'un environnement géographique sain et propice au bien-être des générations présentes et futures, et à afficher son engagement pour une meilleure conciliation travail-vie personnelle de ses employés. Au-delà des clients et employés, un niveau élevé de responsabilité sociale de l'entreprise a un poids prépondérant dans le crédit commercial qu'elle acquiert auprès des fournisseurs (Zhang, Di Fan et al., 2014). La forte implication de l'entreprise dans la satisfaction des autres parties prenantes est également sollicitée. Comme autres parties prenantes, on peut notamment citer les femmes, les minorités, les communautés (Gargouri, Shabou et al., 2010), les actionnaires.

2.2.2.3.3 La performance stratégique

Les conséquences désastreuses de la crise économique de surproduction de 1929 ont motivé l'émergence d'un nouveau mode opératoire dans les organisations. Ainsi, contrairement aux pratiques traditionnelles, il est désormais indiqué de mener des réflexions sur la faisabilité d'une action avant de l'entreprendre. De ce fait, une entreprise doit sur le court terme procéder à une analyse du marché afin de mieux adapter son offre à la demande. De même, sur le long terme l'entreprise doit définir ses orientations globales afin d'éviter de naviguer à vue. Cette façon de procéder s'appelle la réflexion stratégique. De la notion de stratégie a émergé celle de performance stratégique. La performance stratégique ou performance à long

terme, tel que le décrit Sogbossi (2010) s'appuie sur des indicateurs d'excellence. La réalisation de la performance à long terme repose sur une stratégie bien pensée, la croissance des activités, l'engagement organisationnel à long terme, une culture d'entreprise dynamique, le potentiel de création de valeur pour la clientèle, la maîtrise de l'environnement (Barrette et Bérard, 2000).

2.2.2.3.4 La performance organisationnelle

Quant à la performance organisationnelle, elle met l'accent sur l'efficacité de l'organisation. Elle concerne les modes d'organisation de l'entreprise et les voies et moyens qu'elle emprunte pour atteindre ses objectifs (Sogbossi, 2010). La performance organisationnelle tient compte de l'organisation elle-même, de la stratégie et des agents organisationnels (Pesqueux, 2004). Elle se rapporte donc à l'efficacité dans la réalisation de la vision globale de l'entreprise.

2.2.2.3.5 La performance commerciale

Également désignée sous l'appellation de performance marketing, la performance commerciale est difficile à détacher des autres types de performance (Sogbossi, 2010). En effet, puisque la finalité de toute entreprise se ramène au résultat financier, la performance commerciale, quels que soient les détours empruntés, se rapportera au niveau de chiffre d'affaires. De ce même niveau de chiffre d'affaires dépendent les performances économique et financière. De même, le niveau d'investissement éthique dépend de la santé financière de l'entreprise. Ainsi, la performance sociale dépend des performances économique et financière; donc de la performance commerciale.

Parlant de la performance commerciale, elle peut se définir comme la capacité à atteindre les objectifs ou les résultats escomptés en termes de qualité de produit ou de prestation, de délai de livraison des commandes urgentes, de niveau des coûts et prix, de parts de marché, de pénuries et de chiffre d'affaires (Magnan et Onge, 1994) mentionnés par Nwamen (2006) à la page 06. Elle peut s'apprécier du point de vue du client, du concurrent ou de l'organisation elle-même (Morgan, Clark et al., 2002). Tel que stipulent Morgan, Clark et al. (2002), la performance

commerciale, du point de vue du client, peut être appréciée au regard de la notoriété, de la qualité perçue, des comportements des clients et prospects sur le marché cible. En d'autres termes, le degré de satisfaction des clients, le degré de connaissance du produit, le comportement des consommateurs et le rythme d'entrée des clients potentiels sont autant de facteurs pouvant permettre d'apprécier la performance commerciale du point de vue du client. Du point de vue du concurrent, les auteurs mentionnent la part de marché comme indicateur de performance commerciale. Au regard de l'organisation elle-même, elle peut s'apprécier par le niveau des ventes ou du chiffre d'affaires.

Si les réflexions de Furrer et Sudharshan (2003) en ce qui concerne les indicateurs de performance commerciale ne s'éloignent pas de celles des auteurs précédents, elles font néanmoins une classification permettant de distinguer les critères qualitatifs de ceux qui sont quantitatifs. Ainsi, comme critères qualitatifs de performance commerciale, Furrer et Sudharshan (2003) identifient la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, la fidélité des clients, la qualité perçue des produits ou services, la réputation perçue de l'entreprise. Comme critères quantitatifs, ils énumèrent la part de marché, le profit et le chiffre d'affaires.

Qu'il y ait des critères qualitatifs ou quantitatifs, une réflexion approfondie pourrait aider à conclure que tout se ramène à la satisfaction des consommateurs. En effet, lorsque les clients éprouvent une meilleure satisfaction lors de l'utilisation d'un produit ou service, ils deviennent fidèles à ce produit ou service. Non seulement ils deviennent fidèles mais aussi font la communication du produit et ainsi attirent d'autres consommateurs potentiels. Ainsi, de bouche à oreille, la réputation de l'entreprise se renforce progressivement. Le niveau des ventes s'améliore. Le chiffre d'affaires, la part de marché et le profit s'accroissent. Ainsi, tout comme la performance commerciale qui déclenche tous les autres types de performance, la satisfaction des consommateurs déclenche tous les autres critères de performance commerciale.

2.2.3 Proposition de recherche

Au regard de la problématique présentée et de l'exposé sur l'approche contextuelle qui constitue notre cadre de recherche, les questions, objectifs et propositions peuvent se présenter comme suit :

Question 1 : En quoi ce qui s'observe dans le contexte béninois ressemble ou diffère de ce que stipule l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines?

Objectif 1 : Déceler les ressemblances et les dissemblances entre ce que stipule la théorie sur l'approche contextuelle et les constats en contexte béninois.

Proposition 1 : Des facteurs observés en contexte béninois ressemblent ou diffèrent de ce que stipule les écrits sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines.

P1a : Certains facteurs de contexte identifiés au Bénin ressemblent aux facteurs identifiés dans les écrits sur l'approche contextuelle.

P1b : Certains facteurs de contexte identifiés au Bénin diffèrent des facteurs identifiés dans les écrits sur l'approche contextuelle.

P1c : Certains facteurs de contexte identifiés dans les écrits sur l'approche contextuelle sont absents en contexte béninois.

Question 2 : 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?

Objectif 2 : Décrire comment les organisations optant pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle prennent en compte divers facteurs de contexte dans leurs pratiques de GRH pour améliorer leur performance.

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

P2a1 : 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.

P2a2 : 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.

Proposition 2b : 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.

P2b1 : 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.

P2b2 : Pour améliorer leur performance, les PME harmonisent certaines de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et certains de leurs choix stratégiques avec quelques facteurs de contexte.

Proposition 2c : Pour améliorer leur performance, les entreprises ne sont pas obligées de procéder à une harmonisation. La majorité de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et la majorité de leurs choix stratégiques doivent être favorables. Elles doivent également être dans un contexte où la majorité des facteurs contextuels est favorable.

P2c1 : Pour améliorer leur performance, les grandes entreprises ne sont pas obligées de procéder à une harmonisation. La majorité de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et la majorité de leurs choix stratégiques doivent être favorables. Elles doivent également être dans un contexte où la majorité des facteurs contextuels est favorable.

P2c2 : Pour améliorer leur performance, les PME ne sont pas obligées de procéder à une harmonisation. La majorité de leurs pratiques de gestion des

ressources humaines et la majorité de leurs choix stratégiques doivent être favorables. Elles doivent également être dans un contexte où la majorité des facteurs contextuels est favorable.

Les pratiques de GRH, les choix stratégiques et les facteurs de contexte favorables ou défavorables sont déterminés par les codes favorables ou défavorables. Un code favorable est un item identifié dans une entrevue qui indique un effet favorable à l'amélioration de performance. Un code défavorable est un item identifié dans une entrevue qui indique un effet défavorable à l'amélioration de performance.

À présent, passons au troisième chapitre afin de clarifier les différents choix méthodologiques qui permettront d'atteindre nos objectifs de recherche.

TROISIÈME CHAPITRE

CADRE OPÉRATOIRE

Avant de réaliser une recherche, il faut la planifier (Savoie-Zajc, 2006). Ainsi dans le présent chapitre, nous présentons et justifions d'abord notre positionnement épistémologique, ensuite nos différents choix méthodologiques sur le plan théorique et enfin les diverses démarches méthodologiques adoptées dans les faits. La partie théorique vise à comprendre davantage ce que nos prédécesseurs en recherche ont fait et à expliquer nos choix en nous appuyant sur la littérature existante.

3.1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Tel que le mentionnent Thietart et al., (2014), p.23, :

« La réflexion épistémologique peut se déployer sur quatre dimensions : – une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ; – une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ; – une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ; – une dimension axiologique enfin, qui interroge les valeurs portées par la connaissance. »

Ainsi, nous aborderons les différents paradigmes épistémologiques selon ces quatre dimensions. Mais avant, nous souhaitons présenter brièvement lesdites dimensions.

Le mot ontologie est tiré de l'expression grecque ontos qui signifie « ce qui est ». L'ontologie désigne donc étymologiquement l'étude de l'être. Elle cherche à savoir la nature de l'existence de tout ce qui existe (Israel, 2016). En d'autres termes, elle cherche à savoir la nature de la réalité. Au plan humain, l'ontologie s'intéresse aux éléments fondamentaux qui sous-tendent la position conceptuelle, éthique, critique et pratique de tout individu (Bédard, 2006).

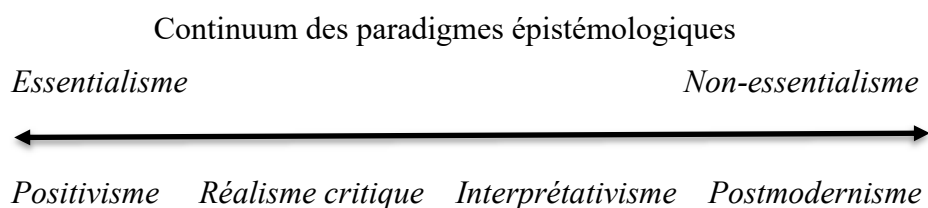
Étymologiquement, le terme « épistémologie » est issu de deux mots grecs « épistémê » qui signifie connaissance ou science et « logos » qui signifie discours ou parole. L'épistémologie serait alors l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science à travers sa nature, sa méthode, la valeur de la connaissance et permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche (Perret et Séville, 2003). Elle doit se distinguer de la méthodologie. La non-distinction entre les deux est une source de confusions importantes dans les débats d'ordre épistémologique et méthodologique (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

La méthodologie s'intéresse à la démarche empruntée pour connaître la réalité. En management, cette démarche peut être quantitative, qualitative ou mixte.

Issue du grec *axia* ou *axios* qui signifie valeur ou qualité, le mot *axiologie* peut être étymologiquement compris comme la science des valeurs communautaires et morales. C'est l'étude de ce qui est digne d'estime et de jugement de valeur (Chiarello, 2015). Elle focalise sur ce qu'il y a de positive; donc d'éthique, dans les valeurs individuelles et collectives ainsi que les principes fondamentaux de ces valeurs (Bédard, 2006). L'axiologie rassure sur la conformité des pratiques organisationnelles à celles de la communauté (Pesqueux, 2010). Cette conformité doit être également observée au niveau des chercheurs. Ainsi les valeurs du chercheur doivent être celles présentes dans les organisations ou le contexte dans lequel s'effectue la recherche (Chiarello, 2015).

La réflexion épistémologique est menée selon des paradigmes que Thiétart et al. (2014) positionnent sur le continuum suivant.

Figure 4



Thiétart et al. (2014)

Aux deux extrémités du continuum, se trouvent des courants opposés. À une extrémité, nous avons l'essentialisme qui fait référence au réalisme; c'est-à-dire à l'objectivité. À l'autre, nous avons le non-essentialisme qui réfère à la subjectivité. Les tendances essentialistes penchent vers le positivisme et les tendances non-essentialistes vers le constructivisme qui regroupe l'interprétativisme et le postmodernisme. Entre les deux tendances, nous avons le réalisme critique.

Le positivisme est une doctrine qui entretient une vision rationnelle de la réalité à partir des causalités constatées (Pesqueux, 2010). Il considère comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité (David, 1999). Selon cette tendance épistémologique, 1) la vérité " unique" existe; 2) la connaissance est une réalité indépendante du chercheur qu'il n'a qu'à observer; 3) la connaissance valable est celle qui provient d'une démarche objective, utilisant généralement des méthodes quantitatives (Tremblay 2010, Thiéart et al., 2014). La connaissance est par conséquent objective et acontextuelle (Perret et Séville, 2003). Ainsi, sur le plan ontologique, la réalité à connaître est objective. Sur le plan épistémologique, on note une indépendance entre la réalité connue et le chercheur et sur le plan méthodologique, les méthodes quantitatives sont souvent utilisées. Pour le positiviste, une connaissance scientifique n'est valable au niveau axiologique que si elle a fait l'objet d'une vérification empirique.

Le réalisme critique est un paradigme qui a hérité tant de la doctrine positiviste que de la doctrine constructiviste. Pour ce paradigme, la réalité est objective (ontologie). Au niveau épistémologique, tel que le mentionnent Thiéart et al. (2014), le réalisme critique :

« ...s'éloigne cependant du positivisme en considérant que le chercheur n'a pas accès à cette réalité, ce réel profond. Il peut seulement atteindre un réel actualisé, celui des événements et des actions au travers desquels le réel profond manifeste à lui ses règles et sa structure. Le chercheur portera une attention particulière au contexte de survenance des événements et des actions, étant entendu

que si les règles et structures sont universelles, elles s'actualisent dans des contextes particuliers selon des principes qui ne renvoient que rarement à des causalités simples et linéaires. »

Également, sur le plan méthodologique, le réalisme critique préfère les méthodes qualitatives aux démarches quantitatives souvent empruntées par les positivistes. Au niveau axiologique, alors que les positivistes font de la vérification empirique la condition principale d'une connaissance scientifique valable, les tenants du réalisme critique estiment qu'il est impossible de vérifier cas par cas et universellement la vérité d'une connaissance scientifique (Thiétart et al., 2014). Ainsi, une connaissance scientifique valable est celle qui peut être confirmée au travers d'une démarche empirique.

Alors que le positivisme considère une certaine indépendance entre la connaissance et le chercheur, le constructivisme indique que 1) les propriétés sociales sont construites par des interactions entre les personnes, plutôt que d'avoir une existence distincte; 2) la réalité n'existe pas à part entière; elle est construite par des êtres humains lorsqu'ils interagissent et s'engagent dans l'interprétation (Robson, 2011). Les représentations et le langage jouent un rôle important dans la construction du sens (Thiétart et al., 2014). Le constructiviste se préoccupe de la perception du sujet tout en y combinant sa propre expertise (Tremblay 2010). Ainsi, au niveau ontologique, la réalité à connaître est donc subjective et contextuelle (Perret et Séville, 2003). Sur le plan épistémologique, il existe une certaine interdépendance entre le sujet et l'objet. La réalité connue est construite. Les constructivistes optent souvent pour les démarches méthodologiques qualitatives. Sur le plan axiologique, ils jugent une connaissance scientifique valable par la crédibilité de l'interprétation (Thiétart et al., 2014); c'est-à-dire le degré auquel elle est généralisable et transférable. Au regard du continuum schématisé ci-dessus, le constructivisme recouvre deux paradigmes : l'interprétativisme et le postmodernisme. Sur les différentes dimensions de la réflexion épistémologique, les deux paradigmes se rejoignent. La seule différence réside dans le fait qu'alors que les interprétativistes s'appuient sur les intentions du sujet, les postmodernistes

se focalisent sur le langage (Thiétart et al., 2014). Ainsi, contrairement aux interprétativistes, les postmodernistes estiment que la signification de la réalité change au rythme des changements de langage.

Essayons à présent de positionner notre recherche par rapport aux différents paradigmes. Les questions auxquelles nous souhaitons répondre dans la présente recherche sont la suivante.

Q1 : En quoi ce qui s’observe dans le contexte béninois ressemble ou diffère de ce que stipule l’approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines?

Q2 : 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?

À partir d’un tableau, nous souhaitons répondre aux diverses interrogations pouvant aider à positionner la présente recherche.

Tableau 1
Positionnement épistémologique

QUESTIONS	ONTOLOGIE		ÉPISTÉMOLOGIE		MÉTHODOLOGIE	AXIOLOGIE
	Quelle est la réalité étudiée?	Quelle est la nature de cette réalité?	Comment connaître cette réalité?	Par quel moyen?	Avec quelle démarche peut-on connaître cette réalité?	Qu’est ce qui rend la réalité connue valable?
Q1	Les facteurs de contexte au Bénin	Objective	En décelant les facteurs de contexte au Bénin	Par des construits	Démarche qualitative (étude de cas multiples, analyse de contenu)	Sa transférabilité
Q2	La mise en œuvre de l’approche contextuelle au Bénin	Objective	En décrivant comment l’approche contextuelle est mise en	Par des construits	Démarche qualitative (étude de cas multiples, analyse de contenu)	Sa transférabilité

			œuvre au Bénin			
--	--	--	-------------------	--	--	--

Nos réalisations

Au regard de ce qui précède, nous constatons, pour la présente recherche, que la réalité est objective. Cependant, nous n'avons pas accès au réel profond mais plutôt au réel actualisé. Ce réel actualisé est la réalité observée dans le contexte béninois au moment où la recherche a été menée. Il n'est donc pas le réel profond (originel). Le réel actualisé auquel nous avons eu accès au Bénin n'est pas également à confondre aux résultats de la présente recherche. Les résultats de la présente recherche, c'est-à-dire le réel empirique, sont issus de notre interaction et de notre interprétation du réel actualisé observé en contexte béninois.

En résumé, le réel profond inaccessible est objectif. Le réel actualisé accessible est également objectif. Cependant, le réel empirique obtenu à partir de notre interaction et notre interprétation du réel actualisé est subjectif. Pour connaître cette réalité, nous avons utilisé des construits. Nous avons également adopté une démarche qualitative (analyse de contenu d'entrevues basées sur une étude de cas multiples) pour connaître cette réalité. Ainsi, dans le cadre de la présente recherche, notre positionnement épistémologique est le réalisme critique.

3.2. STRATÉGIE DE LA RECHERCHE

Les objectifs de la présente recherche sont 1) de déceler les ressemblances et les dissemblances entre ce que stipule la théorie sur l'approche contextuelle et les constats en contexte béninois et 2) de décrire comment les organisations optant pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle prennent en compte divers facteurs de contexte dans leurs pratiques de GRH pour améliorer leur performance. Pour réaliser ces objectifs, la stratégie de recherche pour laquelle nous avons opté est une étude de cas multiple. Nous procéderons à une analyse de contenu pour traiter les données. Les principales étapes de collecte et d'analyse des données dans une démarche d'analyse de contenu peuvent se présenter comme suit.

3.2.1 Analyse de contenu

Avant de présenter les étapes de collecte et d'analyse des données, nous souhaitons faire une brève présentation de la méthode d'analyse de contenu.

3.2.1.1 Définition et méthodes

3.2.1.1.1 Définition

Fondée sur la déduction et l'inférence, l'analyse de contenu est « un ensemble disparate de techniques » (Henry et Moscovici, 1968), p. 2 ou de méthodes d'analyse de données utilisées pour traiter des discours diversifiés (Wanlin, 2007). Elle ne porte pas sur les discours en tant que paroles ou enregistrements audios. L'analyse de contenu analyse des textes issus de la transcription de discours obtenus par interviews ou par enquêtes (Henry et Moscovici, 1968). Selon les mêmes auteurs, les matériaux tels que les articles de journaux, les récits, les œuvres littéraires, etc. sont naturellement disponibles en textes et donc ne nécessitent plus une transcription. L'analyse de contenu peut également porter sur une peinture ou des interactions sociales (Schiltz, 2006). Elle se met en œuvre par un procédé de découpage en unités (mot, item ou thème) pouvant être comptées ou regroupées en des ensembles (Raymond 1968). En d'autres termes, l'analyse de contenu permet de coder un matériau et de générer des catégories (Schiltz, 2006). Selon L'Écuyer (1990), une bonne analyse de contenu doit avoir les caractéristiques principales suivantes : 1) être objectivée et méthodique en reposant sur des règles explicites qui permettent à au moins deux chercheurs d'aboutir aux mêmes conclusions, 2) exhaustive et systématique en tenant compte de toutes les données recueillies conformément aux critères de sélection, 3) quantitative en permettant de procéder par quantification à une analyse plus fine de certaines informations, 4) qualitative pour permettre la description, 5) centrée en amenant le chercheur à se limiter aux données collectées pour rechercher différentes significations et 6) générative ou inférentielle en permettant au chercheur de faire ses propres interprétations après la description. Plusieurs méthodes aident à procéder à une analyse de contenu.

3.2.1.1.2 Méthodes

Parlant de méthodes d'analyse de contenu, Derobertmeasure et Dehon (2010) indiquent qu'ils existent plusieurs mais qu'on peut retenir deux principales à savoir l'analyse thématique et l'analyse propositionnelle. Tel que le mentionnent Derobertmeasure, Dehon et al. (2010), l'analyse thématique se caractérise fondamentalement par le codage et la catégorisation alors que l'analyse propositionnelle se caractérise par des propositions et des relations interpropositions en considérant tout texte comme un ensemble de propositions. Ainsi, selon la méthode de l'analyse propositionnelle, il n'est pas nécessaire de découper un texte en « items » avant de procéder à une analyse de contenu.

Dans le cadre de la présente recherche, nous procéderons à une analyse de type thématique.

L'analyse de contenu de type thématique a pour but d'identifier dans un texte des unités sémantiques (items) et de les regrouper par catégories (Negura, 2006). Elle peut se mettre en œuvre selon un processus que Richard (2006) résume en trois principales étapes : la collecte des données, le codage des données et le traitement des données. À partir d'une revue des écrits de certains auteurs, l'Écuyer (1990) fait une recension plus détaillée de différentes démarches d'analyse thématique que nous présentons dans le tableau suivant.

Tableau 2
Les différentes démarches d'analyse de contenu

Auteur	Démarche
Van Kaam (1959)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établissement d'une liste de tous les énoncés du matériel obtenu = listing 2. Élaboration des premiers regroupements les plus évidents (séparer ce qui se ressemble de ce qui ne se ressemble pas)

	<ol style="list-style-type: none"> 3. a) « Réduction » des premiers regroupements en groupes de plus en plus homogènes « sans vider la formulation présentée par le sujet » c'est-à-dire sans déformer le sens initial donné par le sujet. b) « Élimination » d'éléments non classifiables 4. Tentative d'identification des constituants de base 5. « Identification finale des constituants par application » : Chaque énoncé est revu en se demandant en quoi il correspond à cette catégorie et dans quelle mesure il irait mieux ou non dans une autre.
Dunrug (1974)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définition des unités <ul style="list-style-type: none"> - À l'avance ou - Issue ou induite du texte 2. Établissement de catégories (classement) <ul style="list-style-type: none"> - Critères formels (stylistique) ou - Critères sémantiques (thématique) 3. Comparaison <ul style="list-style-type: none"> - Intergroupe, intragroupe, à une norme, diverses parties entre elles 4. Interprétation (cause et signification des résultats) 5. Validation
Giorgi (1975a, b)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Découverte du sens général par la lecture de tout le matériel 2. Établissement d'« unités de significations » ou des divers « constituants » de base dans une deuxième lecture. 3. a) élimination des unités redondantes b) regroupement des unités ressemblantes c) clarification du sens des divers constituants par comparaison entre eux

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Recherche du sens profond 5. Description scientifique : quantitative vs qualitative
Bardin (1977)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Préanalyse <ol style="list-style-type: none"> a- Lecture flottante b- Choix des documents c- Formulation des hypothèses et des objectifs d- Repérage des indices et élaboration des indicateurs e- Préparation du matériel 2. Exploitation du matériel : le codage <ol style="list-style-type: none"> 1. Choix des unités d'enregistrement et de contexte 2. Énumération : choix des règles de comptage 3. Catégorisation : choix et classification <ol style="list-style-type: none"> -Procédure sans catégories préalables -Procédure avec catégories préalables 3. Traitement des résultats, inférence et interprétation <ol style="list-style-type: none"> a- Analyse quantitative et qualitative b- Inférence c- Interprétations
Mucchielli (1974, 1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Découpage en « unités informationnelles » 2. Regroupement et classement des unités en « thèmes » ou « catégories » plus larges par « analogie du sens ». 3. Quantification et traitement statistique 4. Analyse qualitative ou descriptive
Clapier-Valladon (1980a, b)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lecture exhaustive du corpus : À plusieurs reprises, pour se familiariser avec le matériel, identifier les « idées forces », « certains thèmes » ou « mots bases » conduisant au premier repérage des « unités du texte ». 2. a) Démarche classificatoire

	<p>1 : identification des premiers thèmes de base pour la classification = thésaurus du corpus</p> <p>2 : identification des thèmes définitifs = grille d'analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - choix des unités d'enregistrement - découpage des discours - répartition du contenu dans les catégories de la grille <p>b) Analyse quantitative : compilation, tests statistiques, comparaisons</p> <p style="text-align: center;">Analyse qualitative</p> <p>3. Interprétation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des relations entre les diverses composantes (catégories) du matériel obtenu; permet de dégager des « thèmes centraux », des « patterns », des « typologies » - 2 niveaux : descriptif interprétatif en référant au contenu latent (au sens psychanalytique) pour découvrir le sens, la signification.
--	---

L'Écuyer (1990)

Parmi ces différentes démarches d'analyse thématique, nous portons notre choix sur celle proposée par Bardin (1977). Ce choix se justifie par le fait que 1) nous comprenons mieux cette démarche; 2) elle semble plus adaptée à nos possibilités de collecte et d'analyse.

3.2.2 Collecte et analyse selon une démarche adaptée à celle de Bardin (1977)

3.2.2.1 Préanalyse

Selon la démarche de Bardin (1977), le chercheur doit successivement procéder dans la phase de préanalyse à une lecture flottante, aux choix des documents, à la formulation des hypothèses et objectifs, au repérage des indices et à l'élaboration des indicateurs, et à la préparation du matériel. Ceci serait possible lorsque les données à analyser sont des écrits qui existent déjà.

La présente recherche étant empirique, nous réaliserons des entrevues en vue de recueillir les données. Ainsi, il serait nécessaire de procéder à quelques adaptations dans ce que propose Bardin (1977) pour la préanalyse. Le tableau suivant résume les différentes adaptations.

Tableau 3
Démarche de préanalyse adaptée à celle de Bardin (1977)

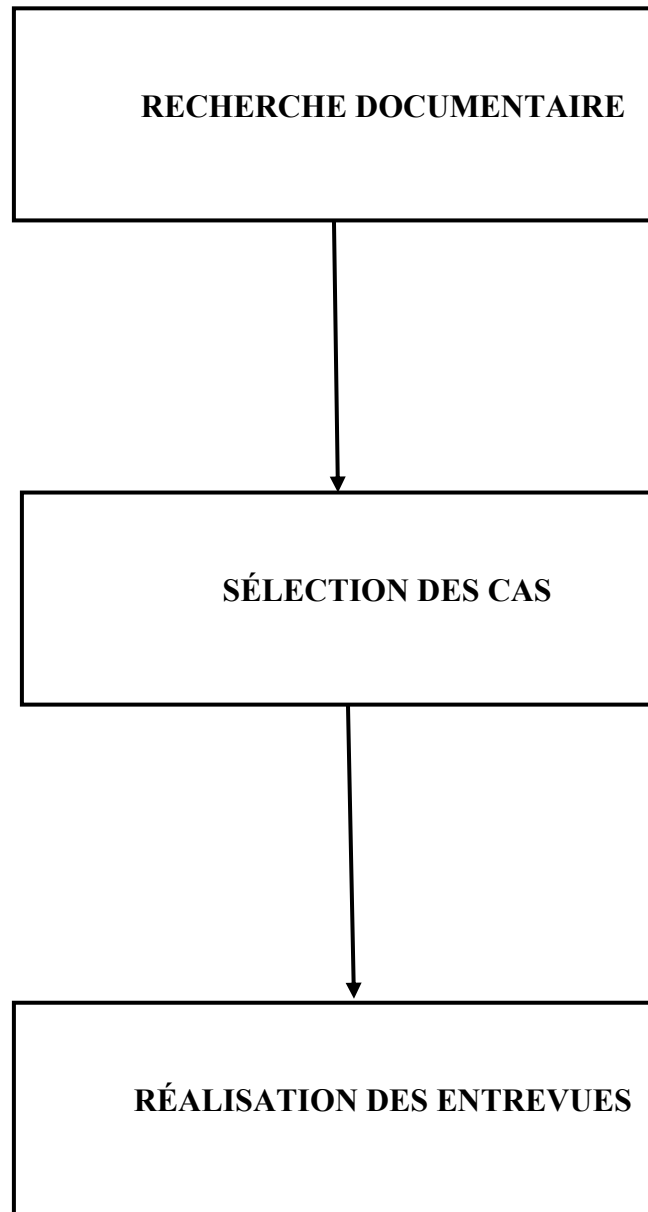
Selon Bardin (1977)	Pour notre recherche
Lecture flottante et choix de documents	Revue de la littérature
Formulation des hypothèses et objectifs	Formulation des objectifs et des questions principales de recherche
Repérage des indices et élaboration des indicateurs	Détermination des critères de sélection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

Nos réalisations

Ces étapes peuvent se schématiser comme suit.

Figure 5

Principales étapes de la collecte des données



Nos réalisations

3.2.2.1.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire nous a été utile tout au long de la présente recherche et particulièrement pour la partie théorique. Le moteur de recherche Google Scholar, la bibliothèque en ligne de l'Université du Québec à Trois-Rivières et les divers documents disponibles sur place dans la même bibliothèque nous ont considérablement aidés. Lors de notre résidence en entreprise, la recherche documentaire nous a également permis de mobiliser la documentation nécessaire pour la sélection des cas; ceci du fait que nous avons opté pour une étude de cas multiple. En effet, pour avoir les informations nécessaires à la sélection des cas, nous avons eu accès à certaines statistiques de l'Institut National de Statistique et de l'Analyse Économique (INSAE) sise à Cotonou. La documentation reçue à l'INSAE portait essentiellement sur les données financières des entreprises des secteurs de la banque et de l'assurance et nous a permis d'avoir l'information sur les chiffres d'affaires. Nous avons également eu accès à la documentation sur les chiffres d'affaires de 2013 à 2017 dans certaines entreprises.

Une fois les cas sélectionnés, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées pour collecter les données. Avant de présenter comment les différents cas ont été sélectionnés, nous allons faire une présentation sommaire sur les études de cas.

3.2.2.1.2 Présentation sommaire sur les études de cas (design de la recherche)

Les études de cas constituent de nos jours une stratégie de recherche à usage très prononcée dans l'univers scientifique (Roy, 2009), plus particulièrement en sciences de gestion (Ayerbe et Missonier, 2007). Elles mettent l'accent sur la compréhension de la dynamique propre à des sujets uniques (Eisenhardt, 1989). Les études de cas consistent en l'étude d'un phénomène selon les faits réels de son contexte (Yin, 2017). Parlant de contexte, elle se rapporte à une unité logique dans laquelle les événements, processus et résultats sont analysés (Wadbled, 2016). En d'autres termes, les études de cas rapportent un événement à son contexte aux fins d'apprécier comment il s'y manifeste et s'y développe (Leplat, 2002). Celles, surtout qualitatives, s'appliquent à des objets, questions de recherche ou théories très peu explorées ou inexplorées qu'elles permettent de comprendre sur plusieurs

facettes (Yin, 1994, Baxter et Jack, 2008) par le biais de descriptions plus approfondies et plus détaillées d'événements réels (Yin, 1994) tels que mentionne Pauwels et Matthyssens (2004).

Pour qu'une recherche fasse appel à une étude de cas, certaines conditions doivent s'appliquer. Comme condition principale, Yin (2017) indique qu'il est primordial de clarifier la nature des questions de recherche qui se doivent d'être de la forme « comment » ou « pourquoi ». La présente recherche répond à cette contrainte du fait de la nature de l'une de ces questions qui se présente comme suit : comment les organisations optant pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle prennent-elles en compte divers facteurs de contexte dans leurs pratiques de GRH pour améliorer leur performance?

Ainsi, notre choix porté sur les études de cas comme stratégie de recherche se justifie amplement. Toutefois, il existe plusieurs types d'étude de cas. Lequel s'applique-t-il à la présente recherche?

S'il semble fréquent d'associer les études de cas à la recherche qualitative dans le seul but descriptif, il est tout de même nécessaire d'attirer l'attention sur le fait qu'elles ne s'appliquent pas qu'à cette rubrique. En effet, selon l'objectif de la recherche, R. Yin (2003) tel que mentionné par Nonthaleerak et Hendry (2008), distingue trois types d'étude de cas : exploratoire, explicatif et descriptif. Les études de cas à but explicatif s'appliquent davantage à la recherche quantitative au travers des analyses corrélationnelles ou causales. Celles à but exploratoire et/ou descriptif se remarquent dans la recherche qualitative. Alors que le but que vise une recherche se présente comme un critère de distinction des différents types d'étude de cas, le nombre d'unités d'analyse peut se révéler être également un critère non moins important. Ainsi, on peut distinguer les études de cas simple des études de cas multiples selon que la recherche s'applique respectivement à un seul cas ou à plusieurs cas. En croisant alors ces deux critères, on peut dénombrer 1) les études de cas simple à but explicatif, 2) les études de cas multiples à but explicatif, 3) les études de cas simples à but exploratoire et/ou descriptif et 4) les études de cas

multiples à but exploratoire et/ou descriptif. La présente recherche opte pour le dernier type; c'est-à-dire les études de cas multiples à but exploratoire et/ou descriptif.

3.2.2.1.2.1 Pourquoi les études de cas multiples à but exploratoire et/ou descriptif?

Dans le cadre de la présente recherche, plusieurs motifs apportent du soutien au choix porté sur les études de cas multiples à but exploratoire et/ou descriptif.

Nous optons pour une étude descriptive en ce sens que les facteurs contextuels les plus pris en compte (stratégie et culture) dans les différentes recherches en GSRH ne sont pas décrits en profondeur du fait des approches méthodologiques qu'empruntent ces recherches. Ainsi la présente recherche aide à combler ce vide à partir de la description des faits réels. De même, la recherche en GSRH s'intéresse très peu à vérifier s'il existe d'autres facteurs de contexte qui ne sont pas révélés dans la théorie existante. Ainsi, à travers l'exploration, nous restons ouverts à l'émergence de nouveaux facteurs de contexte éventuels au lieu de nous efforcer de ne voir dans le matériau que les facteurs déjà évoqués par la littérature existante.

3.2.2.1.2.2 Pourquoi une étude de cas multiples?

Il est de coutume que les chercheurs se réclamant quantitativistes n'ont de cesse de trouver des arguments pour remettre en cause la scientificité de la recherche qualitative. Ainsi, même si, au chapitre 10 de son livre intitulé : *« Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive »*, Dumez (2013) s'est évertué à argumenter que la recherche compréhensive (recherche qualitative) n'est pas moins scientifique que la physique quantique (recherche quantitative), il serait plus pertinent pour les chercheurs optant pour l'approche qualitative de développer des méthodes ou de faire des choix méthodologiques justifiant une certaine rigueur scientifique de leur démarche. Dans cet élan, Pauwels et Matthyssens (2004) estiment que la façon idéale de tendre vers la rigueur scientifique en recherche qualitative est d'opter pour une étude de cas multiples. Certains auteurs (Beverland et Lindgreen, 2007, Baxter et Jack, 2008, Nonthaleerak et Hendry, 2008), même s'ils ne laissent pas de traces formelles,

semblent être de l'avis de Pauwels et Matthyssens (2004) par ce qu'il convient de relever de leurs différents écrits. Dans leurs écrits, Nonthaleerak et Hendry (2008) estiment que les études de cas multiples sont mieux indiquées pour pallier les lacunes de bon nombre de recherches antérieures essentiellement focalisées sur une seule organisation. Baxter et Jack (2008) indiquent qu'une étude de cas multiples permet de décrire un phénomène en profondeur du fait qu'elle offre au chercheur la possibilité d'établir des similitudes et différences par la comparaison entre différents cas. De même, Beverland et Lindgreen (2007) révèlent que les études multicases permettent la prise en compte d'un grand nombre de variables. Toutefois, l'écrit de Pauwels et Matthyssens (2004) reste l'un des écrits qui apportent de solides justificatifs à la richesse des études de cas multiples pour une plus grande qualité méthodologique de la recherche qualitative. Ces justificatifs se résument en quatre piliers : 1) le recours à l'échantillonnage théorique offrant une plus grande variance et divergence des données, 2) la triangulation renforçant la validité interne par le recours à plusieurs sources d'informations, 3) l'appariement de modèles consistant en la comparaison d'un modèle empirique à un modèle prédictif ou théorique pour l'émergence d'un modèle des modèles par intégration, 4) la généralisation analytique consistant à comparer la théorie émergente aux réseaux théoriques existants et à la question de recherche afin de vérifier tout chevauchement ou incompatibilité; ce qui accroît la validité externe.

3.2.2.1.3 Sélection des cas

3.2.2.1.3.1 Démarche et critères de sélection

Cette recherche portant sur les entreprises béninoises, nous nous sommes, depuis le Québec, trouvé des interlocuteurs résidant au Bénin qui nous ont aidés à les recenser. Le seul critère utilisé lors du recensement est l'accessibilité de l'entreprise. Ainsi une entreprise est recensée selon que l'on connaît son adresse géographique, son adresse courriel, son téléphone ou une personne pouvant nous introduire. Au total, 67 entreprises ont été recensées. Après ce recensement, nous avons essayé depuis le Québec de prendre un premier contact avec les entreprises afin d'apprécier nos chances d'obtention de données. Mais cette première tentative

a été vaine du fait de l'incapacité desdites entreprises à nous faire confiance sans notre présence physique étant donné l'ampleur des dérives qu'occasionne le développement des technologies de l'information et de la communication. Ainsi nous avons effectué une descente au Bénin afin d'organiser des rencontres physiques avec les différentes entreprises. Sur les 67 entreprises recensées, seulement 26 étaient disposées à nous fournir des informations. Puisque la présente recherche porte sur la gestion stratégique des ressources humaines dont la préoccupation majeure est l'amélioration de la performance de l'entreprise, nous nous sommes fixé comme préalables à toute investigation de savoir si l'entreprise opte pour une gestion stratégique des ressources humaines et comment évolue sa performance. Afin de ne pas tirer des conclusions à partir des informations d'une seule année, nous avons recueilli les données relatives à l'amélioration de performance sur les quatre années (fin 2013 à fin 2017).

Parlant de performance, nous sommes d'avis qu'elle reste et demeure un concept entretenant d'énormes confusions aussi bien dans les écrits que dans les faits. Pour éviter cette confusion, nous allons préciser l'angle sous lequel nous l'abordons. Dans la présente recherche, nous nous limitons à la performance commerciale. Ce choix se justifie par 1) nos possibilités d'accès à l'information, 2) l'idée que, quels que soient les types de performance, ce que vise une entreprise au-delà de tout est une meilleure performance commerciale et 3) le fait que très peu de recherche en gestion stratégique des ressources humaines porte sur ce type de performance. Tel que le mentionne Furrer et Sudharshan (2003) plusieurs critères permettent d'apprécier la performance commerciale d'une entreprise : la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, la fidélité des clients, la qualité perçue des produits ou services, la réputation perçue de l'entreprise, la part de marché, le chiffre d'affaires et le profit. Le critère sur lequel nous nous appuyons dans cette recherche est le chiffre d'affaires. Ainsi, le principal critère permettant d'apprécier la performance des entreprises et de sélectionner les cas est le chiffre d'affaires moyen sur les quatre années. Même si quelques réticences s'observent au niveau de certaines entreprises, l'information sur le chiffre d'affaires nous est plus accessible et permet d'apprécier aisément l'amélioration de performance d'année

en année. D'ailleurs, comme mentionnée dans le rapport 2018 de la Banque de Développement du Canada², 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.

$$CAm = \frac{\sum CA}{n}$$

Avec *CA* le chiffre d'affaires par année.

Avec *n* le nombre d'année

Ne pouvant pas réaliser une étude de cas portant sur 26 entreprises, nous avons sélectionné 8 : les 4 ayant les chiffres d'affaires moyens les plus élevés et les 4 ayant les chiffres d'affaires moyens les plus bas. Le choix de 8 cas parmi les 26 est davantage motivé par notre incapacité, dans le cadre d'une étude de cas, de réaliser des entrevues sur 26 entreprises et d'analyser les données de 26 entreprises.

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	<i>Cam</i>
Cas 1	586.928.526	1.955.320.902	2.800.878.891	1.519.524.188	4.433.904.275	2.259.311.356,4
Cas 2	726.423.890	1.037.228.040	1.644.377.150	1.954.080.530	1.881.811.590	1.448.784.240
Cas 3	35.350.500	89.360.000	186.709.475	117.966.824	305.181.616	146.913.683

² Rapport d'étude BDC (2018): VISEZ LA PERFORMANCE : découvrez les stratégies des PME canadiennes les plus compétitives

Cas 4	-	2.125.000	9.208.000	2.563.868	3.089.100	4.246.492
Cas 5	9.900.000.00	9.300.000.000	9.300.000.000	11.700.000.000	9.700.000.000	9.980.000.000
Cas 6	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 7	-	606.965.354	667.937.852	868.714.460	863.714.460	751.833.031,5
Cas 8	-	422.311.716	428.953.816	458.349.743	488.795.804	449.602.769,75

Nos investigations

3.2.2.1.3.2 Caractéristiques des cas sélectionnés

Les différentes entreprises (cas) sélectionnées pour la présente recherche mènent leurs activités au Bénin dans divers secteurs.

Le cas 1 est une entreprise privée spécialisée dans la commercialisation des produits alimentaires et dans l'assainissement public. Sise à Cotonou dans le département du Littoral, elle dispose d'une clientèle éparpillée sur tout le territoire national pour les produits alimentaires. Pour le volet assainissement public, son seul client est l'État. L'entreprise dispose à sa tête d'un directeur général qui assure la coordination de l'ensemble des activités. Elle dispose également d'un responsable financier, d'un responsable des ressources humaines et d'une secrétaire dont les tâches sont respectivement de 1) gérer toutes les opérations comptables et financières, 2) gérer tout ce qui a trait au recrutement, à la formation, à la paie ... et 3) d'assister l'administration. À la tête de chaque domaine d'activité, l'entreprise a un responsable technique. Ainsi, l'entreprise a un responsable commercial qui coordonne le réseau de distribution et gère les commerciaux. Elle a également un responsable à l'assainissement qui gère l'ensemble des équipements et les ouvriers.

Le cas 2 est une société d'État spécialisée dans les jeux de hasard. Elle est située à Lokossa dans le département du Mono et dessert la clientèle des

départements du Mono et du Couffo. Son premier responsable est le chef d'agence dont le collaborateur principal est le comptable. Le chef d'agence s'occupe des grandes orientations et de la coordination. Le comptable a la responsabilité de tout ce qui est administratif et financier. L'entreprise commercialise deux types de produits : les jeux de pari et les produits de grattage. Alors que les produits de grattage apportent peu dans le chiffre d'affaires de l'entreprise et sont sous la responsabilité de quelques agents commerciaux, les produits de pari connaissent un grand développement des ventes à travers un partenariat public-privé. En effet, pour la commercialisation des produits de pari, l'entreprise a conclu des accords de partenariat avec des entrepreneurs privés. À ce titre, elle dispose de deux réseaux commerciaux ayant chacun comme premier responsable un entrepreneur privé. Chaque entrepreneur organise son réseau en recrutant des agents commerciaux selon les objectifs à atteindre. Les agents commerciaux ont la responsabilité de développer les ventes par la prospection. Chaque chef réseau a la responsabilité de coordonner son réseau et de verser des commissions à l'agence conformément aux directives de l'accord de partenariat.

Le cas 3 est une entreprise privée spécialisée dans l'achat et la vente de produits électroniques de tout genre. Située à Cotonou dans le département du Littoral, elle dispose d'une clientèle diversifiée composée de particuliers, d'entreprises et de l'État et dispersée sur toute l'étendue du territoire national. En termes d'employés, elle dispose à sa tête d'un directeur général qui est en même temps le propriétaire et le responsable commercial. Elle dispose d'une secrétaire comptable qui se charge des affaires administratives et financières. Elle dispose également d'un vendeur pour chacun de ses deux points de distribution et d'agents commerciaux. Les vendeurs s'occupent de la vente sur place et de la préparation des commandes. Les agents commerciaux sont recrutés selon chaque catégorie de client et leur nombre selon les objectifs périodiques. L'entreprise a également un chauffeur qui s'occupe des différentes courses et des livraisons.

Le cas 4 est une entreprise privée spécialisée dans le commerce et la consultation. Elle est située à Abomey-Calavi dans le département de l'Atlantique. Selon le domaine d'activité, sa clientèle peut être 1) limitée à une ville ou un département ou 2) être dispersée sur toute l'étendue du territoire national. Ainsi, pour l'ensemble de ses activités, l'entreprise dispose de quatre départements : transfert et télécommunication; marchés publics; restauration et événementiels; conseil, assistance et formation. Le département des transferts et télécommunication et l'un des départements les plus développés par son apport dans le chiffre d'affaires. Ce département s'occupe des produits et services relatifs à la téléphonie mobile, à l'informatique et les accessoires. Le département des marchés publics, peu développé, s'occupe essentiellement de la vente des services d'audit et de contrôle de gestion tant pour les entreprises publiques que privées. Le département de la restauration et de l'événementiel s'occupe des activités de restauration et d'organisation d'événements. Celui du conseil, assistance et formation a en charge l'accompagnement des entreprises dans l'organisation des activités opérationnelle et financière. Le premier responsable de l'entreprise est le gérant qui s'occupe de la coordination de l'ensemble des activités et gère en même temps les départements de marchés publics et du conseil, assistance et formation. La secrétaire caissière est responsable de l'accueil des clients et de la gestion administrative et financière. Elle est également la première responsable du département des transferts et de la communication. L'entreprise dispose également d'une responsable pour le département de la restauration et de l'événementiel. Pour l'ensemble de ses activités, elle a trois agents commerciaux dont la tâche est de faire la promotion des activités de l'entreprise et la conquête de clients. L'entreprise dispose aussi d'un agent de sécurité qui s'occupe de l'ordre, de la discipline et également de la sécurité.

Le cas 5 est une banque dont l'agence principale est située à Cotonou dans le département du Littoral. Elle est dotée d'un Conseil d'Administration et d'une direction générale. Pour l'atteinte des objectifs, ces deux instances sont accompagnées par neuf départements : le département du réseau, le département commercial, le département juridique et du recouvrement, le département des

engagements, le département monétique, le département des finances et comptabilité, le département de l'administration et des ressources humaines, le département de l'informatique et de la technologie, le département des opérations, le département de l'audit, le département du contrôle permanent et de la conformité, le département de la gestion des risques. Avec cette organisation, la banque dispose d'un président du conseil d'administration, des membres du conseil d'administration, d'un directeur général et des chefs de département qui ont chacun des collaborateurs. C'est cette organisation du travail qui permet à l'entreprise de satisfaire sa clientèle composée de particuliers et d'entreprises. À cette clientèle, l'entreprise propose onze produits et services à savoir : les comptes, les crédits, les financements, les cartes bancaires, les forfaits, les transferts rapides, le SMS Banking, la banque à distance, l'ID Money, le quick cash et le momo.

Le cas 6 est une entreprise privée spécialisée dans la commercialisation de produits congelés tels que les volailles et les poissons. Située à Sèmè-Kraké dans le département de l'Ouémé, elle est constituée d'un associé unique qui en est également le gérant. Au-delà de la gérance, l'entreprise dispose d'une assemblée générale, d'une direction administrative, d'un secrétariat, d'un service commercial et marketing, d'un service de comptabilité et de fiscalité et d'un service de contrôle de gestion. À ce titre, l'entreprise compte dans son personnel un directeur administratif, une secrétaire et des chefs qui ont chacun des collaborateurs. Sa clientèle provient en majorité (90%) d'un pays voisin qu'est le Nigéria et en minorité (10%) du Bénin. Au Bénin, les produits congelés sont généralement importés. Ainsi, pour la présente entreprise, les fournisseurs sont essentiellement des entreprises européennes.

Le cas 7 est une entreprise de distribution de produits agroalimentaires. Sise à Akpakpa dans le département du Littoral, sa clientèle est présente dans la plupart des départements du pays. L'entreprise dispose d'un conseil d'administration, d'une direction générale, d'un service comptable et financier et d'un service administratif. Le conseil d'administration, composé d'un président et des membres,

se charge de définir les grandes orientations en termes d'objectifs par année. Le directeur général coordonne l'ensemble des activités. Il est également responsable des affaires commerciales. Parlant d'affaires commerciales, l'entreprise dispose d'un centre commercial qui s'occupe de la vente en détail. Elle a également des clients-grossistes. Ainsi pour la gestion des activités commerciales, le directeur général est assisté par un gérant du centre commercial, des vendeurs, des agents commerciaux et des livreurs. Le chef service comptable et financier s'occupe de l'ensemble du budget, de son exécution et de l'ensemble des opérations comptables et financières. Il n'a pas de collaborateurs. Le chef service administratif s'occupe de l'ensemble des affaires administratives et assiste le directeur général. Il n'a pas non plus de collaborateurs. L'entreprise a créé récemment un nouveau domaine d'activité pour l'agriculture, l'élevage et la transformation agroalimentaire.

Le cas 8 est une entreprise privée francisée de formation universitaire. Elle est située à Cotonou dans le département du Littoral. Sa clientèle est concentrée dans les départements de l'Atlantique, du Littoral et de l'Ouémé. Quelques clients proviennent également des autres départements. L'entreprise 8 étant un centre de formation universitaire franchisé, elle dispose, à sa tête, d'un conseil scientifique et pédagogique, et d'une direction générale franchisée. Le conseil scientifique et pédagogique comprend 1) le président du conseil scientifique et pédagogique qui a en staff 2) les conseillers scientifiques et pédagogiques, 3) le secrétaire permanent du conseil scientifique et pédagogique, et 4) le directeur général franchisé.

Sous le président du conseil scientifique et pédagogique, nous avons le directeur des études dont les collaborateurs sont 1) les responsables des équipes pédagogiques, 2) le chef service FPC, 3) le chef service étude et formation et 4) l'assistant-coordonnateur du DESCOGEF. Le chef service études et formations a sous lui 1) le chef division formation initiale, 2) le chef division formation professionnelle continue diplômante, 3) le chef division examens, 4) le chef division scolarité, 5) le chef division formation en anglais et 6) le responsable du centre de documentation et d'information. Le chef division formation initiale et le

chef division formation professionnelle continue diplômante sont, chacun, assistés par un surveillant général. Le chef division examen, le chef division scolarité et le chef division formation en anglais ont, chacun, un assistant.

Le directeur général franchisé a, en staff, un auditeur interne et collabore avec secrétaire général et le directeur comptable et financier. Sous le secrétaire général, on a 1) le chef division informatique, 2) le chef division maintenance et réparation, 3) le chef division administratif et 4) le chef division communication marketing et relation extérieure. Le chef division informatique et le chef division maintenance et réparation ont des assistants. Sous le chef division administratif, on a la chargée à l'accueil et aux renseignements, l'infirmière et l'assistante administrative. Le directeur comptable et financier, quant à lui, est assisté par le chef division comptabilité et le chef division matériel et logistique. Le chef division comptabilité collabore avec la caissière. Le chef division matériel et logistique est assisté par deux chauffeurs et le responsable à la reprographie.

3.2.2.1.3.3 Découpage des cas sélectionnés

Étant donné l'écart considérable entre les chiffres d'affaires moyens, nous avons souhaité classer les cas en PME et grande entreprise selon l'importance du chiffre d'affaires moyen. La méthode statistique de percentile a été donc utilisée pour le découpage. Les calculs effectués dans Excel nous donnent le tableau suivant.

Tableau 5
Calcul de percentile

Cas 4	4 246 492,00
Cas 3	146 913 683,00
Cas 8	449 602 769,75
Cas 7	751 833 031,50
Cas 2	1 448 784 240,00
Cas 1	2 259 311 356,40

Cas 6	6 980 647 958,40	
Cas 5	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

Les chiffres d'affaires

Ainsi, les cas dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1100308635,75 FCFA sont considérés comme des petites et moyennes entreprises et ceux dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1100308635,75 sont considérés comme les grandes entreprises. Ainsi, les cas 3, 4, 7 et 8 sont considérés comme les PME et les cas 1, 2, 5 et 6 sont considérés comme les grandes entreprises.

En guise de confirmation, nous avons effectué des calculs manuels par la détermination de rang. En effet, le calcul du rang k pour le percentile 50% permettra de classer les cas en PME ou grande entreprise selon que le rang du cas est inférieur ou supérieur à k . Selon la National Institute of Standards and Technology (NIST),

$$k = P \cdot (n+1) / 100$$

Avec P le percentile et n le nombre de cas.

Ainsi, pour la présente recherche, $k = 50 \times (8 + 1) / 100 = 4,5$

Alors tous les cas dont le rang est inférieur à 4,5 sont des PME et ceux dont le rang est supérieur à 4,5 sont des grandes entreprises (GE).

Classement des huit cas

	PME	GE
Faible CA	Cas 3, Cas 4	Cas 1, Cas 2
Fort CA	Cas 7, Cas 8	Cas 5, Cas 6

Tableau 5

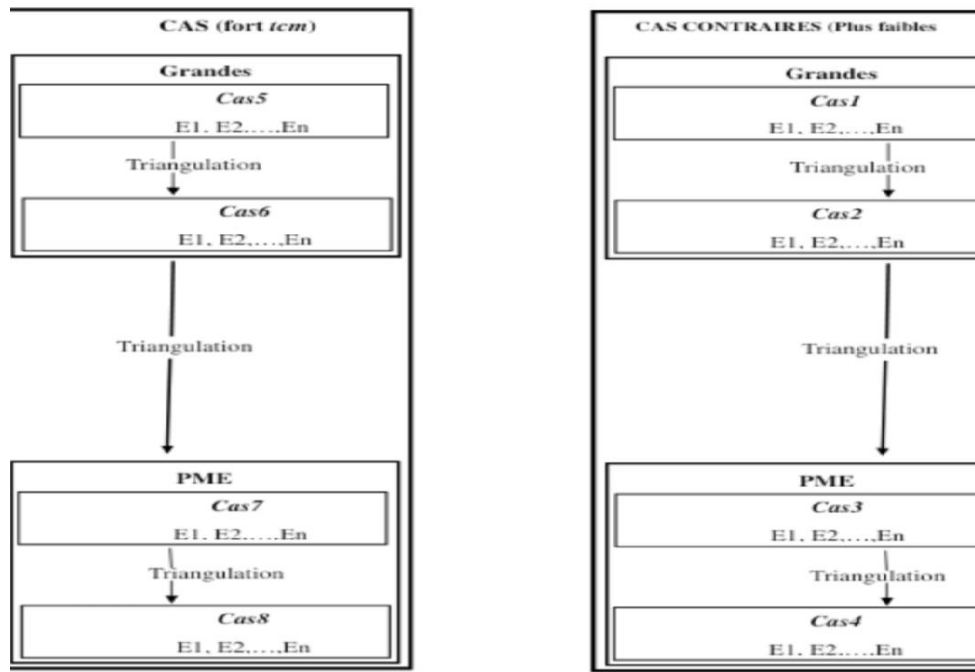
Une fois les cas sélectionnés, l'étape suivante dans la phase de préanalyse est la réalisation et la transcription des entretiens.

3.2.2.1.4 Réalisation et transcription des entretiens

Puisque cette recherche porte sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines, nous avons collecté les données en tenant compte des trois axes de cette approche à savoir : la performance, les pratiques de gestion des ressources humaines et les facteurs de contexte. Nous avons opté pour une entrevue semi-dirigée. Ceci en vue non seulement de permettre à l'interviewé de répondre librement à partir de questions ouvertes mais aussi d'éviter d'aller hors du sujet en cadrant ses réponses par des questions de relance. Pour y parvenir, nous avons élaboré un guide d'entrevue présenté en annexe de ce document. Au total, 28 entretiens ont été réalisés. Nous avons également respecté le principe de triangulation et veillé au phénomène d'équifinalité.

Figure 6

Démarche de réalisation des entrevues



Nos réalisations

Triangulation

Si **A** → **C** et **B** → **C** alors **A** → **C** Vrai

Reconnaissance du phénomène d'équifinalité

Si **A** → **C** et **-A** → **C** alors **A** → **C** Faux

A = Phénomène à l'étude **B** = Phénomène semblable **-A** = Phénomène contraire

C = Conséquence

Tableau 7
Les interviewés

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7	Cas 8	Total
Directeur général			1	1		1		1	4
Chef d'agence		1							1
Chef réseau		1							1
Responsable financier	1				1		1	1	4
Responsable administratif/ ressources humaines	1					1	1	1	4

Responsable audit et contrôle de gestion						1			1
Chargé de la clientèle				1	1				2
Enseignant								1	1
Agent commercial			1						1
Total	2	2	2	2	2	3	2	4	19

Nos données

3.2.2.2 Codage ouvert, catégorisation et analyse

En nous référant à Bardin (1977), le codage et l'analyse suivront les étapes indiquées à la deuxième colonne du tableau suivant.

Tableau 8

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
--	---

Nos réalisations

3.2.2.2.1 Choix des critères de découpage

Les critères de découpage ne sont pas improvisés. Ils émanent du cadre théorique. La présente recherche porte sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, les principales dimensions relevant du cadre théorique sont : les facteurs contexte, les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance. La dimension performance a déjà permis de collecter des données pour la sélection des cas. Aussi, cette recherche ne vise pas à décrire la performance. Elle décrit plutôt comment la performance des entreprises s'améliore. Ainsi, la collecte des données porte essentiellement sur les deux autres dimensions : les facteurs de contexte et les pratiques de gestion des ressources humaines. Le tableau suivant présente les différentes catégories qui serviront de critères de découpage.

Tableau 9
Les critères de découpage

Dimension	Catégorie
Facteurs de contexte	À déterminer au fur et à mesure que nous progresserons dans le traitement des données.
Pratiques de GRH	À déterminer au fur et à mesure que nous progresserons dans le traitement des données.

La revue de littérature

Plusieurs auteurs tels que Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005), Delery et Doty (1996), Jackson et Schuler (1995) ont abordé les facteurs de contexte dans leurs écrits. Toutefois, il n'en existe pas une liste exhaustive. Nous restons

alors ouverts au terrain. Ainsi après la collecte et l'analyse des données, de nouvelles catégories peuvent émerger. Certaines catégories issues du cadre théorique peuvent également disparaître.

Étant donné qu'il existe plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines plus ou moins connues de tous, il n'est pas nécessaire d'en déterminer une liste préétablie. Elles émergeront du traitement des données.

Après le choix des critères de découpage suivra successivement le découpage proprement dit, le regroupement par catégorie, la quantification et l'interprétation des résultats. Autrement dit, on procédera au codage et à l'analyse proprement dite.

3.2.2.2.2 Le codage ouvert

Le codage ouvert consiste de la part du chercheur à nommer et à catégoriser le phénomène à l'étude sur la base de l'examen du matériau qu'il essaie de réduire à son expression la plus simple en établissant des ressemblances et différences (Pandit, 1996, Duchesne et Savoie-Zajc, 2005, Duchesne, 2008). À ce premier stade, il s'agit d'une ouverture aux données du terrain permettant de générer les codes conceptuels les mieux alignés sur les faits (Guillemette, 2006). Dans le processus de codage ouvert, les ressemblances et différences sont établies par l'application de la méthode comparative consistant à interroger (quoi, où, comment, quand, combien) le matériau en le décomposant en unités de sens (Fassinger, 2005) et à comparer les données aux fins de regrouper les incidents semblables sous un même concept et plusieurs concepts sous une même catégorie (Pandit, 1996). Ainsi, à l'issue de ce processus, le plus grand nombre possible de concepts et de catégories doit émerger (Legault, 2005). Succinctement, le processus de codage ouvert peut se résumer en trois phases (Duchesne et Savoie-Zajc, 2005) : la réduction du matériau, la révision des codes et l'élaboration des catégories provisoires, la transformation des codes et catégories provisoires en catégories et sous-catégories formelles.

Le codage ouvert peut se schématiser comme suit.

Tableau 10
Tableau type pour le codage ouvert

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire

Nos réalisations

Dans certains cas, des codes peuvent se présenter sous la forme de catégorie.

3.2.2.2.3 La catégorisation proprement dite et la quantification

Une fois le codage ouvert effectué s'en suit la catégorisation proprement dite. À cette étape, le chercheur s'évertue à établir des liens entre les catégories et sous-catégories issues du codage ouvert (Duchesne, 2008; Pandit, 1996). Ainsi, les différentes catégories sont davantage explicitées et organisées par regroupement de plusieurs sous-catégories (Fassinger, 2005). Fassinger (2005) présente les différentes méthodes ainsi qu'il suit : 1) comparaison et association des sous-catégories aux catégories, 2) comparaisons des catégories à de nouvelles données, 3) densification et complexification des catégories par description de leurs propriétés et dimensions, 4) explorations des variations et reconceptualisations des catégories et relations selon le besoin. Le codage axial aboutit au développement des catégories principales (Duchesne et Savoie-Zajc, 2005). La catégorisation proprement dite peut se faire simultanément avec la quantification. On peut schématiser le processus comme suit.

Tableau 11

Tableau type pour la catégorisation et la quantification

Catégorie définitive	Codes semblables	Nombre	Fréquence (%)

Nos réalisations

Une fois la catégorisation définitive effectuée pour chaque entrevue, nous avons procédé à la récapitulation et à l'interprétation selon chaque groupe de cas. Les différents résultats ont été par la suite discutés.

QUATRIÈME CHAPITRE

RÉSULTATS

Ce chapitre présente dans la première section le codage ouvert des différentes entrevues et dans la deuxième section la catégorisation définitive, la quantification et l'interprétation des résultats.

4.1 CATÉGORISATION DÉFINITIVE ET QUANTIFICATION

Après le codage, il sera question dans cette section de déterminer les catégories définitives, de regrouper les items par catégorie et de procéder à la quantification. Les chiffres entre parenthèses dans les différents tableaux représentent le nombre de codes dans une catégorie indiquant des actions ou pratiques défavorables à l'amélioration de la performance (code négatif).

Exemple : Total de la catégorie « Formation » = 6 (1). Le chiffre 6 est le nombre total de codes dans la catégorie « Formation » et 1 le nombre de codes négatifs dans la même catégorie.

4.1.1 Catégorisation et quantification des données des entreprises ayant une faible amélioration de performance

Les tableaux ci-dessous présentent la catégorisation et la quantification des cas 1, 2, 3 et 4 suivie d'une synthèse (tableau récapitulatif).

4.1.1.1 Catégorisation et quantification des données des grandes entreprises ayant une faible amélioration de performance

La catégorisation et la quantification des données des cas 1 et 2 seront présentées.

4.1.1.1.1 Cas 1

Tableau 12
Catégorisation et quantification des données du cas 1

Catégorie définitive	Codes semblables	Nombre	Total
Confiance	Confiance	1	1
Efficacité	RH professionnelle	1	2
	AutodEmp	1	
Contexte concurrentiel	Concurrence	(1)	(1)
Contexte concurrentiel voisin	ConcPayVois	(1)	(1)
Contexte économique voisin	ContÉconPayVois	(1)	(1)
Contexte monétaire voisin	DimCoûNai	(1)	(1)
Contexte organisationnel	Bon climat social	1	1
Marché du travail	RémMoy/MarchW	1	1
Politique	ConPolFav	1	1
Stratégie	BonStraFin	1	6
	Décision ascendante	1	
	Décision descendante	1	
	Promotion produits	1	
	Référencement produits	1	
	BonStraInv	1	
Technologie	TicRecrut	2	2
Accompagnement	Accompagnement	1	1
Coaching	Coaching	1	1
Évaluation du rendement	Évaluation	1	1
Formation	Formation adaptée	1	6 (1)
	Formation	1	
	FormGénéExt	1	

	Formation à l'intégration	1	
	Formation au recrutement	1	
	Peu de formation	(1)	
Organisation du travail	Organisation du travail	1	1
Recrutement	Recrutement rigoureux	1	7 (1)
	Recrutement	3	
	RecrutRelPers	(1)	
	TicRecrut	2	
Rémunération	RémMoy/MarchW	1	8
	RémSup/MarchW	1	
	RémVarMér	2	
	RémQualif	1	
	RémResp	1	
	RémVarObj	1	
	RémFixRecrut	1	
Sélection	Sélection rigoureuse	1	2
	Sélection	1	
Suivi	Suivi	3	3

Les données codées

Interprétation des résultats du cas 1

4.1.1.1.1 Les facteurs de contexte

Au regard des résultats, on observe que l'entreprise, dans l'exercice de ses activités, est influencée par la concurrence locale, la concurrence dans le pays voisin qu'est le Nigéria, le contexte économique local, le contexte économique du Nigéria, le contexte monétaire du Nigéria, le contexte organisationnel, le marché du travail, le contexte politique, la technologie et les différentes parties prenantes.

En effet, elle subit, dans le contexte béninois, l'effet des entreprises exerçant légalement dans le même secteur qu'elle. De plus, étant donné la baisse du coût de la monnaie Nigéria et la crise économique engendrée par la chute du coût du pétrole,

certaines consommateurs, au lieu d'acheter sur le marché local, commandent directement les produits au Nigéria à moindre coût. Tout ceci défavorise l'entreprise à l'étude qui éprouve d'énormes difficultés à réaliser ses objectifs de vente en ce qui concerne les produits alimentaires. Malgré la faible croissance de son chiffre d'affaires, on note que, dans le contexte d'affaires béninois, tout ne la défavorise pas. En dehors de l'activité de distribution de produits alimentaires, l'entreprise exerce dans le domaine de l'assainissement qui contribue grandement dans son chiffre d'affaires. Ceci du fait que l'État, l'un des clients importants de l'entreprise, lui fait confiance. Cette confiance se justifie par la qualité de ses équipements, le professionnalisme et l'autodétermination de ses employés. L'entreprise s'assure que la rémunération de ses employés soit alignée sur la moyenne du marché du travail. Les employés bénéficient également d'un contexte organisationnel favorable marqué par un bon climat social. L'entreprise s'appuie aussi sur la technologie dans ces différentes pratiques notamment celle du recrutement. Sur le plan stratégique, elle fait assez d'efforts avec ses bonnes stratégies de financement et d'investissement. Son processus décisionnel ascendant et descendant et sa stratégie de vente renchéris par la promotion et le référencement des produits sont autant d'éléments favorables. Tout ceci vient contrebalancer les effets défavorables de certains facteurs commentés plus haut pour permettre à l'entreprise de se maintenir.

4.1.1.1.1.2 Les pratiques de GRH

Les résultats de la présente recherche indiquent que, dans l'entreprise concernée, les pratiques suivantes sont mises en œuvre : l'organisation du travail, le recrutement, la sélection, la formation, le coaching, la rémunération, l'évaluation du rendement, le suivi et l'accompagnement.

En effet, l'entreprise à l'étude a un système de travail bien organisé qui crée chaque poste selon des besoins bien spécifiques. Pour pourvoir ces postes, le recrutement se fait de façon rigoureuse par l'implication d'une agence de recrutement et l'utilisation des TIC. Parlant de TIC, l'entreprise se sert de son site web et d'autres plateformes pour ses annonces de recrutement. Le recrutement se

fait également, des fois, par les relations personnelles. Ainsi, il est d'abord interne et vise à pourvoir des postes en regardant parmi les employés de l'entreprise. Ensuite, le besoin de recrutement est confié aux employés qui ont la liberté de faire venir des parents et amis. La sélection se fait aussi avec rigueur. Du recrutement à la sélection, chaque employé comprend clairement ses droits et devoirs. L'un des facteurs de professionnalisme des employés est l'effort considérable en matière de formation. Les équipements pour l'assainissement étant du matériel importé, l'entreprise doit offrir de la formation adaptée aux employés concernés pour leur bon maniement. Pour l'activité de distribution des produits alimentaires, les agents commerciaux reçoivent également une formation à leur recrutement. En plus de cette formation, par des pratiques de suivi, de coaching et d'accompagnement, ils tiennent chaque lundi, avec leur superviseur, des séances de mise au point, de recadrage et de relance pour l'atteinte des objectifs. D'autres procédés de suivi formel ou informel s'appliquent aux autres employés. L'entreprise offre également aux employés des formations à l'intégration visant à les familiariser au lieu de travail. Pour certains postes techniques, des employés peuvent prendre part à des formations générales à l'étranger telles que des ateliers, des colloques dans des domaines spécifiques. Cependant, elle n'élabore pas à l'avance un plan de formation. Les formations sont fortuites. Ce qui peut, des fois, défavoriser l'entreprise.

Parmi les pratiques favorables pour l'entreprise, nous avons également la rémunération et l'évaluation du rendement. Parlant de la rémunération, l'entreprise estime ne jamais être en dessous de la moyenne du marché. Les salaires de ses employés sont soit au-dessus de la moyenne du marché du travail, soit dans la moyenne. Elle a une politique de rémunération fixe et variable. Au recrutement, les employés ont un salaire fixe qui, auparavant, variait selon que l'employé change de poste ou de statut. Mais aujourd'hui, la décision de passer à une rémunération variable dépend des conclusions de l'évaluation du rendement de chaque employé. La rémunération fixe est déterminée selon une grille basée sur les qualifications. Cependant, pour les agents commerciaux, la rémunération comporte une partie fixe et une partie variable depuis le recrutement selon les objectifs de vente de chacun.

L'évaluation du rendement est mise en œuvre selon le système classique d'évaluation. Ainsi, à partir de la fiche de poste, on évalue l'employé selon les objectifs assignés à chacun.

En résumé, nous pouvons conclure que la faible amélioration de performance de l'entreprise 1 se justifie par les réalités de son contexte et de celui de contexte étranger. Elle doit tenir compte de certains facteurs de contexte défavorables à savoir: la concurrence locale, la concurrence dans le pays voisin, le contexte économique dans le pays voisin, le contexte monétaire dans le pays voisin. Cependant, certains facteurs sont favorables à l'amélioration de performance. Ces facteurs sont : le contexte organisationnel, le contexte politique et le marché du travail. Malgré la faible amélioration de performance, l'entreprise 1 n'est pas en situation de faillite. Nos résultats indiquent que, même si les objectifs en termes de chiffre d'affaires ne sont pas entièrement atteints, l'entreprise dégage une bonne situation financière. Ceci du fait qu'elle n'a pas baissé les bras face aux difficultés. Elle a mis assez d'efforts pour avoir des pratiques de gestion des ressources humaines et des choix stratégiques en majorité favorables.

4.1.1.1.2 Cas 2

Tableau 13

Catégorisation et quantification des données du cas 2

Catégorie définitive	Codes semblables	Nombre	Total
Efficacité	Expérience	1	2
	Dynamisme	1	
Contexte économique	Crise économique	(1)	(1)
Culture	CultCom	1	1
Marché des B&S	Inflation	(1)	1(1)
	MarchB&SMoyRH	1	
Marché du travail	Chômage	1	1
Stratégie	Communication institutionnelle	1	9
	Communication produit	2	

	ComTémRespCli	2	
	Amélioration du produit	1	
	MarchB&SMoyRH	1	
	Contrat de partenariat	1	
	PartCliContr	1	
Accompagnement	Accompagnement	2	2
Coaching	Coaching	1	1
Formation	Formation à l'intégration	2	2
Mentorat	Mentorat	1	1
Organisation du travail	Travail réglementé	1	2
	Coordination du travail	1	
Recrutement	RecrutRelPers	(2)	3 (2)
	RecrutIntMér	1	
Rémunération	Récompenses	1	6
	Bonne rémunération	2	
	Rémunération variable	3	
Suivi	Suivi	5	5

Les données codées

Interprétation des résultats du cas 2

4.1.1.1.2.1 Les facteurs de contexte

Nos résultats indiquent que l'entreprise 2 évolue sous l'influence de certains facteurs de contexte tels que le contexte économique, le contexte culturel et le marché des biens et services et le marché du travail. Sur la période considérée, le contexte économique était marqué par une crise économique d'envergure sous régionale ou même internationale. À cette crise, s'ajoute un marché des biens et services marqué par une hausse exagérée des prix. À côté de ces facteurs de contexte qui défavorisent les activités de l'entreprise, elle parvient à tirer profit de son contexte culturel et du marché du travail.

En effet, sur plan culturel, elle essaie d'adapter ces choix stratégiques aux spécificités du milieu. Sa stratégie de communication prend en compte, par exemple, les langues endogènes du milieu et s'appuie sur les médias locaux. Le collectivisme étant une des valeurs culturelles fortes du milieu, elle en tient compte dans le recrutement en embauchant des employés par affinité. Le marché du travail étant caractérisé par un niveau de chômage non négligeable, l'entreprise en tire des avantages en obtenant la main-d'œuvre à coût raisonnable. On note également que l'expérience et le dynamisme de l'équipe dirigeante font qu'elle est en bonne relation avec les différents partenaires, les clients, les employés, la direction générale et la communauté. Ainsi, comme facteur de contexte, les différentes parties prenantes constituent un atout pour l'entreprise. Sur le plan stratégique, l'entreprise opère plusieurs choix pour l'atteinte de ses objectifs. Ainsi, elle ajuste son budget de communication en fonction des bénéfices potentiels qu'elle peut tirer du marché de biens et services. L'entreprise 2 ne s'occupe pas entièrement de la distribution de ses produits. Selon le type de produits à commercialiser, elle adopte la stratégie de partenariat avec des promoteurs privés. Pour attirer la clientèle, sa stratégie de communication est essentiellement orientée vers la publicité par le témoignage de clients satisfaits et celui d'employés. Elle adopte également la communication institutionnelle pour évoquer les mérites de l'entreprise. Le développement du produit a été également une stratégie adoptée pour attirer davantage de clients. Pour accroître le sentiment d'appartenance, l'entreprise 2 favorise la participation des clients au contrôle de la gestion.

4.1.1.1.2.2 Les pratiques de GRH

Pour les différents niveaux de chiffre d'affaires atteints, l'entreprise 2 a mis en œuvre les pratiques de gestion des ressources humaines suivantes : l'organisation du travail, le recrutement, la formation, le mentorat, le coaching, la rémunération, le suivi et l'accompagnement.

En effet, pour l'organisation du travail, elle n'improvise pas. Elle suit les directives de la direction générale. Ainsi, les postes permanents sont réglementés par une convention collective et l'ensemble des activités est coordonné par un

responsable désigné à cet effet. Alors que l'entreprise recrute certains agents commerciaux par affinités, le personnel permanent, essentiellement constitué de l'équipe dirigeante de l'agence, est recruté et promu selon le mérite par la direction générale. Chaque agent commercial recruté par l'entreprise suit, dès les premiers jours, une formation à l'intégration dont le but est de faire connaître l'entreprise, les produits à commercialiser et les tâches à accomplir. En plus de la formation initiale, le nouveau recrue bénéficie de séances de mentorat consistant, de la part des plus anciens, à apprendre aux nouveaux les techniques de vente. Ces séances se déroulent souvent sur le terrain. Il bénéficie également de séances de coaching qui consistent de la part du responsable commercial, à écouter, entraîner et relancer le commercial chaque jour ouvrable au début de sa journée. Le suivi se fait chaque vendredi et à la fin de chaque mois. Il permet de faire le point des ventes et de calculer les commissions de chaque commercial. Mais avant les suivis hebdomadaires et mensuels, chaque commercial doit faire un compte rendu journalier qui conditionne le réapprovisionnement. L'entreprise adopte également la pratique d'accompagnement qui consiste à 1) doter ses vendeurs de moyens de transport adéquats, 2) déterminer l'itinéraire journalier de vente et 3) veiller, sur le terrain, à l'usage adéquat du matériel de travail et au respect des itinéraires de vente. Les commerciaux et vendeurs ont une rémunération variable selon l'objectif de vente. Pour les produits dont le prix de vente unitaire est compris entre 100 FCFA et 250 FCFA, les vendeurs ont une commission de 12% du prix de vente. Pour les produits de 300 FCFA, la commission est de 10%. Les commerciaux travaillent sous la responsabilité des chefs réseau qui sont les promoteurs privés. Ils ont une commission qui fait le tiers du bénéfice réalisé. Le chef d'agence a une rémunération fixe et une rémunération variable. En effet, en dehors de son salaire conventionné, il reçoit chaque mois des commissions sur l'ensemble des ventes de son agence, des lettres de félicitations et des cadeaux de la direction générale. Le reste du personnel permanent est rémunéré selon les conditions prévues par la convention collective. En dehors du recrutement par affinité qui pourrait être défavorable, toutes les autres pratiques de gestion des ressources humaines sont favorables à l'amélioration de performance de l'entreprise 2.

En conclusion, on peut retenir que les difficultés relevant du contexte de l'entreprise 2 sont essentiellement la crise économique et l'inflation observée sur le marché des biens et services. Elle a quand même su s'appuyer sur ses capacités relationnelles, le contexte culturel et le marché du travail pour contrer l'ensemble des difficultés. Ces facteurs contextuels lui ont permis de faire essentiellement de meilleurs choix stratégiques et d'avoir de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. L'ensemble de ces efforts justifient le fait que, même si l'entreprise fait partie de celles à faible amélioration de performance, elle est très loin d'une entreprise en difficulté financière ou presque en faillite. Ces performances sont même reconnues et récompensées par la direction générale.

4.1.1.2 Catégorisation et quantification des données des PME ayant une faible amélioration de performance.

4.1.1.2.1 Cas 3

Tableau 14

Catégorisation et quantification des données du cas 3

Catégorie définitive	Codes semblables	Nombre	Total
Efficacité	Efficacité des cciaux	1	2
	Dynamisme	1	
Contexte concurrentiel	Concurrence	(1)	(1)
Contexte concurrentiel voisin	ConcPayVois	(3)	(3)
Contexte économique	Crise économique	(1)	(2)
	ConÉcoDiff	(1)	
Contexte organisationnel	Bon climat social	1	1
Marché des B&S	Effet marché informel	(1)	(1)
Marché du travail	RémMoy/MarchW	1	1

Législation en vigueur	Trop impôt	(2)	(2)
Stratégie	Produits de qualité	1	4
	Prospection	1	
	Aller vers clients	1	
	Développement du marché	1	
Accompagnement	Accompagnement	3	3
Coaching	Coaching	1	1
Évaluation du rendement	Évaluation	4	4
Formation	Formation	3	4
	Jeu de rôle	1	
Organisation du travail	Organisation du travail	1	2
	Autonomie	1	
Recrutement	Recrutement	1	1
Rémunération	Rémoy/MarchW	1	4
	Bonne rémunération	1	
	Rémunération variable	2	
Sélection	Sélection	1	1
Suivi	Suivi	4	4

Les données codées

Interprétation des résultats du cas 3

4.1.1.2.1.1 Les facteurs de contexte

Les résultats de la présente recherche indiquent que huit facteurs de contexte influencent les activités de l'entreprise 3. Au nombre de ces facteurs, nous avons le contexte concurrentiel, le contexte concurrentiel voisin, le contexte économique, le contexte organisationnel, le marché des biens et services, le marché du travail et les différentes parties prenantes. En effet, l'entreprise 3 évolue dans un secteur d'activité marqué par une rude concurrence. Non seulement elle est confrontée à la concurrence livrée par les entreprises légalement reconnues dans son secteur mais aussi celle offerte par les entreprises de l'informel. Les entreprises du secteur

informel ont l'avantage de pratiquer des prix largement en dessous du normal du fait qu'elles ne subissent aucune pression fiscale. Ce qui défavorise considérablement l'entreprise 3. En plus de cette concurrence, elle doit supporter celle livrée par le Nigéria qui se trouve être un gros marché voisin au Bénin. Les consommateurs ont la possibilité de trouver sur ce marché les mêmes produits à moindre coût et de moindres qualités. Cette concurrence est davantage encouragée par le contexte économique difficile de crise. En situation de crise, les consommateurs recherchent beaucoup plus le bas prix. L'entreprise 3 tient compte des réalités du marché du travail pour déterminer la rémunération de ses employés. Elle estime que la législation fiscale béninoise ne favorise aucunement ses activités. Cependant, par le soutien d'un marché de travail favorable et d'un contexte organisationnel harmonieux, l'entreprise compte sur l'efficacité de ses commerciaux pour réaliser ses objectifs. Les facteurs contextuels ne sont pas les seuls atouts pour l'efficacité des commerciaux. L'entreprise mise également sur ses choix stratégiques et sur ses pratiques de gestion des ressources humaines. Nos résultats indiquent qu'elle a fait des choix stratégiques entièrement favorables pour ses activités. Elle a une politique de produit essentiellement orientée vers la qualité et une stratégie de communication basée sur la prospection. Pour l'entreprise 3, la prospection consiste à 1) aller vers le client, 2) essayer de le convaincre, 3) appeler et 4) le rappeler. Le développement du marché fait également partie de ses choix stratégiques à succès et consiste en la multiplication des points de vente.

4.1.1.2.1.2 Les pratiques de GRH

Les pratiques de gestion des ressources humaines suivantes ont été mises en œuvre par l'entreprise 3 : l'organisation du travail, le recrutement, la sélection, la formation, le coaching, la rémunération, l'évaluation du rendement, le suivi et l'accompagnement. Parlant de l'organisation du travail, nos résultats indiquent que le travail est réglementé et organisé par poste selon un organigramme bien défini. Chaque employé a une certaine autonomie dans ses fonctions. L'entreprise 3 opte essentiellement pour le recrutement externe. Elle recourt à un cabinet externe pour le faire. La sélection se fait selon un processus de quatre entrevues; la deuxième de niveau plus élevé que la première et ainsi de suite. Les deux premières entrevues

sont organisées par le cabinet et les deux dernières par l'entreprise. Ainsi, la décision définitive est prise par l'entreprise elle-même. Les commerciaux recrutés sont formés coachés et accompagnés. Ils participent chaque mercredi à des séances de formation portant sur les produits de l'entreprise, les pratiques commerciales et les jeux de rôle. L'accompagnement des commerciaux se fait souvent par des descentes imprévues sur le terrain. Ces descentes visent à apprécier ce qui se fait et à apporter du mentorat si nécessaire. L'entreprise 3 procède au suivi par un planning hebdomadaire des commerciaux et par l'appel des clients potentiels déjà rencontrés ou à rencontrer. L'évaluation des employés vise à corriger ce qui est mal fait et à améliorer ce qui est bien fait. Elle porte sur les rapports hebdomadaires et consiste à vérifier chaque mois et tous les trois mois si l'objectif en termes de nombre de clients et de chiffre d'affaires est atteint. Elle est suivie de rétroaction. La rémunération comporte une partie fixe et une partie variable. La partie variable est essentiellement constituée de commissions sur ventes et dépend de l'effort fourni. L'entreprise prend en compte les informations du marché du travail dans sa politique de rémunération. Ainsi, le salaire des employés est soit supérieur, soit égal à la moyenne du marché. Toutes les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par l'entreprise 3 sont favorables à l'amélioration de sa performance.

On note, en résumé, que les difficultés de l'entreprise proviennent essentiellement de son contexte, spécifiquement le contexte concurrentiel, le contexte concurrentiel voisin, le contexte économique, le marché des biens et services et le contexte législatif. Cependant, le contexte organisationnel et le marché du travail lui sont favorables. Alors que l'entreprise 3 reconnaît ne jamais atteindre ses objectifs en termes de chiffre d'affaires, ces bons choix stratégiques et ses bonnes pratiques de gestion des ressources humaines lui permettent néanmoins de contrer les difficultés et de maintenir une situation financière acceptable.

4.1.1.2.2 Cas 4

Tableau 15

Catégorisation et quantification des données du cas 4

Catégorie définitive	Codes semblables	Nombre	Total
Efficacité	Expériences du dirigeant	1	1
Contexte géographique	Proximité géographique	1	1
Contexte organisationnel	Bon climat social	2	2
Culture	CultRecrut	1	1
Stratégie	Produits de qualité	1	2
	Diversification des produits	1	
Technologie	TicRecrut	1	1
Évaluation du rendement	Évaluation	3	3
Formation	Formation adaptée	1	6
	Formation	3	
	Formation du dirigeant	2	
Gestion de la diversité culturelle	Valeurs culturelles étrangères	1	2
	Valeurs culturelles locales	1	
Organisation du travail	Organisation du travail	2	4
	Participation	1	
	Restructuration	1	
Recrutement	Recrutement	1	4
	CultRecrut	1	
	E-recrutement	2	
Rémunération	Bonne rémunération	2	5
	Prime	2	
	Rémunération variable	1	
Sélection	Sélection	2	2
Suivi	Suivi	1	1

Les données codées

Interprétation des résultats du cas 4

4.1.1.2.2.1 Les facteurs de contexte

De nos résultats, on note cinq facteurs contextuels qui influencent les activités de l'entreprise 4 : le contexte géographique, le contexte organisationnel, la culture, la technologie et les différentes parties prenantes. Parlant de contexte géographique, l'entreprise 4 a veillé à s'implanter dans la zone de concentration de sa clientèle et donc fait une bonne part de son chiffre d'affaires dans les alentours immédiats. La proximité géographique est également l'un des critères de sélection d'un candidat à un poste. Non seulement l'entreprise tient compte de la proximité géographique lors du recrutement et de la sélection d'un candidat mais aussi de la maîtrise de certains éléments culturels. Ainsi, tout candidat doit maîtriser les principales langues parlées dans les proximités géographiques de l'entreprise. L'entreprise 4 tient également compte de la technologie lors des recrutements en utilisant divers sites web pour ses annonces. Le contexte organisationnel est exempt de conflits. Les employés entretiennent des relations amicales et fraternelles. L'entreprise organise chaque année des événements conviviaux pour son personnel. La première semaine de chaque année, un cocktail est partagé entre employés et la dernière semaine, des rencontres de déjeuner sont organisées avec le personnel. Tous les facteurs contextuels sont favorables au développement des activités de l'entreprise. Sur le plan stratégique, l'entreprise a fait des choix visant la qualité et la diversification de ses offres.

4.1.1.2.2.2 Les pratiques de GRH

Pour atteindre son niveau d'amélioration du chiffre d'affaires, l'entreprise 4 a mis en œuvre les pratiques de gestion des ressources humaines suivantes : l'organisation du travail, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement et la gestion de la diversité culturelle. Elle organise le travail selon un plan de restructuration duquel on peut déduire le plan de recrutement sur le long terme. L'entreprise dispose également d'un organigramme qui définit les différents postes. Elle offre, approximativement, tous les trois mois, des formations sur l'accueil des clients. Les dirigeants de l'entreprise reçoivent également beaucoup

de formation qu'ils transfèrent aux employés. Des formations rémunérées sont également offertes au recrutement. Après le recrutement, la sélection se fait suivant un processus en trois étapes : étude de dossier, entrevue et stage. Lors des études de dossier, le diplôme du candidat est un critère dominant. Après l'étude de dossier, les candidats retenus sont conviés à une entrevue avec le directeur général. Si vous êtes retenu après l'entrevue, l'étape suivante sera un stage rémunéré de trois mois. Le directeur général se charge du suivi en veillant à ce que chaque employé atteigne son objectif. L'entreprise a adopté une politique de rémunération fixe qui varie selon les objectifs atteints. La rémunération variable est soit en prime, soit en prime et boni. L'employé obtient une prime lorsque le niveau de réalisation des objectifs se situe entre 90 et 100%. Il obtient une prime et un boni lorsqu'il a une réalisation qui dépasse l'objectif. L'évaluation du rendement se fait tous les trois mois et consiste à évaluer les rapports de chaque employé selon le nombre des ventes et le chiffre d'affaires réalisé. L'entreprise 4 reçoit de la clientèle provenant de différents pays et cultures. Ce qui l'oblige à préparer ses employés à la gestion de la diversité culturelle en les amenant à se familiariser aux valeurs culturelles d'ailleurs en vue d'offrir un accueil et un traitement équitable à l'ensemble de la clientèle. L'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise 4 sont favorables à l'amélioration de son chiffre d'affaires.

En conclusion, on constate que l'entreprise 4 n'est confrontée à aucune difficulté provenant de son contexte d'affaires. Les résultats indiquent également qu'elle a souvent fait des choix stratégiques favorables et mis en œuvre de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. Elle figure quand même parmi les entreprises ayant une faible amélioration de leur chiffre d'affaires. Alors que l'entreprise 4 reconnaît ne pas atteindre la maturité pour ce qui est de l'évolution de son chiffre d'affaires, elle n'est pas, non plus, dans une situation financière difficile ou proche de la faillite. Cependant, elle peut penser à mobiliser le financement nécessaire en vue d'investir pour le développement de son marché.

4.1.1.3 Récapitulation de la catégorisation et de la quantification des données des grandes entreprises et PME ayant une faible amélioration de performance

Tableau 16
Récapitulatif des cas 1, 2, 3 et 4

Catégorie définitive	Codes semblables	Nombre d'items			
		GE faible (Cas 1,2)	Total	PME faible (Cas 3,4)	Total
Confiance	Confiance	1	1		
Efficacité	RH professionnelle	1	4		3
	AutodEmp	1			
	Expérience	1			
	Expériences du dirigeant			1	
	Efficacité des cciaux			1	
	Dynamisme	1		1	
Contexte concurrentiel	Concurrence	(1)	(1)	(1)	(1)
Contexte concurrentiel voisin	ConcPayVois	(1)	(1)	(3)	(3)
Contexte économique	Crise économique	(1)	(1)	(1)	(2)
	ConÉcoDiff			(1)	

Contexte économique voisin	ContÉconPayVois	(1)	(1)		
Contexte géographique	Proximité géographique			1	1
Contexte monétaire voisin	DimCoûNai	(1)	(1)		
Contexte organisationnel	Bon climat social	1	1	3	3
Culture	CultCom	1	1		1
	CultRecrut			1	
Marché des B&S	Inflation	(1)	1(1)		(1)
	Effet marché informel			(1)	
	MarchB&SMoyRH	1			
Marché du travail	RémMoy/MarchW	1	2	1	1
	Chômage	1			
Législation en vigueur	Trop impôt			(2)	(2)
Politique	ConPolFav	1	1		

Stratégie	BonStraFin	1	15	6	6
	Décision ascendante	1			
	Décision descendante	1			
	Promotion produits	1			
	Référencement produits	1			
	BonStraInv	1			
	Communication institutionnelle	1			
	Communication produit	2			
	ComTémRespCli	2			
	Amélioration du produit	1			
	MarchB&SMoyRH	1			
	Contrat de partenariat	1			
	PartCliContr	1			
	Produits de qualité			2	
	Diversification des produits			1	
Prospection			1		

	Aller vers clients			1	
	Développement du marché			1	
Technologie	TicRecrut	2	2	1	1
Accompagnement	Accompagnement	3	3	3	3
Coaching	Coaching	2	2	1	1
Évaluation du rendement	Évaluation	1	1	7	7
Formation	Formation adaptée	1	7(1)	1	
	Formation	1		6	9
	Formation du dirigeant			2	
	Jeu de rôle			1	
	FormGénéExt	1			
	Formation à l'intégration	3			
	Formation au recrutement	1			
	Peu de formation	(1)			
	Valeurs culturelles étrangères			1	2

Gestion de la diversité culturelle	Valeurs culturelles locales			1	
Mentorat	Mentorat	1	1		
Organisation du travail	Organisation du travail	1	3	3	6
	Participation			1	
	Autonomie			1	
	Travail réglementé	1			
	Restructuration			1	
	Coordination du travail	1			
Recrutement	Recrutement rigoureux	1	7(3)		5
	Recrutement	3		2	
	RecrutRelPers	(3)			
	TicRecrut	2			
	CultRecrut			1	
	E-recrutement			2	
	RecrutIntMér	1			
Rémunération	RémMoy/MarchW	1	14	1	9
	RémSup/MarchW	1			
	RémVarMér	2			

	RémQualif	1			
	RémResp	1			
	RémVarObj	1			
	RémFixRecrut	1			
	Récompenses	1			
	Bonne rémunération	2		3	
	Prime			2	
	Rémunération variable	3		3	
Sélection	Sélection rigoureuse	1	2	1	3
	Sélection	1		2	
Suivi	Suivi	8	8	5	5

Les données codées

La colonne « total » représente le total pour chaque catégorie.

La récapitulation a été faite selon la taille des entreprises. Ainsi, les données des cas 1 et 2 (grandes entreprises) ont été compilées. De même, les données des cas 3 et 4 (PME) ont été compilées.

Les cas 1 et 2 sont des grandes entreprises ayant connu une faible amélioration de leurs chiffres d'affaires sur la période 2013-2017. La compilation des données de ces deux entreprises indique que les grandes entreprises à faible amélioration de performance enregistrent très peu de codes défavorables dans leurs

pratiques de gestion des ressources humaines; notamment pour les pratiques de recrutement et de formation. Pour leurs niveaux d'amélioration de performance, elles ont dû prendre en considération la concurrence provenant du pays voisin, la concurrence locale; le contexte économique difficile, le contexte organisationnel, le contexte monétaire, le contexte politique, un contexte législatif marqué par une fiscalité excessive, la culture, les réalités du marché du travail, les réalités du marché des biens et services.

Pour les deux PME (Cas 3 et 4) ayant connu une faible amélioration de performance, on note une absence totale de codes défavorables dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines. On note également qu'elles tiennent compte du contexte concurrentiel local et dans le pays voisin, du contexte économique, législatif, géographique et organisationnel, de la culture, du marché des biens et services, du marché du travail. Des codes défavorables s'observent de même dans les facteurs de contexte tant pour les grandes entreprises que pour les PME.

4.1.2 Catégorisation et quantification des données des entreprises ayant une forte amélioration de performance

La catégorisation et la quantification des cas 5, 6, 7 et 8 sont présentées dans les tableaux suivants.

4.1.2.1 Catégorisation et quantification des données des grandes entreprises ayant une forte amélioration de performance

4.1.2.1.1 Cas 5

Tableau 17

Catégorisation et quantification des données du cas 5

Catégorie définitive	Codes semblables	Nombre	Total
Confiance	FaibConfEntCli	(1)	5 (5)
	FaibConfCliEnt	(1)	
	MéfEntCliFrau	(1)	

	MéfEntCliAdmPCréd	(1)	
	Manque de confiance	(1)	
Efficacité	Compétence technique	1	1
Contexte concurrentiel	Concurrence	(1)	(1)
Contexte économique	Crise économique	(2)	(2)
Contexte institutionnel	MéfEntCliAdmPCréd	(1)	(1)
Contexte juridique	ContJurPCréd	(1)	(1)
Contexte organisationnel	Bon climat social	1	2 (1)
	ClimSociConfl	(1)	
Culture	PromRel	(1)	(6)
	Promotion par le parrainage	(1)	
	StagUniqParr	(1)	
	SéletStagParr	(1)	
	CultRecrut	(1)	
Réglementation	Réglementation	2	4 (1)
	RéglSectFav	1	
	ContRégIPCréd	(1)	
Stratégie	EffContrMalP	(1)	12 (10)
	ProDécNPart	(3)	
	Produit de faible qualité	(1)	
	Production faible	(1)	
	PrixAligConc	1	
	Discrimination	(1)	
	DiscrimCliRelPers	(1)	
	Rigidité	(1)	
	Peu de différenciation	(1)	

	Maintien	1	
Syndicat	Employés syndiqués	2	3 (1)
	Syndicat peu actif	(1)	
Évaluation du rendement	SystÉvalPEff	(1)	1 (1)
Formation	Formation adaptée	1	7 (1)
	AbsPlanForm	(1)	
	Formation	3	
	Formation à l'intégration	2	
Gestion des carrières	PromRel	(1)	6 (4)
	Promotion par le parrainage	(1)	
	PromConf	(1)	
	Promotion au mérite	1	
	Beaucoup d'affectations	1	
	AncNResp	(1)	
Mentorat	Mentorat informel	1	3 (1)
	Stage au recrutement	1	
	StagUniqParr	(1)	
Organisation du travail	OrgPeuEffW	(1)	4 (4)
	Postes non comblés	(1)	
	ProNResp	(1)	
	ProcNAct	(1)	
Partage de l'information	Partage de l'information	1	2 (1)
	AbsPartConnais	(1)	
Recrutement	RecrutRelPers	(1)	2 (2)
	QAbsProcRecrut	(1)	
Rémunération	Bonne rémunération	1	16 (6)

	Rémunération réglementée	1	
	RémMoy/SectAct	2	
	RémSup/MarchW	1	
	RémPostNDipl	3	
	Prime par mission	1	
	Prime par poste	1	
	BoniProrSal	(1)	
	SystRémDémot	(1)	
	SystRémPEff	(1)	
	Avancement discriminatoire	(1)	
	Rémunération discriminatoire	(1)	
	Rémunération fixe	(1)	
Sélection	Sélection	2	6 (3)
	ProcSélPeuEff	(1)	
	Sélection par stage	1	
	SéletStagParr	(2)	
Suivi	Culture de liberté	(1)	3 (3)
	Retard répété	(1)	
	Absentéisme prononcé	(1)	

Les données codées

Interprétation des résultats du cas 5

4.1.2.1.1.1 Les facteurs de contexte

Des résultats de la présente recherche, on retient les facteurs contextuels suivants pour l'entreprise 5 : le contexte concurrentiel, le contexte économique, le contexte institutionnel, le contexte juridique, le contexte organisationnel, la culture,

la réglementation, le syndicat et les différentes parties prenantes. Comme recueilli, l'entreprise 5 est dans un secteur d'activité dans lequel la concurrence n'est pas moindre. En plus de la concurrence, il y a la crise économique dont l'entreprise ne parvient pas à s'échapper. Une crise qui se justifie par la baisse d'activité que connaît l'entreprise. Du fait d'un contexte institutionnel peu crédible, il lui est difficile de faire confiance à certains clients. En effet, des clients, en vue de satisfaire aux exigences de l'entreprise, ont la possibilité de corrompre des agents d'autres institutions pour l'obtention de documents préliminaires. Ils sont même en mesure de corrompre les agents de l'entreprise même. Ce qui conduit souvent à une mauvaise sélection (le bon produit au mauvais client et le mauvais produit ou le manque de produits au bon client). Le contexte juridique souffre également de crédibilité. Ceci du fait que certains acteurs ont le pouvoir d'influencer les décisions à l'externe. L'extrait d'entrevue suivant en est une illustration :

« Il y a des facteurs d'ordre juridique et réglementaire qui ne sont pas toujours respectés à cause parfois de jeux politiques, de la capacité de certains acteurs à influencer les décisions au plan externe. ... quand vous amenez une affaire au tribunal contre un client, le temps que le tribunal fait pour que cette affaire aille au bout peut être très long par exemple selon que c'est un tel client ou un tel autre client. »

L'entreprise 5 est également soumise à une réglementation sectorielle qui, même si elle ne l'empêche pas d'avoir sa petite marge de manœuvre, ne lui offre pas une totale liberté dans l'élaboration et la mise œuvre de ses politiques et programmes. Même si nos résultats indiquent que l'entreprise évolue dans un contexte organisationnel harmonieux fait d'amitié, de fraternité et de solidarité entre collègues, certains employés mentionnent l'existence, par endroit, dans les relations professionnelles, de conflits d'intérêt, de jeux de pouvoir et des soupçons de corruption. Sur le plan culturel, le collectivisme, qui est l'une des valeurs culturelles au Bénin, a tendance à s'ériger en règle informelle dans l'entreprise 5. En effet, pour un certain nombre d'employés, le critère principal ayant motivé leur embauche ou leur promotion n'est ni la compétence ni la qualification. Les affinités,

les relations personnelles, les relations familiales ou amicales ... comptent énormément dans la chance d'être embauché ou d'être promu. Les employés de l'entreprise 5 sont syndiqués. Cependant, c'est un syndicat très peu revendicatif et qui privilégie des approches diplomatiques. Certains responsables syndicaux ont même la crainte de se faire repérer dans un groupe de revendications. Ce qui n'est pas sans inconvénient sur la qualité de la veille au bien être professionnel et à la santé au travail. Les contextes institutionnels et juridiques étant peu crédibles, la relation employé-employé et la relation entreprise client souffrant de méfiance. On peut alors estimer que la relation entre les différentes parties prenantes n'est pas la meilleure. Presque, la totalité des facteurs contextuels défavorise l'entreprise 5.

Les choix stratégiques de l'entreprise 5 sont également en majorité défavorables. En effet, elle a adopté une stratégie décisionnelle non participative. Le sommet définit la politique stratégique et le personnel la met en œuvre. L'entreprise se trouve également dans une position de rigidité. On note une absence de stratégie adaptative. Du fait de la crise économique, les activités baissent mais elle continue d'appliquer les mêmes règles. Face à la concurrence, il y a peu de différenciation. Elle vend des produits identiques à ceux de la concurrence. Elle est aussi dans une stratégie de discrimination qui consiste en un traitement des clients selon leur capacité financière ou les relations qu'ils détiennent au sein de l'entreprise. Il y a également la stratégie de produit qui n'aide pas l'entreprise à offrir des prestations de qualité irréprochable.

L'extrait d'entrevue suivant renchérit notre affirmation :

« Aujourd'hui, je peux dire aussi que la performance de l'entreprise est liée au fait qu'il y a plusieurs contrats qui ont été établis dans les années antérieures et qui viennent se greffer négativement au bénéfice que l'entreprise engrange chaque année. ... ces contrats ne se sont pas bien passés ou bien se passent bien dans la première année et dans les autres années ne se sont pas bien passés. ».

Malgré ces difficultés, l'entreprise parvient à se maintenir. Elle n'est pas dans une stratégie offensive. Elle s'aligne sur la concurrence. Ce qui lui permet d'avoir des chiffres d'affaires presque constants.

4.1.2.1.1.2 Les pratiques de GRH

Les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par l'entreprise 5 sont les suivantes : l'organisation du travail, le recrutement, la sélection, la formation, le mentorat, la rémunération, l'évaluation du rendement, le partage de l'information, le suivi et la gestion des carrières. Parlant de l'organisation du travail, nos résultats indiquent que l'entreprise continue d'utiliser des procédures archaïques jamais actualisées. Ce qui ne favorise pas ses activités à cause de l'évolution du secteur et des changements enregistrés dans la manière de travailler. Ces procédures sont souvent la cause de retards ou de manque d'efficacité. On note également un manque d'adéquation entre les besoins de poste et la politique de recrutement. Ce qui justifie le fait qu'il y a toujours des postes non comblés. L'entreprise manque aussi de coordination pour l'ensemble des tâches. Ce qui fait que par moment on peut observer un manque d'emploi dans certains services et qu'à un autre moment on note de surcharge pour un même nombre d'employés. De même, sur une même période, un service peut être en surcharge et un autre en sous-emploi. Dans l'entreprise 5, le recrutement et la sélection se font souvent par parrainage ou par les relations personnelles. Le niveau de qualification est très peu pris en considération. Il n'existe pas une procédure de recrutement clairement définie. L'entreprise ne dispose pas d'un plan de formation. Cependant, des formations internes sont organisées selon les insuffisances de chaque service. Elles sont attribuées par rapport aux fiches de poste. Chaque département peut en organiser comme il peut. Il y a également des formations externes auxquelles l'entreprise participe. Elles sont organisées au pays ou à l'étranger par des cabinets de formation et portent sur des thèmes de référence. Selon ces thèmes, si une formation intéresse un employé, il fait la demande. Des formations se font aussi au recrutement, sous forme de mentorat, par la voie des stages. La rémunération dans l'entreprise 5 est supérieure à la moyenne sur le marché du travail. Comparée à la rémunération des employés du même secteur, elle est acceptable. La rémunération

fixe est déterminée selon le grade de l'employé. À la rémunération fixe peuvent s'ajouter des primes d'encouragement et des bonis selon les responsabilités et missions de l'employé. Cependant, l'entreprise n'a pas une procédure bien établie qui permet de déterminer et de planifier l'évolution des rémunérations. Ce qui peut engendrer des frustrations au sein de l'entreprise telle qu'indique l'extrait d'entrevue suivante :

« Par exemple, il y a trois ans, il y a eu une augmentation. Il y a des personnes qui ont reçu une augmentation d'un cinquième de leur salaire pendant ce temps d'autres ont reçu à peine un centième de leur salaire. ... il y a eu un reclassement récemment. Les gens se sont vu octroyer des salaires. Mais après on les informe qu'il y a des erreurs dans les calculs et on a réduit les augmentations. Ça m'est déjà arrivé une fois alors qu'on n'a pas réduit pour d'autres employés. L'élément sur lequel je vois mon salaire, c'est que certaines personnes qui ont été recrutées dans la même période que moi ont un peu plus que moi, d'autres ont un peu moins. »

L'entreprise dispose d'un processus décisionnel qui permet la vulgarisation des décisions par l'intermédiaire des chefs services. Cependant, elle n'a pas une culture de transfert des connaissances. Par exemple, certains chefs services sont parfois envoyés en formation pour acquérir des connaissances à transférer au sein de leur service. Mais, on constate, à leur retour, que dans la majorité des cas, ils n'en parlent pas. Ils ne veulent même pas partager des fichiers. Et malheureusement, il n'y a aucun dispositif pour les y contraindre. Dans l'entreprise 5, l'évaluation du rendement se fait chaque année par les chefs services. Et souvent, les conclusions dépendent de l'état des relations de l'employé avec son chef. Si l'emploi a de bonnes relations avec le chef, il a la chance d'avoir un résultat positif après l'évaluation. Au cas contraire, le résultat peut être négatif. L'entreprise a également un système de suivi défaillant. Des employés ont la possibilité de s'absenter au travail, d'être en retard à répétition et de décider des heures de sortie sans s'inquiéter et sans sanctions. En ce qui concerne, la gestion des carrières des employés, l'entreprise 5 est caractérisée par le non-respect des anciennetés, la promotion qui, souvent, s'appuie sur le relationnel, des affectations non

réglementées et sélectives, et l'absence de plan de carrière. Toutefois, on observe par moment, des promotions au mérite.

En résumé, on note qu'en dehors de quelques éléments des contextes organisationnel, réglementaire, syndical et des différentes parties prenantes, tous les autres facteurs contextuels sont défavorables à l'amélioration de performance de l'entreprise 5. De même, les pratiques de gestion des ressources humaines telles que l'organisation du travail, le recrutement, l'évaluation de rendement et le suivi sont entièrement défavorables. Cependant, l'entreprise fait des efforts en matière de formation, de mentorat, de gestion de carrières, de rémunération, de partage de l'information et de sélection. Tous les choix stratégiques de l'entreprise ne sont pas, non plus, défavorables. Alors que l'entreprise 5 compte parmi celles ayant une meilleure amélioration de performance du fait de ses chiffres d'affaires très élevés, on observe une certaine stagnation de ses activités. Ses efforts sont beaucoup plus concentrés sur le maintien de ses chiffres. Mais cela n'enlève pas le fait qu'elle pose des actes qui attestent de son choix pour la gestion stratégique des ressources humaines. En effet, on observe que l'entreprise 5 dans ses choix stratégiques et dans la mise en œuvre de ses pratiques de gestion des ressources humaines s'inspire des réalités de son secteur d'activité, le contexte concurrentiel, le contexte économique, la culture et le syndicat. Mais malgré ce choix pour la gestion stratégique des ressources humaines, certaines réalités échappent à son contrôle ou s'imposent à elle. Par exemple si l'entreprise bénéficie d'un secteur d'activité réglementé, elle doit tout de même se soumettre à certaines règles sectorielles même si elles sont peu crédibles. Aussi au plan culturel le choix de prendre en compte le collectivisme n'est pas toujours producteur de performance. On note également que le marché du travail au Bénin est caractérisé par un niveau de chômage non négligeable; ce qui ne favorise pas la sécurité d'emploi. Sur de pareils marchés de travail, il n'est pas facile pour un syndicat de jouer efficacement son rôle dans une entreprise privée : c'est le cas de l'entreprise 5.

4.1.2.1.2 Cas 6

Tableau 18

Catégorisation et quantification des données du cas 6

Catégorie définitive	Codes semblables	Nombre	Total
Contexte concurrentiel	StratPriBaLead	(3)	(3)
Contexte économique	ConÉcoDiff	(1)	(1)
Contexte législatif voisin	ProtecPayVois	(3)	(3)
Contexte législatif régional	FiscRégNAdapSpéc N	(1)	(1)
Contexte monétaire voisin	DimCoûNai	(2)	(2)
Contexte organisationnel	Climat social méfiant	(1)	(1)
Contexte politique voisin	Changement de régime	(1)	(2)
	MesPolPayVois	(1)	
Culture	SélectRelPers	(1)	1(1)
	CultRecrut	1	
Législation en vigueur	RéducDDLead	(2)	6(3)
	Réformes économiques	(1)	
	ExigÉtatRém	1	
	RespLoiRémMin	2	
Politique	Changement de régime	(1)	(1)
Secteur d'activité	SectActNOrg	(1)	(1)
Stratégie	ProDécNPart	(2)	4 (4)
	PolitInvPEff	(1)	
	ManqRFin	(1)	
	Absence d'évaluation	(2)	4 (4)

Évaluation du rendement	SystÉvalPMotiv	(1)	
	SystÉvalPEff	(1)	
Formation	QAbsForm	(1)	1 (1)
Organisation du travail	HWNonRéglem	(2)	4 (4)
	AbsConvSectAct	(1)	
	ProcédTPÉtab	(1)	
Recrutement	RecrutRelPers	(2)	4 (4)
	Recrutement non planifié	(1)	
	RecrutConf	(1)	
Rémunération	RémHasHum	(1)	17 (15)
	RémInf/SectAct	(1)	
	RémInf/MarchW	(1)	
	RespLoiRémMin	1	
	Cadeau	1	
	Rémunération non réglementée	(1)	
	Rémunération peu réglementée	(1)	
	Rémunération par tâtons	(1)	
	Avancement discriminatoire	(1)	
	AvancHumDG	(1)	
	Avancement par tâtons	(1)	
	AbsMesIncit	(1)	
	AbsGrillSal	(1)	
	AbsGrillSalSectAct	(1)	

	Rémunération discriminatoire	(1)	
	Rémunération fixe	(1)	
	Rémunération informelle	(1)	
Santé au travail	Surcharge au travail	(3)	4 (3)
	Assurance maladie	1	
Sélection	Sélection rigoureuse	1	9 (5)
	Sélection par stage	1	
	Sélection discriminatoire	(1)	
	SélectRelPers	(1)	
	SélectEmpBaSal	(3)	
	Sélection	2	
Suivi	Suivi non réglementé	(1)	1 (1)

Les données codées

Interprétation des résultats du cas 6

4.1.2.1.2.1 Les facteurs de contexte

Les résultats de la présente recherche indiquent que l'entreprise 6 évolue sous l'influence de onze facteurs de contexte à savoir : le contexte concurrentiel, le contexte économique, le contexte législatif voisin, le contexte législatif régional, le contexte monétaire voisin, le contexte organisationnel, le contexte politique, le contexte politique voisin, la culture, la législation en vigueur et le secteur d'activité. Elle est confrontée à la concurrence acerbe livrée par le principal leader. En effet, le principal leader bénéficie d'un important allègement fiscal, de la part de l'État béninois, sur ses importations. Étant donné que la plupart des entreprises du secteur importent des produits qu'elles exportent vers le Nigéria, le principal leader, avec les allègements fiscaux, réussit à adopter une politique de dumping sur le marché nigérian. Ce qui constitue un coup dur pour l'entreprise 6. En plus de la concurrence acerbe, l'entreprise doit faire face aux effets d'un contexte économique difficile

marqué par la morosité économique. Une morosité qui entraîne la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. Étant donné qu'elle exerce essentiellement dans la commercialisation des produits de grande consommation, la morosité a eu un effet direct sur ses ventes. Il y a également le renforcement, par le nouveau régime politique nigérian, du contrôle protectionniste et la dévaluation de la monnaie nigériane qui ne sont pas sans effet. Le renforcement des mesures protectionnistes a rendu très difficile l'exportation vers le Nigéria. La dévaluation de la monnaie nigériane a entraîné la baisse de sa valeur par rapport à celle de la monnaie béninoise. Ainsi, les produits béninois deviennent chers aux yeux de la clientèle nigériane. Ces deux phénomènes ont eu pour effet la baisse des ventes sur le marché nigérian. La non-concordance entre les mesures fiscales régionales et celles qui sont nationales n'est pas, non plus, sans impact. Alors que l'entreprise subit une baisse énorme de son chiffre d'affaires, elle est contrainte de respecter certaines mesures légales qui ne l'aident pas à ajuster ses charges. Par exemple, elle doit respecter les exigences de l'État en ce qui concerne le salaire minimal et la grille salariale exigée. Il y a également le changement de régime politique au Bénin qui a entraîné beaucoup de réformes dont les réformes fiscales. La conséquence des réformes fiscales a été principalement l'augmentation des charges fiscales. Face à tous ces changements, la réaction souhaitée était que l'ensemble des entreprises du secteur mènent des actions revendicatives collectives. Des efforts ont été faits à ce sujet sans succès. Ceci du fait de la mal organisation du secteur. Face à ces réalités contextuelles, quels ont été les choix stratégiques de l'entreprise?

Sur le plan stratégique, les constats suivants ont été faits. Le processus de prise de décision n'est pas décentralisé.

« La majorité des décisions sont centralisées. Il n'y a pas de réunions décentralisées. C'est le DG qui décide. Nous sommes dans une entreprise privée et la quasi-totalité des décisions vient du haut. ... Seules les décisions du 1^{er} responsable passent. Le 1^{er} responsable n'écoute personne. Il estime que ses décisions sont basées sur ses intuitions; donc à prendre ou à laisser. »

Ainsi, beaucoup d'erreurs stratégiques ont été enregistrées en matière de choix d'investissement. Ce qui a plongé l'entreprise dans des difficultés financières considérables, l'empêchant de renouveler ses stocks à un rythme normal. Alors, de la situation de mévente, l'entreprise, par des erreurs stratégiques, est passée à une situation de rupture régulière de stock. Ce qui ne favorise pas la satisfaction de la clientèle déjà en baisse. En plus des erreurs stratégiques, nos résultats indiquent que l'entreprise évolue dans un contexte organisationnel marqué par la méfiance entre employés. Cependant, sur le plan culturel, l'entreprise peut recruter sur la base des liens amicaux ou de parenté. Cependant, cela n'empêche pas de tenir rigueur à la qualification lors des sélections.

4.1.2.1.2.2 Les pratiques de GRH

Les pratiques de gestion des ressources humaines suivantes sont mises en œuvre par l'entreprise 6 : l'organisation du travail, le recrutement, la sélection, la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement, le suivi et la santé au travail. Sur le plan de l'organisation du travail, les procédures existent mais sont très peu respectées. Par exemple, il arrive souvent que les employés travaillent les jours fériés. Ils savent l'heure à laquelle ils commencent le travail mais ne savent pas quand la journée de travail prendra fin. L'entreprise ne dispose pas d'un plan de recrutement. La sélection se fait selon un processus en plusieurs étapes : le dépôt des dossiers, le tri des dossiers selon des critères définis au préalable, un examen écrit dans quatre matières, une première entrevue devant un collège de jury, une deuxième entrevue avec le directeur général. C'est lui qui prend la décision définitive. Les candidats retenus sont souvent ceux qui acceptent d'être moins rémunérés. Des fois, l'embauche proprement dite peut être effective après une période de stage. Cette procédure est suivie pour les postes nécessitant une certaine qualification. Pour les postes non qualifiés, la sélection se fait par les chefs services. Elle consiste à d'abord vérifier si les candidats savent lire, écrire et faire de petits calculs. Ensuite, ils font une entrevue avec le chef service concerné. Les employés de l'entreprise participent rarement à des séances de formation. Comparée à d'autres secteurs d'activité, la rémunération est insuffisante. En dehors des cadeaux de fin d'année et de quelques récompenses informelles, il n'y a pas de mesures

incitatives. Pour les emplois non qualifiés, il n'existe pas de grille salariale. Les salaires sont donc déterminés selon le bon vouloir du directeur général même s'ils respectent les exigences de salaire minimal. Selon que le candidat détient une qualification ou une compétence rare, le salaire peut être un peu élevé. Certains employés ayant les mêmes qualifications et les mêmes responsabilités n'ont pas les mêmes salaires. Les augmentations de salaire se font également selon l'humeur du directeur général et ne respectent aucune périodicité. Cependant, le salaire évolue progressivement selon les compétences et la productivité de l'employé. L'entreprise n'a pas mis en place une procédure formelle d'évaluation de rendement. C'est l'impression du chef service de l'employé considéré qui est prise en compte. Pour le suivi, chaque employé est sous la supervision directe de son chef service. La plupart des employés de l'entreprise 6 souffrent de surcharge de travail.

Pour conclure, malgré sa forte amélioration de performance, on note que la plupart de ses facteurs de contexte, de ses choix stratégiques et de ses pratiques de gestion des ressources humaines défavorisent ses activités. Toutefois, on note qu'elle opte pour une gestion stratégique des ressources humaines en arrimant ses pratiques de gestion des ressources humaines au contexte culturel, au secteur d'activité et à la législation en vigueur. En procédant ainsi, elle n'a pas réussi à échapper aux effets négatifs de certaines réalités liées à ces différents contextes. Par exemple, en optant pour le collectivisme qui est une valeur culturelle majoritairement acceptée, elle satisfait à une certaine exigence communautaire qui n'encourage pas l'efficacité organisationnelle. De même, sur le plan législatif, la loi offre au principal leader des avantages fiscaux énormes qui lui permettent de livrer une concurrence acerbe par des prix très bas. L'entreprise 6 se trouve de plus en plus en difficulté parce qu'en plus de la concurrence acerbe, elle se retrouve dans un secteur d'activité non organisé; ce qui ne permet pas une lutte concertée. On note également que la majorité (presque la totalité) de sa clientèle vient du pays voisin. Elle a perdu une grande partie de cette clientèle du fait des changements énormes observés sur le plan législatif, monétaire et politique dans ce pays. L'entreprise évoque également un contexte législatif régional harmonisé dont les exigences fiscales ne sont pas toujours adaptées aux spécificités locales. Face à ces réalités,

elle a opté pour la diversification de ses activités. Une diversification qui peine à prendre du fait d'un contexte économique difficile qui ne facilite pas l'accès au financement extérieur. Elle n'a pas d'autres choix que de s'appuyer sur les ressources financières d'une activité déjà en chute par la perte de la clientèle et la baisse du chiffre d'affaires dans un contexte organisationnel de méfiance.

4.1.2.2 Catégorisation et quantification des données des PME ayant une forte amélioration de performance

Les données des cas 7 et 8 seront catégorisées et quantifiées.

4.1.2.2.1 Cas 7

Tableau 19

Catégorisation et quantification des données du cas 7

Catégorie définitive	Codes semblables	Nombre	Total
Confiance	MéfInstAssur	(1)	(1)
Efficacité	Cciaux peu efficaces	(1)	(1)
Contexte économique	BaisPouvAcha	(2)	(2)
Contexte institutionnel	MéfInstAssur	(1)	(4)
	Corruption	(2)	
	AccèDiffFinBq	(1)	
Contexte organisationnel	Bon climat social	1	1
Contexte politique	Changement de régime	(1)	(1)
Culture	CultRecrut	3	3
Marché du travail	ForRisqPerEmp	1	1
Législation en vigueur	Protection de la loi	1	1(1)
	Suppression de prime	(1)	
Secteur d'activité	RémGrillSectPub	2	2

Stratégie	Manque de produits	(1)	6 (5)
	ProdMauvQual	(1)	
	Manque de moyens	(1)	
	Diversification des produits	1	
	Mauvais approvisionnement	(1)	
	ManqRFin	(1)	
Syndicat	Employés syndiqués	1	1
Évaluation du rendement	Absence d'évaluation	(1)	1 (1)
Formation	FormNPlanif	(1)	5 (5)
	QAbsForm	(1)	
	ManqFormCciau	(1)	
	Absence de formation	(1)	
Gestion des carrières	AbsPlanCarr	(1)	1 (1)
Mentorat	Mentorat	2	2
Organisation du travail	QAbsProc	(1)	7 (7)
	Absence de planification	(1)	
	AbsManProc	(1)	
	Manque d'employés	(1)	
	Roulement élevé	(1)	
	GestPEffAppro	(1)	
	GestPEffVte	(1)	
Recrutement	RecrutRelPers	(3)	4 (4)
	AbsProcRecru	(1)	
Rémunération	RémGrillSectPub	1	7 (3)
	RémSectAct	1	
	Prime	1	

	AvancAncien	1	
	Avancement automatique	(1)	
	AbsAvancMér	(1)	
	Rémunération fixe	(1)	
Sélection	Sélection par stage	1	4
	Sélection	3	
Suivi	Suivi	1	3 (2)
	InvPFiabProd	(1)	
	DétournRecet	(1)	

Les données codées

Interprétation des résultats du cas 7

4.1.2.2.1.1 Les facteurs de contexte

L'entreprise 7 évolue sous l'influence des facteurs de contexte tels que le contexte économique, le contexte institutionnel, le contexte organisationnel, le contexte politique, la culture, le marché du travail, la législation en vigueur, le secteur d'activité, le syndicat et les différentes parties prenantes. Son contexte économique est marqué par la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. Une baisse qui se justifie par le changement de régime politique au Bénin. En effet, avec le nouveau régime politique, beaucoup de réformes visant l'assainissement des finances publiques ont été mises en œuvre. Et ces réformes ne sont pas sans impacts négatifs sur le revenu des travailleurs béninois; surtout ceux du secteur public. Ce qui se ressent dans le pouvoir d'achat. En plus des effets d'un contexte économique difficile, s'ajoutent ceux d'un contexte institutionnel fait de corruption et de méfiance. Cependant, le contexte organisationnel est sans grand reproche. Les employés travaillent dans une cohésion parfaite et sans conflits. Sur le plan culture, l'entreprise ne parvient pas à s'opposer aux valeurs collectivistes. Ainsi, on constate des recrutements qui se basent prioritairement sur les liens de parenté, les relations amicales, etc. Les employés de l'entreprise 7 sont syndiqués. Étant donné leur mode

de recrutement et le risque élevé de perte d'emploi sur le marché béninois, aucun des employés n'a le courage de mener des luttes syndicales comme cela se doit même s'ils bénéficient d'une sécurité d'emploi au regard de la loi. Non seulement ils bénéficient de la protection de la loi en ce qui concerne la sécurité de leurs emplois, mais aussi pour leur rémunération. Ils sont, en effet, rémunérés selon la grille salariale du secteur privé. Pour ce qui concerne les différentes parties prenantes, on note une méfiance des partenaires qui se justifie, par exemple, par la réticence de certaines entreprises d'assurances à assurer des emplois et le refus de certaines banques à accompagner les entreprises. Nos résultats indiquent également la relation de méfiance entre l'entreprise et certains clients douteux. Il y a aussi l'inefficacité et la mauvaise foi de certains clients qui ne permettent pas d'attester que les différentes parties prenantes favorisent les activités de l'entreprise. Sur le plan stratégique, l'entreprise ne parvient pas à faire des choix pertinents pouvant lui permettre d'avoir les ressources financières nécessaires pour le renouvellement à bonne date des stocks. Elle connaît régulièrement de rupture de stock. Elle a parfois en stock des produits de mauvaise qualité du fait de mauvais approvisionnements. Cependant, en vue de retrouver une bonne situation financière, l'entreprise a pris des mesures visant à diversifier ses activités.

4.1.2.2.1.2 Les pratiques de GRH

Des résultats de la présente recherche, on retient les pratiques de gestion des ressources humaines suivantes : l'organisation du travail, le recrutement, la sélection, la formation, le mentorat, la rémunération, l'évaluation du rendement, le suivi et la gestion de carrière. L'entreprise 7 ne dispose d'aucune procédure qui organise le travail. Elle n'a même pas un budget. Elle navigue à vue. Il n'y a pas de procédures pour la gestion des approvisionnements et des commandes. Il n'existe pas, non plus, une procédure formelle pour la gestion du recrutement. Le recrutement et la sélection s'appuient principalement sur les relations familiales et amicales. Même si le relationnel compte beaucoup, l'entreprise soumet néanmoins les candidats à des séances d'entrevues et à des stages de trois mois lors de la sélection. L'entreprise 7 n'a aucun plan de formation et forme rarement. Les

commerciaux ont été toujours formés sur le tas par des pratiques du mentorat. Comme illustration, nous avons l'extrait d'entrevue suivant.

« ... depuis que je suis ici, c'est une seule fois on a fait et c'est après des insistances. C'est nous les chefs services et certains retraités qui sommes allés les former dans les supermarchés. ... Mais malheureusement il y a environ cinq ou six ans on n'a pas fait une assise pour définir les forces et faiblesses de cette formation. Mais un grand problème chez les commerciaux c'est la formation hein. Ils ont été formés sur le tas sans recyclage. »

Pour la rémunération, l'entreprise respecte exactement la grille salariale que la loi ordonne de suivre. Elle paie également des primes de responsabilité, de caisse et d'autres primes non définies dans la grille. Les commerciaux sont payés sur une base de rémunération fixe. Ce qui les rend peu efficaces. Les employés ne sont souvent pas évalués. Ils ne sont pas, non plus suivis. Les seuls qui sont soumis à un semblant de suivi sont les commerciaux. Ils font des inventaires trimestres dont le procédé présente beaucoup de failles. L'entreprise ne dispose pas, non plus, d'un plan rigoureux de carrière.

En résumé, on constate que certains facteurs contextuels, choix stratégiques et pratiques de gestion des ressources humaines favorisent l'entreprise 7 alors que d'autres la défavorisent.

En effet, plusieurs codes indiquent que l'entreprise, dans ses pratiques quotidiennes de gestion des ressources humaines, prend en considération des facteurs de contexte tels que le secteur d'activité, la culture, la législation en vigueur, le syndicat et le marché du travail. On note que le choix d'une gestion stratégique de ressources humaines ne favorise pas entièrement l'amélioration de sa performance. Par exemple, elle est contrainte de respecter la politique salariale de son secteur d'activité même si ses recettes chutent. Elle opte pour le collectivisme dans certaines de ses pratiques de gestion des ressources humaines afin de satisfaire des exigences communautaires même si elle est consciente que cette façon de faire n'encourage pas l'efficacité organisationnelle. L'entreprise 7 a

également d'énormes difficultés à s'adapter au contexte institutionnel marqué par la méfiance, la corruption et l'accès difficile au financement des établissements bancaires. Ceci dans un contexte économique de baisse du pouvoir d'achat des clients du fait des nombreuses réformes politiques.

4.1.2.2.2 Cas 8

Tableau 20

Catégorisation et quantification des données du cas 8

Catégorie définitive	Codes semblables	Nombre	Total
Contexte concurrentiel	Concurrence	(1)	(2)
	Concurrence constante	(1)	
Contexte démographique	Progression démographique	1	1
Contexte législatif régional	Exigences régionales	(1)	(1)
Culture	CultRecrut	1	1
Marché des B&S	Marché restreint	(1)	(3)
	Chiffre d'affaires constant	(1)	
	Marché saturé	(1)	
Politique	Exigences de l'État	(2)	(2)
Secteur d'activité	RémBasSectPub	(2)	3(2)
	RémSup/SectAct	1	
Stratégie	ProDécNPart	(1)	4 (1)
	Forte notoriété	1	
	Forte image	1	
	Culture de l'entreprise	1	
Technologie	TicRecrut	1	1
Évaluation du rendement	Évaluation	1	2 (1)
	Absence d'évaluation	(1)	

Formation	Formation	2	2
Intégration	AccNouvEmp	1	1
Organisation du travail	Autonomie	1	2 (1)
	ProNResp	(1)	
Recrutement	Recrutement	1	6 (3)
	RecrutRelPers	(2)	
	AbsRecrCompét	(1)	
	E-recrutement	1	
	RecrutEmpPerm	1	
Rémunération	RémSup/SectAct	1	9 (5)
	RémBasSectPub	(2)	
	AbsGrillSal	(1)	
	AbsRémAncien	(1)	
	Honoraires	1	
	Rémunération équitable	2	
	Rémunération fixe	(1)	
Sécurité d'emploi	Emploi non sécurisé	(1)	1 (1)
Sélection	SélectTestPsyt	1	3
	Sélection	2	
Suivi	Suivi	1	1

Les données codées

Interprétation des résultats du cas 8

4.1.2.2.1 Les facteurs de contexte

Les facteurs contextuels suivants influencent les activités de l'entreprise 8 : le contexte concurrentiel, le contexte démographique, le contexte législatif régional, la culture, le marché des biens et services, la politique, le secteur d'activité et la technologie. La concurrence que subit l'entreprise 8 est constante. Elle ne s'accroît pas. Elle ne baisse pas. Sur le plan démographique, on observe que la clientèle visée par l'entreprise ne s'accroît pas vraiment. Pour les produits commercialisés, on peut soupçonner un marché restreint et saturé. Ce qui justifie la constance du chiffre

d'affaires. L'entreprise doit se conformer à des exigences tant nationales que régionales. La valeur culturelle collectiviste propre au contexte béninois n'est pas absente de l'entreprise 8. En effet, même si le recrutement et la sélection s'appuient sur les qualifications, il n'est pas rare de constater que les relations familiales et amicales y ont une place. La politique de rémunération prend également en compte les réalités du secteur d'activité de l'entreprise. L'entreprise prend aussi en considération le contexte technologique dans ses procédés de recrutement. Sur le plan stratégique, elle a su adopter une stratégie de communication qui lui confère une forte notoriété et une forte image. Elle a su également se démarquer par une forte culture d'excellence, de qualité et de performance. Dans son secteur d'activité, elle compte parmi les entreprises les plus attractives tant pour ceux qui sont à la recherche d'emploi que pour la clientèle. Cependant, on note une centralisation du processus décisionnel.

4.1.2.2.2 Les pratiques de GRH

Les pratiques de gestion des ressources humaines suivantes ont été mises en œuvre par l'entreprise 8 : l'organisation du travail, le recrutement, la sélection, l'intégration, la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement et la sécurité d'emploi. En matière d'organisation du travail, les procédures existent mais ne sont pas souvent respectées. Par exemple, on peut observer beaucoup de laisser-aller et d'absences au poste sans que les employés s'inquiètent du fait de leurs statuts. Cependant, certains employés bénéficient d'une grande autonomie à leur poste. Ce qui est nécessaire pour leur efficacité. La sélection suit un processus en deux étapes : étude de dossier et entrevue. Les entrevues incluent des tests psychotechniques. Une fois le processus de recrutement et de sélection est achevé, l'entreprise procède à l'intégration des nouveaux employés. L'intégration consiste en une prise de contact au cours de laquelle l'entreprise est globalement présentée. Cette séance permet également aux nouveaux employés d'avoir les précisions nécessaires sur le rôle qu'ils ont à jouer et de démontrer leurs motivations. L'entreprise fait de la formation des employés une priorité. Ainsi, des formations sont régulièrement organisées pour mettre à niveau les employés. Pour ce qui est de la rémunération, l'entreprise ne dispose pas d'une grille salariale. Cependant, elle

s'assure d'être équitable dans sa politique de rémunération. Ainsi, à diplôme égal, nombre d'heures de travail égal et salaire égal. L'entreprise est compétitive en matière de rémunération dans son secteur. Les salaires de ses employés font partie des meilleurs dans le secteur. Toutefois, elle est moins compétitive par rapport au secteur public. Elle procède régulièrement à l'évaluation de ses employés selon des procédés spécifiques à son secteur. Les employés estiment que leur emploi n'est pas sécurisé. Ils sont sous des contrats d'un an renouvelable qui peuvent être révoqués à tout moment par la seule volonté du directeur général; et ceci sans conséquence pour ce dernier.

En résumé, on constate que, même si l'entreprise 8 fait partie de celles ayant connu une meilleure amélioration de leurs chiffres d'affaires, elle a enregistré des codes défavorables dans la plupart de ses pratiques de gestion des ressources humaines telles que : la rémunération, le recrutement, l'organisation du travail, la formation, la sécurité d'emploi et l'évaluation du rendement. Ses choix stratégiques enregistrent également des codes défavorables. Cependant, les pratiques de sélection, de formation, d'intégration et de suivi n'enregistrent aucun code défavorable et pour l'ensemble des pratiques, il y a plus de codes favorables que de codes défavorables.

Au total, 12 codes sur 31 indiquent des choix stratégiques et des pratiques de gestion des ressources humaines défavorables qui ne contribuent pas à l'amélioration de la performance de l'entreprise 8 malgré son choix pour une gestion stratégique des ressources humaines. En effet, on observe que l'entreprise 8 harmonise ses choix stratégiques et ses pratiques de gestion des ressources humaines avec les réalités de son secteur d'activité, les contextes politique, concurrentiel, technologique et culturel. Elle prend également en considération le contexte législatif régional, le contexte démographique et le marché des biens et services. On enregistre également des codes défavorables dans les facteurs de contexte.

4.1.2.3 Récapitulation de la catégorisation et de la quantification des données des entreprises ayant une forte amélioration de performance

Tableau 21

Récapitulatif des cas 5, 6, 7 et 8

Catégorie définitive	Items semblables	Nombre			
		GE Forte (Cas 5, 6)	Total	PME Forte (Cas 7, 8)	Total
Confiance	FaibConfEntCli	(1)	(5)		(1)
	FaibConfCliEnt	(1)			
	MéfEntCliFrau	(1)			
	MéfEntCliAdmPCréd	(1)			
	MéfInstAssur			(1)	
	Manque de confiance	(1)			
Efficacité	Compétence technique	1	1(1)		
	Cciaux peu efficaces	(1)			
Contexte concurrentiel	Concurrence	(1)	(4)	(1)	(2)
	Concurrence constante			(1)	
	StratPriBaLead	(3)			

Contexte démographique	Progression démographique			1	1
Contexte économique	Crise économique	(2)	(3)		(2)
	BaisPouvAcha			(2)	
	ConÉcoDiff	(1)			
Contexte institutionnel	MéfEntCliAdmPCréd	(1)	(1)		(4)
	Corruption			(2)	
	AccèDifFinBq			(1)	
	MéfInstAssur			(1)	
Contexte juridique	ContJurPCréd	(1)	(1)		
Contexte législatif voisin	ProtecPayVois	(3)	(3)		
Contexte législatif régional	FiscRégNAdapSpécN	(1)	(1)		(1)
	Exigences régionales			(1)	
Contexte monétaire voisin	DimCoûNai	(2)	(2)		
Contexte organisationnel	Bon climat social		(2)	1	1
	Climat social méfiant	(1)			
	ClimSociConfl	(1)			

Contexte politique voisin	Changement de régime	(1)	(1)		(1)
Culture	PromRel	(1)	(8)		(4)
	Promotion par le parrainage	(1)			
	StagUniqParr	(1)			
	SéletStagParr	(1)			
	SélectRelPers	(1)			
	CultRecrut	(2)		(4)	
Marché des B&S	Marché restreint			(1)	(1)
	Chiffre d'affaires constant			1	1
	Marché saturé			1	1
Marché du travail	ForRisqPerEmp			1	1
Législation en vigueur	Suppression de prime		(6)	(1)	1(1)
	Réformes économiques	(1)			
	ExigÉtatRém	(1)			
	LoiRémMin	(2)			
	RéducDDLead	(2)			
	Protection de la loi			1	
Politique	Changement de régime	(1)	(1)	(1)	(3)

	Exigences de l'État			(2)	
Réglementation	Réglementation	(2)	1(4)		
	RéglSectFav	1			
	ContRéglPCréd	(1)			
Secteur d'activité	SectActNOrg	(1)			
	RémSup/SectAct			1	3(3)
	RémBasSectPub			(2)	
	RémGrillSectPub			2	
Stratégie	Manque de produits		2(14)	(1)	5(6)
	ProdMauvQual			(1)	
	Manque de moyens			(1)	
	Diversification des produits			1	
	Mauvais approvisionnement			(1)	
	EffContrMalP	(1)			
	ProDécNPart	(5)		(1)	
	Forte notoriété			1	
	Forte image			1	
	Culture de l'entreprise			1	
	Produit de faible qualité	(1)			
	Production faible	(1)			

	PrixAligConc	1			
	Discrimination	(1)			
	DiscrimCliRelPers	(1)			
	Rigidité	(1)			
	Peu de différenciation	(1)			
	PolitInvPEff	(1)			
	ManqRFin	(1)		(1)	
	Maintien	1			
Syndicat	Employés syndiqués	2	2(1)	1	1
	Syndicat peu actif	(1)			
Technologie	TicRecrut			1	1
Évaluation du rendement	Évaluation		(5)	1	1(2)
	SystÉvalPEff	(2)			
	SystÉvalPMotiv	(1)			
	Absence d'évaluation	(2)		(2)	
Formation	Formation adaptée	1	6(2)		2(5)
	AbsPlanForm	(1)			
	QAbsForm	(1)		(1)	
	FormNPlanif			(1)	
	Formation	3		2	
	Formation à l'intégration	2			
	ManqFormCciau			(1)	

	Absence de formation			(2)	
Gestion des carrières	PromRel	(1)	2(4)		(1)
	Promotion par le parrainage	(1)			
	PromConf	(1)			
	Promotion au mérite	1			
	Beaucoup d'affectations	1			
	AbsPlanCarr			(1)	
	AncNResp	(1)			
Intégration	AccNouvEmp			1	1
Mentorat	Mentorat		2(1)	2	2
	Stage au recrutement	1			
	StagUniqParr	(1)			
	Mentorat informel	1			
Organisation du travail	Autonomie		(8)	1	1(8)
	HWNonRéglém	(2)			
	OrgPeuEffW	(1)			
	AbsConvSectAct	(1)			
	Postes non comblés	(1)			
	QAbsProc			(1)	
	Absence de planification			(1)	

	AbsManProc			(1)	
	Manque d'employés			(1)	
	Roulement élevé			(1)	
	GestPEffAppro			(1)	
	GestPEffVte			(1)	
	ProcédTPÉtab	(1)			
	ProNResp	(1)		(1)	
	ProcNAct	(1)			
Partage de l'information	Partage de l'information	1	1(1)		
	AbsPartConnais	(1)			
Recrutement	Recrutement non planifié	(1)	(6)		3(7)
	Recrutement			1	
	RecrutRelPers	(3)		(5)	
	AbsRecrCompét			(1)	
	E-recrutement			1	
	AbsProcRecru			(1)	
	QAbsProcRecrut	(1)			
	RecrutConf	(1)			
	RecrutEmpPerm			1	
Rémunération	SystRémPEff	(1)	11 (21)		10(6)

RémMoy/SectAct	2			
RémSup/SectAct			1	
RémBasSectPub			2	
RémSup/MarchW	1			
RémPostNDipl	3			
SystRémDémot	(1)			
RémHasHum	(1)			
RémInf/SectAct	(1)			
RémInf/MarchW	(1)			
RémGrillSectPub			1	
RémSectAct			1	
RespLoiRémMin	1			
Cadeau	1			
Rémunération non réglementée	(1)			
Rémunération peu réglementée	(1)			
Rémunération par tâtons	(1)			
AbsGrillSal	(1)		(1)	
AbsRémAncien			(1)	
Honoraires			1	
Rémunération équitable			2	

Bonne rémunération	1			
Rémunération réglementée	1			
Prime			1	
Prime par mission	1			
Prime par poste	1			
BoniProrSal	(1)			
Avancement discriminatoire	(2)			
AvancHumDG	(1)			
Avancement par tâtons	(1)			
AvancAncien			1	
Avancement automatique			(1)	
AbsAvancMér			(1)	
AbsMesIncit	(1)			
AbsGrillSalSectAct	(1)			
Rémunération discriminatoire	(2)			
Rémunération fixe	(2)		(2)	
Rémunération informelle	(1)			
Surcharge au travail	(3)	1(3)		

Santé au travail	Assurance maladie	1			
Sécurité d'emploi	Emploi non sécurisé			(1)	(1)
Sélection	Sélection rigoureuse	1	7(8)		7
	Sélection par stage	2		1	
	SélectStagParr	(2)			
	ProcSélPeuEff	(1)			
	Sélection discriminatoire	(1)			
	SélectRelPers	(1)			
	SélectEmpBaSal	(3)			
	SélectTestPsyt			1	
	Sélection	4		5	
Suivi	Suivi		(4)	2	2(2)
	Suivi non réglementé	(1)			
	InvPFIabProd			(1)	
	DétournRecet			(1)	
	Retard répété	(1)			
	Absentéisme prononcé	(1)			
	Culture de liberté	(1)			

Les données codées

La récapitulation a été faite selon la taille (grande entreprise, PME) pour les cas 5, 6, 7 et 8. Les données des grandes entreprises (cas 5 et 6) ayant connu une forte amélioration de performance ont été compilées. La même compilation a été faite pour les données des PME (cas 7 et 8). La compilation des données pour les cas 5 et 6 indique que les grandes entreprises à forte amélioration de performance enregistrent des codes favorables (très peu) et des codes défavorables pour la plupart de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et pour leurs choix stratégiques. Pour atteindre leurs niveaux de performance, elles ont dû s'adapter aux contextes concurrentiel, économique, politique, réglementaire, juridique, législatif et monétaire dans le pays voisin, organisationnel, à la culture, au marché du travail, à la législation en vigueur et aux réalités de leur secteur d'activité.

Pour les deux PME (Cas 7 et 8) ayant connu une forte amélioration de performance, on note un mélange de codes favorables et défavorables dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Pour atteindre leurs niveaux d'amélioration de performance, elles ont dû tenir compte des contextes concurrentiel, démographique, économique, politique, institutionnel, législatif régional, organisationnel, politique dans le pays voisin. Elles ont également pris en considération le secteur d'activité, le marché des biens et services, le marché du travail et la législation en vigueur.

4.2 VALIDATION DES DIFFÉRENTES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

4.2.1 Validation de la proposition 1

La proposition 1 est rattachée à la question de recherche suivante : en quoi ce qui s'observe dans le contexte béninois ressemble ou diffère de ce que stipule l'approche contextuelle? Pour répondre à cette interrogation, nous nous sommes fixé comme objectif de déceler les ressemblances et les dissemblances entre ce que stipule la théorie sur l'approche contextuelle et les constats en contexte béninois.

Le tableau suivant nous aide à atteindre cet objectif.

Tableau 22

Liste des facteurs contextuels

Facteurs contextuels issus des écrits	Facteurs issus du contexte béninois
La stratégie La culture Le syndicat Le marché du travail Le secteur d'activité Le contexte organisationnel Le contexte économique Le contexte institutionnel Le contexte social La politique La législation en vigueur La technologie Le marché des biens et services Le contexte concurrentiel Les différentes parties prenantes.	La stratégie La culture Le syndicat Le marché du travail Le secteur d'activité Le contexte organisationnel Le contexte économique Le contexte économique voisin Le contexte institutionnel La politique Le contexte politique voisin La législation en vigueur Le contexte législatif voisin Le contexte législatif régional La technologie Le marché des biens et services Le contexte monétaire voisin La réglementation Le contexte concurrentiel Le contexte concurrentiel voisin Le contexte géographique Le contexte démographique Les différentes parties prenantes.
15 facteurs	23 facteurs

Le jaune indique les facteurs de contexte présents dans la littérature et absents du contexte béninois. Le rouge indique les facteurs de contexte présents dans le contexte béninois et absent dans la littérature.

Tel que mentionné dans le tableau ci-dessus, en nous référant au modèle de Farndale et Paauwe (2018), de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) et aux différents écrits sur l'approche contextuelle, nous pouvons identifier 15 facteurs de contexte à savoir la stratégie, la culture, le syndicat, le marché du travail, le secteur d'activité, le contexte organisationnel, le contexte économique, le contexte institutionnel, le contexte social, la politique, la législation en vigueur, le contexte juridique, la technologie, le marché des biens et services, le contexte concurrentiel et les différentes parties prenantes. Des résultats de notre recherche sur les grandes entreprises et les PME en contexte béninois, nous avons pu identifier 23 facteurs de contexte. En dehors du contexte social, les 14 autres facteurs énumérés par Farndale et Paauwe (2018), Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) et divers autres écrits sont validés dans le contexte béninois. Ainsi, **la sous-proposition P1a** (certains facteurs de contexte identifiés au Bénin ressemblent aux facteurs identifiés dans les écrits sur l'approche contextuelle) **est confirmée**.

En plus de ces 15 facteurs, le terrain a permis de déceler 9 autres facteurs contextuels tels que le contexte économique voisin, le contexte monétaire voisin, le contexte démographique, le contexte concurrentiel voisin, le contexte législatif régional, le contexte géographique, le contexte législatif voisin et la réglementation. **La sous-proposition P1b** (certains facteurs de contexte identifiés au Bénin diffèrent des facteurs identifiés dans les écrits sur l'approche contextuelle) **est alors confirmée**.

Un facteur de contexte (le contexte social), énuméré par Farndale et Paauwe (2018), Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) et divers autres écrits est absent du contexte béninois. **La sous-proposition P1c** (certains facteurs de contexte identifiés dans les écrits sur l'approche contextuelle sont absents en contexte béninois) **est aussi confirmée**.

Les sous-propositions P1a, P1b et P1c étant confirmées, la proposition 1 (des facteurs observés en contexte béninois ressemblent ou diffèrent de ce que stipule les écrits sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines) est par conséquent confirmée.

4.2.2 Validation de la proposition 2a et de la proposition 2b

Les propositions 2a et 2b sont rattachées à la question de recherche suivante : comment les organisations optant pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle prennent-elles en compte divers facteurs de contexte dans leurs pratiques de GRH pour améliorer leur performance? Pour répondre à cette question, l'objectif suivant a été fixé : décrire comment les organisations optant pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle prennent en compte divers facteurs de contexte dans leurs pratiques de GRH pour améliorer leur performance. Le tableau suivant permet d'atteindre l'objectif.

Tableau 23

Stratégies et pratiques de GRH adaptées pour GE et PME fortes

Stratégies adaptées	Codes			
	GE fortes		PME fortes	
	Cas 5	Cas 6	Cas 7	Cas 8
Communication				Forte notoriété Forte image
Rigidité	Rigidité			
Discrimination	DiscrimCliRelPers			
Produit	Produit de faible qualité		Manque de produit	Culture de l'entreprise

	Peu de différenciation		ProdMauvQual Mauvais approvisionnement	
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	Procéd TPÉtab AbsConvSect Act	Absence de planification Roulement élevé GestPEffAppro GestPEffVte	Autonomie
Recrutement	RecrutRelPers QAbsProcRecrut	Recrut RelPers Recrutement non planifié	RecrutRelPers AbsProcRecru	RecrutRelPers E-recrutement
Sélection	ProcSélPeuEff SéletStagParr	SélectRelPers SélectEmpBasal		
Rémunération	Rémunération réglementée RémMoy/SectAct RémSup/MarchW	RémHa sHum	RémGrillSectPub RémSectAct	RémSup/SectAct RémBasSectPub

	SystRémDémot SystRémPEff Rémunération discriminatoire Avancement discriminatoire	RémInf /SectAc t RémInf /March W RespLo iRémM in Rémun ération peu régleme ntée Rémun ération discrim inatoire Rémun ération par tâtons Avanc HumD G Avance ment par tâtons Avance ment		Rémunération équitable
--	---	---	--	---------------------------

		discrim inatoire		
Partage de l'information	AbsPartConnais			
Évaluation du rendement	SystÉvalPEff	Absenc e d'évalu ation SystÉv alPEff SystÉv alPMoti v		
Gestion des carrières	PromRel Promotion par le parrainage AncNResp		AbsPlanCarr	
Suivi	Culture de liberté Retard répété Absentéisme prononcé	Suivi non régleme nté	InvPFiabProd	
Santé au travail		Surchar ge au travail		
Total	24 sur 42	22 sur 36	12 sur 28	7 sur 22

Résultats de la recherche

Pour valider les propositions 2a et 2b, nous avons considéré les grandes entreprises et les PME ayant une forte amélioration de performance. Ceci du fait que l'idéal recherché en adoptant une gestion stratégique des ressources humaines est d'avoir une meilleure amélioration de performance. Ainsi, les conclusions

obtenues à partir de ces grandes entreprises et PME pourront être généralisées aux autres. Au regard de la question de recherche, de l'objectif et des propositions de recherche, l'exercice ici est de faire le point des choix stratégiques et pratiques de gestion des ressources humaines que l'entreprise a harmonisées avec les facteurs de contexte pour avoir une meilleure amélioration de performance.

Les cas 5 et 6 sont les deux grandes entreprises ayant les meilleures améliorations de performance. Lorsque nous considérons le cas 5, nous constatons que seulement 4 choix stratégiques sur 10 ont été harmonisés avec des facteurs de contexte. Quels sont alors ces facteurs de contexte? Si l'entreprise 5 a fait le choix de la *rigidité*, c'est pour se conformer à la réglementation sectorielle. C'est en tenant compte de la culture (collectivisme) que certains employés font de la discrimination au sein de la clientèle selon les relations personnelles (*DiscrimCliRelPers*). L'entreprise fait peu de différenciation et a des produits de faible qualité parce qu'elle est tenue de respecter la réglementation en vigueur dans son secteur. Au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise 5, on constate également que sur les 42 codes, seulement 24 révèlent des pratiques adaptées. En effet, 5 codes (*StagUniqParr*, *RecrutRelPers*, *SéletStagParr*, *PromRel*, *Promotion par le parrainage*) indiquent une prise en compte de la culture dans les pratiques de gestion des ressources humaines. 3 codes (*rémunération réglementée*, *RémMoy/SectAct*, *RémSup/MarchW*) indiquent respectivement une adaptation de pratiques de gestion des ressources humaines aux facteurs contextuels suivants : la réglementation, le secteur d'activité et le marché du travail. En résumé, on note, pour l'entreprise 5, que 4 choix stratégiques sur 10 et 24 pratiques de gestion des ressources humaines sur 42 sont adaptés à 4 facteurs de contexte sur 10. On observe également une adaptation entre pratiques de gestion des ressources humaines. Par exemple, sur les 24 codes de pratiques, 12 (*QAbsProcRecrut*, *ProcSélPeuEff*, *SystRémDémot*, *SystRémPEff*, *Rémunération discriminatoire*, *Avancement discriminatoire*, *AbsPartConnais*, *SystÉvalPEff*, *AncNResp*, *Culture de liberté*, *Retard répété*, *Absentéisme prononcé*) sont le fait d'une mauvaise organisation du travail (*OrgPeuEffW*, *ProNResp*, *ProcNAct*).

Pour le cas 6, on note que 0 code sur 3 et 22 codes sur 36 indiquent respectivement l'harmonisation des choix stratégiques et des pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, dans l'entreprise 6, le processus de décision est non participatif (ProDécNPart). Le chef est le seul à prendre toutes les décisions. Ce qui influence la majorité des pratiques de gestion des ressources humaines telle que révèlent 15 codes (*QAbsForm*, *ProcédTPÉtab*, *Recrutement non planifié*, *SélectEmpBaSal*, *RémHasHum*, *Rémunération peu réglementée*, *Rémunération discriminatoire*, *Rémunération par tâtons*, *AvancHumDG*, *Avancement par tâtons*, *Avancement discriminatoire*, *SystÉvalPEff*, *SystÉvalPMotiv*, *Suivi non réglementé et Surcharge au travail*). C'est la preuve que les pratiques de gestion des ressources humaines s'adaptent également aux choix stratégiques. Les codes suivants (*RémInf/SectAct*, *RémInf/MarchW*, *RespLoiRémMin*) indiquent respectivement la prise en compte du secteur d'activité, du marché du travail et de la législation en vigueur dans la rémunération. On peut déduire que 0 code sur 3 et 22 codes sur 36 indiquent respectivement une adaptation des choix stratégiques et des pratiques de gestion des ressources humaines à 2 facteurs contextuels sur 12.

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, **la sous-proposition P2a1** (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) **est infirmée et P2b1** (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) **est confirmée**.

Parlons à présent des cas 7 et 8 qui sont les PME ayant une meilleure amélioration de leur performance. Pour le cas 7, on note 3 codes sur 6 et 12 codes sur 28 respectivement pour les choix stratégiques et les pratiques de gestion des ressources humaines harmonisées. En effet, les 3 codes de stratégies adaptées

(*Manque de produit, ProdMauvQual, mauvais approvisionnement*) indiquent les stratégies de production et d'approvisionnement. Ces choix stratégiques sont influencés par deux facteurs de contexte : le contexte institutionnel et les parties prenantes. Le contexte institutionnel est marqué par l'accès difficile au financement (*AccèDifFinBq*). Ce qui ne facilite pas la mobilisation des ressources financières nécessaires à la production et à l'approvisionnement. L'inefficacité de certaines parties prenantes ne permet pas une bonne gestion de l'approvisionnement et de la production. Les 7 codes suivants (*ManqFormCciau, Absence de planification, Roulement élevé, GestPEffAppro, GestPEffVte, AbsProcRecru, AbsPlanCarr*) renvoient à des pratiques de gestion des ressources humaines influencées par l'inefficacité des parties prenantes. Les 3 codes qui suivent (*RecrutRelPers, RémGrillSectPub, RémSectAct*) indiquent des pratiques de gestion des ressources humaines respectivement adaptées à la culture et au secteur d'activité. En résumé, 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 8, 3 choix stratégiques sur 4 sont harmonisés avec le contexte démographique et le marché des biens et services. En effet, la PME 8, en tenant compte de la faible progression démographique de sa clientèle potentielle et d'un marché cible saturé, elle décide, pour au moins maintenir sa part de marché, d'opter pour une stratégie de communication visant le renforcement de sa notoriété et de son image. Elle vise également la qualité dans sa stratégie de produit en développant une culture d'entreprise basée sur l'excellence. On constate également que seulement 7 pratiques de gestion des ressources humaines sur 22 sont adaptées. Contrairement aux autres entreprises du secteur, elle forme régulièrement son personnel afin de préserver sa culture d'excellence. La pratique de formation est alors adaptée à la stratégie de produit. Le choix pour l'autonomisation de certains employés est une exigence de son secteur d'activité. La pratique du e-recrutement indique qu'elle adapte sa politique de recrutement à la technologie. Le code *RecrutRelPers* montre que la pratique de recrutement tient également compte de la culture. Les codes *RémSup/SectAct* et *RémBasSectPub* indiquent que la politique de rémunération de l'entreprise 8 prend en considération les réalités de son secteur

d'activité. Le choix pour une politique de rémunération équitable est la preuve qu'elle veille à adapter ses pratiques de gestion des ressources humaines à son choix stratégique consistant à renforcer son image.

On peut alors déduire que 3 choix stratégiques sur 4 et 7 pratiques de gestion des ressources humaines sur 22 sont adaptés à 5 facteurs de contexte sur 9. **La sous-proposition P2a2** (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) **est donc infirmée et P2b2** (pour améliorer leur performance, les PME harmonisent certaines de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et certains de leurs choix stratégiques avec quelques facteurs de contexte) **est confirmée**.

Si les sous-propositions P2a1 et P2a2 sont infirmées, alors la proposition 2a (pour améliorer leur performance, les entreprises harmonisent l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines et l'ensemble des choix stratégiques avec tous les facteurs de contexte) **est infirmée. Si les sous-propositions P2b1 et P2b2 sont confirmées, la proposition 2b** (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) **est alors confirmée**.

Faisons remarquer qu'aucune des grandes entreprises et PME ayant une faible amélioration de performance n'a l'ensemble de ses choix stratégiques ni l'ensemble de ses pratiques de gestion des ressources humaines harmonisées avec l'ensemble des facteurs de contexte. Alors **la proposition 2b est également confirmée** pour les entreprises à faible amélioration de performance; c'est-à-dire les cas contraires. Or selon le principe de la reconnaissance du phénomène d'équifinalité, **si la proposition 2b est valide pour un cas** (entreprise à forte amélioration de performance) **et pour son contraire** (entreprise à faible amélioration de performance), **alors elle n'est pas pertinente**. Par conséquent, le fait, pour une entreprise, d'harmoniser certaines de ses pratiques de gestion des

ressources humaines et certains de ses choix stratégiques avec quelques facteurs de contexte, à lui seul, n'assure pas une meilleure amélioration de sa performance.

4.2.3 Validation de la proposition 2c

La proposition 2c s'intitule: pour améliorer leur performance, les entreprises ne sont pas obligées de procéder à une harmonisation. La majorité de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et la majorité de leurs choix stratégiques doivent être favorables. Elles doivent également être dans un contexte où la majorité des facteurs contextuels est favorable.

Pour valider cette proposition, nous avons procédé à la compilation des différents choix stratégiques, pratiques de gestion des ressources humaines et facteurs contextuels selon qu'ils soient favorables ou défavorables. La compilation a été faite par type d'entreprise : grande entreprise à faible amélioration de performance (GE faible), grande entreprise à forte amélioration de performance (GE forte), petite et moyenne entreprise à faible amélioration de performance (PME faible) et petite et moyenne entreprise à forte amélioration de performance (PME forte).

Tableau 24

Compilation des éléments favorables et défavorables par type d'entreprise

Catégorie	GE				PME			
	Faible		Forte		Faible		Forte	
Confiance	Fav			Déf	Fav			Déf
Efficacité	Fav		Fav	Déf				Déf
Contexte concurrentiel		Déf		Déf		Déf		Déf
Contexte concurrentiel voisin		Déf				Déf		
Contexte économique		Déf		Déf		Déf		Déf

Contexte économique voisin		Déf						
Contexte démographique							Fav	
Contexte géographique					Fav			
Contexte monétaire voisin		Déf		Déf				
Contexte institutionnel				Déf				Déf
Contexte organisationnel	Fav			Déf	Fav		Fav	
Culture	Fav			Déf	Fav			Déf
Marché des B&S		Déf				Déf		Déf
Marché du travail	Fav				Fav		Fav	
Secteur d'activité							Fav	Déf
Législation en vigueur				Déf		Déf	Fav	Déf
Contexte législatif voisin				Déf				
Contexte législatif régional				Déf				Déf
Politique	Fav			Déf				Déf
Contexte politique voisin				Déf				Déf
Contexte réglementaire			Fav	Déf				
Syndicat			Fav	Déf			Fav	
Technologie	Fav				Fav		Fav	
Stratégie	Fav		Fav	Déf	Fav		Fav	Déf
Accompagnement	Fav				Fav			

Coaching	Fav							
Évaluation du rendement	Fav			Déf	Fav		Fav	Déf
Formation	Fav	Déf	Fav	Déf	Fav		Fav	Déf
Gestion de la diversité					Fav			
Mentorat	Fav	Déf	Fav	Déf			Fav	
Organisation du travail	Fav			Déf	Fav		Fav	Déf
Recrutement	Fav	Déf		Déf	Fav		Fav	Déf
Rémunération	Fav		Fav	Déf	Fav		Fav	Déf
Sélection	Fav		Fav	Déf	Fav		Fav	
Suivi	Fav			Déf	Fav		Fav	Déf
Partage de l'information			Fav	Déf				
Gestion des carrières			Fav	Déf				Déf
Intégration							Fav	
Santé au travail			Fav	Déf				
Sécurité d'emploi								Déf
Total	18	9	11	27	16	5	17	21

Tableaux récapitulatifs

La compilation des données des grandes entreprises à forte amélioration de performance nous donne 11 éléments favorables et 27 éléments défavorables alors que celle des grandes entreprises à faible amélioration de p indique 18 éléments favorables et 9 éléments défavorables. On peut déduire que malgré leur forte amélioration de performance, ces grandes entreprises ont moins de choix stratégiques, moins de pratiques de gestion des ressources humaines et moins de facteurs de contexte favorables (11) que de choix stratégiques, pratiques de gestion des ressources humaines et facteurs de contexte défavorables (28). *La sous-*

proposition P2c1 (pour améliorer leur performance, les grandes entreprises ne sont pas obligées de procéder à une harmonisation. La majorité de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et la majorité de leurs choix stratégiques doivent être favorables. Elles doivent également être dans un contexte où la majorité des facteurs contextuels est favorable) **est alors infirmée**.

La compilation des données des PME à forte amélioration de performance indique 17 éléments favorables et 21 éléments défavorables alors que celle des PME à faible amélioration de performance donne 16 éléments favorables et 5 éléments défavorables. Les PME à forte amélioration de performance ont alors moins de choix stratégiques, moins de pratiques de gestion des ressources humaines et moins de facteurs de contexte favorables (17) que de choix stratégiques, pratiques de gestion des ressources humaines et facteurs de contexte défavorables (21). **La sous-proposition P2c2** (pour améliorer leur performance, les PME ne sont pas obligées de procéder à une harmonisation. La majorité de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et la majorité de leurs choix stratégiques doivent être favorables. Elles doivent également être dans un contexte où la majorité des facteurs contextuels est favorable) **est alors infirmée**.

Si P2c1 et P2c2 sont infirmées alors la proposition 2c est infirmée.

Alors que **la proposition 2c est infirmée** pour les entreprises à forte amélioration de performance, **elle est confirmée** pour celles à faible amélioration de performance. Alors, on peut déduire, selon le principe de la reconnaissance du phénomène d'équifinalité, que **la proposition 2c est infirmée pour un cas** (entreprise à forte amélioration de performance) **et confirmée pour son contraire** (entreprise à faible amélioration de performance). **Par conséquent, « la proposition 2c infirmée » est pertinente.** On peut donc affirmer avec certitude que le nombre de pratiques de gestion des ressources humaines favorables, le nombre de choix stratégiques favorables et nombre de facteurs contextuels favorables ne déterminent pas une meilleure amélioration de performance de l'entreprise.

CINQUIÈME CHAPITRE

DISCUSSION

Avant d'entamer la discussion proprement dite, nous allons rappeler que la présente recherche porte sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines. Selon cette approche, toute organisation qui souhaite améliorer sa performance devra, dans ses pratiques de gestion des ressources humaines, tenir compte de toutes les spécificités (facteurs de contexte) propres à son environnement géographique et organisationnel (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005). Si certains auteurs (Lacoursière, Fabi et al., 2005, Arcand, 2006, Hounkou, 2006) ont mené des études prenant en compte certains de ces facteurs, on observe que très peu de recherches portent sur leur ensemble tel que le stipule l'approche contextuelle.

Parlant de recherches portant essentiellement sur l'approche contextuelle, nous avons principalement les travaux de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005). Si ces auteurs, à partir d'un modèle, ont essayé d'explicitier l'approche en présentant diverses composantes, leurs travaux restent tout de même à l'étape théorique. Ainsi, la présente recherche, en se fixant pour objectif de déceler les ressemblances et dissemblances entre ce que stipule la théorie sur l'approche contextuelle et les constats en contexte béninois et, de décrire comment les organisations optant pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle prennent en compte divers facteurs de contexte dans leurs pratiques de GRH pour améliorer leur performance, est l'une des premières recherches empiriques sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines à prendre en compte tous les facteurs de contextuels.

Le présent chapitre est rédigé selon les sections suivantes : 1) la discussion proprement dite et 2) les contributions, la validité, les limites et les perspectives de la recherche.

5.1. LA DISCUSSION PROPREMENT DITE

Dans cette section, nous allons confronter chaque composante de l'approche, telle qu'elle relève de la littérature, à ce qui s'observe dans le contexte d'affaires au Bénin. Ainsi, selon l'ordre des questions de recherche, nous avons discuté d'abord des facteurs de contexte et ensuite de la mise en œuvre de la gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle au Bénin.

5.1.1 Les facteurs de contexte

La première question de recherche est intitulée : En quoi ce qui s'observe dans le contexte béninois ressemble ou diffère de ce que stipule l'approche contextuelle? En confrontant la théorie au terrain, nous avons discuté dans un premier temps du nombre des facteurs de contexte et dans un second temps de leur contenu.

5.1.1.1 *Le nombre de facteurs de contexte*

Les écrits sur l'approche contextuelle (Farndale et Paauwe (2018), de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) et autres) ont permis d'identifier 15 facteurs de contexte. Les résultats de la présente recherche ont permis d'en déceler 23 dans le contexte béninois. Nous pouvons alors déduire que le modèle de Farndale et Paauwe (2018), de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) et les autres écrits sur l'approche contextuelle ne prennent pas en compte tous les facteurs. En plus, même si la présente recherche a permis de déceler 9 autres facteurs, il n'est pas aisé d'attester de l'exhaustivité de cette nouvelle liste. Ainsi, l'une des limites que nous identifions pour l'approche contextuelle est la difficulté à déterminer une liste exhaustive des facteurs contextuels que l'entreprise doit prendre en compte dans la mise en œuvre de ces pratiques de gestion des ressources humaines. Une autre difficulté liée à cette approche est la confusion qui peut s'entretenir entre certains facteurs de contexte. Alors que les travaux de Farndale et Paauwe (2018) et de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) parlent du contexte social comme l'un des facteurs de contexte qui d'ailleurs n'a jamais été expliqué, notre étude en contexte béninois ne confirme pas ce facteur. Cependant,

elle confirme la culture et le syndicat. Elle identifie également la démographie comme un nouveau facteur de contexte. Puisque 1) la culture fait référence aux questions de valeurs en société, 2) le syndicalisme fait référence au social et 3) la démographie a trait à la population, donc la société; nous nous questionnons sur le fait que ces trois facteurs ensemble pourraient correspondre à ce que Farndale et Paauwe (2018) et Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) appellent contexte social. Également, vu que la situation sociale d'un pays est en grande partie déterminée par sa situation économique, ne peut-on pas simplement parler de contexte socioéconomique? Nous remarquons tout de même que plusieurs auteurs (Delery et Doty, 1996, Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005), dans leurs écrits ont identifié la stratégie comme un facteur de contexte alors que notre étude en contexte béninois indique que les entreprises s'appuient sur des facteurs de contexte pour définir leur stratégie. Alors est-il pertinent de considérer la stratégie comme un facteur de contexte?

Ces différents questionnements et remarques nous motivent à discuter du contenu de chaque facteur.

5.1.1.2 Le contenu des différents facteurs de contexte

La revue de plusieurs travaux sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines a permis de constater que très peu de chercheurs ont expliqué le contenu des différents facteurs de contexte. La présente recherche est l'une des premières à se livrer à cet exercice. Il ne s'agira pas ici d'expliquer chaque facteur en s'appuyant sur la littérature existante. Il sera plutôt question de mener une discussion sur chacun de ces facteurs en confrontant la théorie aux informations recueillies sur les entreprises béninoises.

Les résultats de notre recherche indiquent 23 facteurs de contexte. Nous n'allons pas de ce fait avoir 23 sous-titres. Nous pouvons donc mettre sous chaque sous-titre plusieurs facteurs. Ainsi, on aura premièrement les facteurs de contexte conformes, partiellement conformes ou non conformes et deuxièmement les nouveaux facteurs de contexte.

5.1.1.2.1 Les facteurs de contexte conformes, partiellement conformes ou non conformes

Les facteurs de contexte conformes sont ceux identifiés dans la littérature et conformes aux observations en contexte béninois selon ce que stipule l'approche contextuelle. Les facteurs de contexte partiellement conformes sont ceux dont les résultats en contexte béninois sont en partie conformes au contenu de l'approche contextuelle. Les facteurs non conformes sont ceux identifiés dans la littérature mais n'existant pas dans le contexte béninois ou aboutissant à des conclusions totalement différentes de ce que stipule l'approche.

5.1.1.2.1.1 Les facteurs de contexte conformes

5.1.1.2.1.1.1 La technologie

Le développement des technologies de l'information et de la communication s'est fait accompagner d'importants changements dans le monde de la gestion et spécifiquement en gestion des ressources humaines. Ce qui se faisait remarquer par l'utilisation de nouvelles expressions telles que 1) système informatisé de gestion du personnel ou 2) système de gestion du personnel à base d'ordinateur (L'Écuyer, 2016). Le contexte d'affaires au Bénin n'est pas en marge de ces changements. Ainsi, la plupart des entreprises sont en plein dans l'utilisation des TIC pour le développement de leurs activités. Les observations faites lors de notre résidence en entreprise et les résultats de notre recherche permettent de confirmer que la majorité des entreprises impliquées dans la présente étude utilisent les technologies de l'information et de la communication pour accroître leur efficacité. Ainsi, l'amélioration de la performance des entreprises béninoises par l'utilisation de la technologie dans la gestion des ressources humaines ne pourrait souffrir d'aucune controverse. Toutefois, on constate que même les grandes entreprises et PME à faible amélioration de performance soutiennent l'effet positif de la prise en compte de la technologie dans les pratiques de gestion des ressources humaines et dans les choix stratégiques. On peut alors comprendre que, même si la

prise en compte de la technologie dans les pratiques et stratégies de l'entreprise produit un effet positif, elle ne pourrait à elle seule améliorer considérablement la performance de l'entreprise.

5.1.1.2.1.1.2 Le marché du travail

Le marché du travail est ce contexte permettant d'apprécier l'offre d'emploi, la demande d'emploi et leurs implications. La majorité des travaux (Hiltrop, 1996, Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005 et Farndale et Paauwe, 2018) sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines n'apportent aucune explication sur comment la prise en compte des caractéristiques du marché du travail dans les choix stratégiques et les pratiques de gestion des ressources humaines d'une entreprise pourrait améliorer sa performance. La présente recherche s'y est attelée. De ces résultats, on retient que le marché du travail au Bénin est caractérisé par un niveau non moindre de chômage et de risque de perte d'emploi. Ce qui offre aux entreprises béninoises une main-d'œuvre abondante et moins coûteuse. Ainsi, les grandes entreprises et les PME qui n'ignorent pas ces réalités et s'en servent dans leurs stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines peuvent obtenir des gains en termes d'amélioration de performance. Nos résultats confirment alors ce que stipule l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines. Cependant, on constate que les grandes entreprises et PME à faible amélioration de performance soutiennent également l'effet positif de la prise en considération de ce facteur sur la performance. Ainsi, la prise en compte du marché du travail, à lui seul, ne pourra produire une forte amélioration de performance.

5.1.1.2.1.1.3 Le syndicat

Tel que le mentionne Tremblay (1966), le rôle généralement reconnu aux syndicats est la protection et la promotion des intérêts professionnels de leurs membres. Ni le modèle de Farndale et Paauwe (2018), ni celui de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) ni les autres travaux consultés sur l'approche contextuelle de gestion stratégique des ressources humaines n'ont expliqué

comment la prise en compte de ce facteur pourrait améliorer la performance de l'entreprise.

En nous référant aux résultats de la présente recherche, nous observons que les grandes entreprises et PME ayant une forte amélioration de performance apportent du soutien au fait qu'une prise en compte du contexte syndical pourrait avoir un effet positif en termes d'amélioration de performance. Pour les grandes entreprises à forte amélioration de performance, cet effet positif pourrait demeurer même si toutes les actions menées au plan syndical ne s'alignent pas sur les intérêts de l'entreprise.

Ainsi, on peut confirmer que la prise en considération du contexte syndical dans les pratiques de gestion des ressources humaines et dans les choix stratégiques de l'entreprise pourrait conduire à une amélioration de performance.

5.1.1.2.1.1.4 Le marché des biens et services

Ce facteur de contexte ne doit pas être confondu au contexte concurrentiel. Il fait référence aux caractéristiques du marché telles que sa taille, sa structure, le niveau de l'inflation et son rythme d'évolution, etc. il figure dans le modèle de Farndale et Paauwe (2018). Le marché des biens et services a été donc révélé comme facteur de contexte par les résultats de notre recherche en contexte béninois. Ces résultats confirment ce que stipule l'approche contextuelle. En effet, certaines PME ont connu une meilleure amélioration de leur performance malgré un marché des biens et services défavorables. Cependant, certaines grandes entreprises ayant eu une faible amélioration de performance ont vu leur chiffre d'affaires stagner parce qu'elles n'ont pas pu s'adapter à un marché des biens et services restreint et saturé.

5.1.1.2.1.2 Les facteurs de contexte partiellement conformes

5.1.1.2.1.2.1 Le contexte organisationnel

Le contexte organisationnel fait référence à l'environnement interne de l'entreprise. C'est l'un des facteurs de contexte identifié dans les modèles de Farndale et Paauwe (2018) et de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005). Cependant, la plupart des travaux consultés en gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle n'indiquent aucune description théorique ou empirique sur ce facteur de contexte.

Toutefois, les résultats empiriques de la présente recherche réalisée en contexte béninois apportent du soutien au fait qu'un contexte organisationnel harmonieux impact positivement l'amélioration de performance des PME. Cependant, la prise en compte du contexte organisationnel ne peut, à lui seul, produire cet effet. En effet, si on observe que des PME ayant une forte amélioration de performance veillent à un contexte organisationnel harmonieux, le même constat se fait pour les PME ayant une faible amélioration de performance.

Pour les grandes entreprises, on note que, malgré la non-prise au sérieux du contexte organisationnel, certaines entre elles parviennent à une forte amélioration de performance et d'autres, bien qu'elles veillent à un contexte organisationnel harmonieux, n'aboutissent pas à une amélioration de performance considérable. Ainsi on ne pourra confirmer l'importance d'une prise en compte du contexte organisationnel dans l'amélioration de performance des grandes entreprises.

5.1.1.2.1.2.2 Les parties prenantes

Les parties prenantes désignent tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par les activités d'une entreprise (Henri Mintzberg, 1999). Comme parties prenantes d'une entreprise, on peut citer les propriétaires ou actionnaires, les dirigeants, les employés, les fournisseurs, les clients, les partenaires, les associations de consommateurs, etc. Ce facteur de contexte a été d'ailleurs identifié dans les travaux de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al.

(2005). Mais, tout comme d'autres facteurs, il n'a fait l'objet d'aucune description théorique ou empirique dans les écrits parcourus en GSRH.

Les résultats de la présente étude empirique réalisée en contexte béninois confirment l'importance de la prise en considération des différentes parties prenantes dans la gestion stratégique des ressources humaines d'une grande entreprise qui souhaite améliorer sa performance. Ces résultats indiquent que la plupart des grandes entreprises qui ont une meilleure amélioration de leur performance ont veillé à l'efficacité de certaines parties prenantes en ayant 1) des dirigeants expérimentés, 2) une ressource humaine professionnelle, 3) des employés dynamiques et autodéterminés et 4) des commerciaux efficaces. Les résultats montrent également que des PME peuvent aboutir à une forte amélioration de performance sans veiller à une bonne prise en compte des différentes parties prenantes dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines et dans leurs choix stratégiques.

Ainsi, Si la prise en considération des différentes parties prenantes dans les pratiques de gestion des ressources humaines et la stratégie améliore la performance de certaines entreprises, la non-prise en compte des dites parties prenantes n'est nécessairement pas une raison de faible amélioration de performance pour les PME.

5.1.1.2.1.2.3 Le secteur d'activité

Un secteur d'activité est un ensemble économique constitué d'entreprises ayant des fonctions similaires (Moncel, 1997). L'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines suggère aux entreprises qui souhaitent accroître leur performance de prendre en considération, dans leurs choix stratégiques et leurs pratiques de gestion des ressources humaines, les réalités propres à leurs secteurs d'activités.

Notre recherche en contexte béninois confirme partiellement cette idée en ce qui concerne le secteur d'activité. Nos résultats indiquent que les PME ayant connu une forte amélioration de performance estiment que certaines caractéristiques de leur secteur d'activité favorisent leurs activités alors que

d'autres non. Elles auront alors à procéder partiellement à une adaptation. Ainsi, il est nécessaire de préciser les conditions dans lesquelles la prise en compte des caractéristiques du secteur d'activité en gestion stratégique des ressources humaines pourrait améliorer la performance d'une entreprise.

5.1.1.2.1.2.4 La culture

Lorsqu'on consulte de façon générale la littérature sur la culture, on retrouve principalement les écrits de Hofstede (1983a), Hofstede (1983b), Hofstede (1984), Hofstede (1987), Hofstede (1996), Hayton, George et al. (2002) Hofstede (2011), Minkov et Hofstede (2012), Minkov et Hofstede (2012), Minkov et Hofstede (2014), Minkov et Hofstede (2014), Minkov et Hofstede (2014). Dans ce contexte général, Hayton, George et al. (2002) et (Hofstede 1983a) définissent la culture comme un ensemble de valeurs et de croyances propres à une communauté et qui confèrent à ses individus une programmation mentale collective. Parlant de valeurs et croyances, Hofstede a fait un travail qui aide à en distinguer une multitude selon six dimensions : petite versus grande distance du pouvoir, faible versus fort contrôle de l'incertitude, individualisme versus collectivisme, masculinité versus féminité, orientation à court versus long terme, indulgence versus retenue.

Lorsqu'on évolue de ce contexte général vers le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines, on note que certains auteurs (Arcand, 2006, Hounkou, 2006, Bernault, 2009) ont mené des recherches essentiellement consacrées à la culture comme facteur de contexte. Cependant, lorsqu'on s'intéresse au champ spécifique de l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines, il devient très rare de trouver des travaux empiriques basés sur cette approche et focalisés sur la culture. Ainsi, discuter de la culture dans le contexte des entreprises béninoises pourrait être d'un grand intérêt.

Parlant d'une étude dans le contexte d'affaires au Bénin, notre recherche présente des résultats qui ne s'alignent pas entièrement sur ce que stipule l'approche contextuelle. Tout d'abord, rappelons que le Bénin est un pays culturellement marqué par une forte présence religieuse et ethnique. Ce qui implique des valeurs

et croyances plus collectivistes qu'individualistes avec une forte attention pour la masculinité. Ainsi, la réussite professionnelle et sociale d'un Béninois est bien perçue par la communauté et constitue un outil d'affirmation de soi. Cette affirmation de soi reçoit davantage le soutien de la communauté et se renforce au fur et à mesure que l'individu fait preuve de collectivisme en aidant dans divers domaines sa famille, ses amis, ses relations et la communauté. Cependant, les résultats de notre recherche indiquent que les grandes entreprises et PME ayant les plus faibles améliorations de performance sont celles qui ont accordé plus d'attention au respect de ces valeurs et croyances culturelles. Ce qui nous amène à nous interroger sur les conditions dans lesquelles la prise en compte de la culture pourrait conduire à une amélioration de performance. Nous apporterons plus de précisions après avoir présenté la discussion sur les pratiques de gestion des ressources humaines et les différents liens.

5.1.1.2.1.2.5 Le contexte économique

Les travaux de Farndale et Paauwe (2018) et de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) identifient le contexte économique comme un facteur de contexte en gestion stratégique des ressources humaines par l'approche de contingence. Toutefois, ils n'apportent pas une explication sur comment la prise en considération de ce facteur pourrait contribuer à l'amélioration de la performance d'une entreprise. Les résultats de la présente recherche apportent quelques clarifications à ce sujet. Ils indiquent que les grandes entreprises et les PME ayant connu une meilleure amélioration de leur performance et celles à faible amélioration se retrouvent dans un contexte économique difficile marqué par des crises, la baisse du pouvoir d'achat et d'autres difficultés. Malgré ce contexte, les grandes entreprises et PME à forte amélioration de performance ont pu aboutir à une meilleure performance en ajustant leurs stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines. Nous parlerons de comment elles ont adapté leurs stratégies et pratiques dans les sections suivantes.

La présente recherche a permis de découvrir une nouvelle réalité. Les résultats indiquent que les difficultés économiques que connaissent les entreprises

ne sont pas limitées au contexte béninois. Elles subissent les effets de la situation économique d'un pays voisin (le Nigéria). En effet, un des voisins du Bénin est le Nigéria. Il partage même avec ce pays des communautés culturelles frontalières. Ainsi, un nombre important d'entreprises béninoises ont une bonne partie de leurs clients et/ou fournisseurs au Nigéria. Elles subissent alors directement les effets des divers changements (crise pétrolière, protectionnisme, etc.) dans le contexte économique nigérian. Ce constat nous amène à nous interroger sur ce que suggère l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines. En effet, l'approche suggère aux entreprises qui souhaitent améliorer leur performance de prendre en considération, dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines, toutes les spécificités propres à leur environnement géographique (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005). Alors quelles sont les limites de l'environnement géographique de l'entreprise? Est-ce les limites géographiques du pays dans lequel se trouve l'entreprise ou une région du pays? Est-ce la délimitation géographique du continent ou une région du continent? Des précisions méritent d'être apportées.

5.1.1.2.1.2.6 Contexte concurrentiel

La concurrence est également l'un des facteurs de contexte identifié dans le modèle de Farndale et Paauwe (2018) et de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005). Toutefois, nos efforts ne nous ont pas permis de trouver des écrits en gestion stratégique des ressources humaines par l'approche contextuelle qui expliquent comment une entreprise peut améliorer sa performance en tenant compte du contexte concurrentiel dans ses pratiques de gestion des ressources humaines.

Les résultats de la présente recherche confirment partiellement l'influence de la prise en compte du contexte concurrentiel en gestion stratégique des ressources humaines. En effet, lesdits résultats révèlent que certaines entreprises ayant une meilleure amélioration de leur performance ont revu leurs choix stratégiques et pratiques selon l'intensité concurrentielle. Nous présenterons dans les sections suivantes comment elles ont procédé. Cependant, celles qui ont été impactées négativement par la concurrence malgré leur choix pour la gestion stratégique des ressources humaines ont mentionné deux spécificités du contexte

concurrentiel rendant difficile l'adaptation. La première spécificité est la suivante : lorsque le nombre d'entreprises dans un secteur n'est pas trop élevé et que l'État accorde des avantages fiscaux au principal concurrent en absence de contrôle des prix, ce dernier peut livrer une concurrence acerbe par des prix de vente largement en dessous des prix de revient. Dans ces circonstances, les possibilités d'adaptation à la concurrence deviennent très faibles et bon nombre d'entreprises risquent la fermeture. La deuxième spécificité est la concurrence dans le pays voisin. En effet, le Bénin et le Nigéria sont deux pays voisins dans lesquels une même entreprise internationale peut fournir des produits identiques sous la même marque. Alors que le Bénin est dans un système de change fixe, le Nigéria a un système de change flottant. Ainsi, lorsque la valeur de la monnaie nigériane baisse, certaines entreprises béninoises perdent une bonne partie de leurs clients qui préfèrent s'approvisionner à moindre coût au Nigéria. Ce qui rend difficile l'adaptation sauf si l'entreprise dispose de plusieurs domaines d'activité et compense les pertes d'une activité par les gains d'une autre.

Au regard de ces constats, il est nécessaire d'apporter des précisions quant aux conditions dans lesquelles une prise en compte du contexte concurrentiel en gestion stratégique des ressources humaines pourrait aider à améliorer la performance. La deuxième spécificité vient également confirmer le questionnement par rapport aux limites géographiques d'un contexte.

5.1.1.2.1.2.7 La politique

Le contexte politique est le cadre dans lequel s'organise et se gère la vie humaine en société (Arendt, Courtine-Denamy et al., 1995). Comme certains facteurs, c'est l'un des facteurs de contexte qui figurent dans le modèle de Farndale et Paauwe (2018) et de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) mais qui n'a fait l'objet d'aucune explication dans les travaux en gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle. La présente recherche a donc essayé de l'apprécier dans le contexte d'affaires au Bénin. Les résultats obtenus confirment en partie ce que stipule l'approche. En effet, les grandes entreprises et PME ayant connu une meilleure amélioration de leur performance ont, malgré un

contexte politique défavorable, su adapter leurs pratiques et choix stratégiques pour l'accroissement de leur efficacité. Cependant, certaines grandes entreprises à faible amélioration de performance affirment être dans un contexte politique favorable à leur prospérité. Ce qui renchérit qu'un facteur de contexte favorable ne peut, à lui seul, produire un effet considérable en termes d'amélioration de performance.

Nos résultats indiquent également que certaines grandes entreprises et PME béninoises à forte amélioration de performance ne sont pas que sous l'influence du contexte politique béninois; mais aussi celui du Nigéria. Ces entreprises ont mentionné que le changement de régime au Nigéria avec les réformes politiques qui ont suivi ne leur est pas favorable. Ceci s'explique par le fait qu'elles ont la majorité de leur clientèle au Nigéria. Ces entreprises ont perdu une partie de leur clientèle du fait des différentes mesures politiques qui empêchent certains Nigériens de venir s'approvisionner au Bénin. Ainsi, revient encore une fois la question de la détermination des limites géographiques dans lesquelles un facteur de contexte peut être considéré.

5.1.1.2.1.2.8 La législation en vigueur

La législation en vigueur est le cadre qui définit et contrôle les règles de bonnes conduites dans une organisation (Hayek, 1973). Désignée également sous l'expression de contexte légal, elle fait partie des facteurs de contexte figurant dans le modèle de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) et qui n'ont pas fait l'objet ni d'une description ni d'une étude empirique dans la littérature parcourue.

Les résultats de la présente recherche indiquent que le contexte législatif béninois est marqué par une fiscalité trop élevée. Toutefois, cette fiscalité n'empêche pas certaines entreprises de réaliser une bonne performance en ajustant leurs stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines. Mais un autre constat est que certaines entreprises béninoises ne sont pas seulement influencées par la législation en vigueur au Bénin. Elles sont également impactées par les législations nigériane et régionale. Et parfois certaines exigences régionales ne sont

pas adaptées aux spécificités locales. Ce qui ne rend pas facile l'ajustement pour certaines entreprises.

Ces constats suscitent à nouveau le questionnement sur les limites géographiques d'influence d'un facteur de contexte.

5.1.1.2.1.3 Les facteurs de contexte non conformes : Le contexte institutionnel

On peut comprendre par contexte institutionnel l'environnement constitué par l'ensemble des organisations indispensables au bon fonctionnement dans un environnement géographique donné. Ces organisations peuvent être économiques, politiques, judiciaires, etc. Si les modèles de Farndale et Paauwe (2018) et de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) l'identifient comme un facteur de contexte, on note tout de même que la plupart des travaux parcourus en gestion stratégique des ressources humaines par l'approche contextuelle n'apportent aucune explication sur son contenu. La présente recherche s'y est intéressée et les résultats indiquent son influence négative sur l'amélioration de la performance des entreprises béninoises. En effet, les grandes entreprises et PME ayant connu une forte croissance mentionnent l'impact négatif du cadre institutionnel caractérisé par la corruption, l'accès difficile au financement bancaire, la méfiance des institutions d'assurance quant à la couverture des risques liés aux prêts, la méfiance des entreprises envers les clients du fait d'un contexte administratif peu crédible. Les entreprises béninoises qui améliorent leur performance dans ce contexte ne sont pas nécessairement celles qui, dans leurs choix stratégiques et leurs pratiques de gestion des ressources humaines, s'y adaptent mais plutôt celles qui s'y imposent soit par leurs tailles, soit par leurs influences ou celles qui le contournent du mieux qu'elles peuvent.

Au regard de ces résultats, il est également important d'apporter des précisions quant aux conditions dans lesquelles une entreprise pourrait améliorer sa performance en tenant compte de ce contexte dans leurs stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines.

5.1.1.2.2 Les nouveaux facteurs de contexte

Ils sont au nombre de 9. Cependant, 5 des 9 à savoir le contexte économique voisin, le contexte concurrentiel voisin, le contexte politique voisin, le contexte législatif voisin et le contexte législatif régional ont été respectivement discutés dans les parties sur le contexte économique, le contexte concurrentiel, le contexte politique et le contexte législatif. Il reste alors à discuter du contexte démographique, du contexte géographique, du contexte monétaire dans le pays voisin et de la réglementaire.

5.1.1.2.2.1 Le contexte démographique

La démographie s'intéresse à l'étude des structures et mouvements d'une population. En gestion, spécifiquement en gestion stratégique des ressources humaines, le contexte démographique peut être ramené à l'ensemble des structures et mouvements au sein de la clientèle actuelle et potentielle d'une entreprise. Notons que ni le modèle de Farndale et Paauwe (2018), ni le modèle de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) ni les autres écrits sur l'approche contextuelle ne nous ont permis de mobiliser la littérature sur l'influence de ce facteur de contexte en gestion stratégique des ressources humaines. La présente recherche est l'une des premières à identifier le contexte démographique comme facteur de contexte au Bénin et à apprécier son importance en gestion stratégique des ressources humaines. En effet, les résultats de nos recherches indiquent que certaines entreprises connaissent une stagnation de leur chiffre d'affaires malgré leur forte notoriété et image et leur bonne position concurrentielle. Ceci du fait qu'elles disposent d'une clientèle potentielle en très faible progression démographique. Mais ces entreprises n'optent pas pour une stratégie de diversification afin de diversifier leur clientèle potentielle. Ainsi une entreprise peut tenir compte de la structure et de la progression démographique de sa clientèle potentielle afin d'améliorer sa performance. Toutefois, les résultats de nos recherches n'indiquent pas un lien entre le contexte démographique et les pratiques de gestion des ressources humaines; ce qu'il faudra peut-être creuser.

5.1.1.2.2.2 Le contexte géographique

Nous désignons par contexte géographique l'environnement géographique immédiat de l'entreprise. Ce facteur de contexte n'apparaît pas non plus dans la littérature parcourue sur la gestion stratégique des ressources humaines par l'approche contextuelle. Nos résultats indiquent qu'une entreprise n'accroît pas nécessairement sa performance lorsque, dans ses choix stratégiques et ses pratiques de gestion des ressources humaines, elle prend en considération les spécificités propres à son environnement géographique immédiat. En effet certaines PME ayant connu un faible taux de croissance ont mentionné que l'un de leurs principaux atouts est qu'elles accordent une grande priorité à leur environnement géographique immédiat en s'ajustant à ses exigences.

5.1.1.2.2.3 Le contexte monétaire dans le pays voisin

Le contexte monétaire voisin est aussi un facteur de contexte très rare dans la littérature en gestion stratégique des ressources humaines par l'approche contextuelle. C'est un contexte marqué par des fluctuations de la valeur d'une devise.

Nos résultats indiquent que la diminution de la valeur de la monnaie nigériane a un impact sur la performance de certaines entreprises béninoises. En effet, certaines grandes entreprises béninoises ont la majorité de leurs clients qui résident au Nigéria. Alors que le Bénin est dans un système de change fixe, la baisse de la valeur de la monnaie nigériane entraîne pour les clients nigériens une hausse du prix des produits béninois. Ce qui les décourage à venir acheter au Bénin. Donc, les entreprises béninoises concernées peuvent connaître une baisse non moins considérable de leur chiffre d'affaires lorsque l'activité touchée représente le domaine d'activité principal de l'entreprise. Si malgré ce contexte monétaire défavorable, certaines grandes entreprises ont une forte amélioration de performance et d'autres une faible, cela signifie que ce facteur, à lui seul, n'influence pas considérablement le niveau d'amélioration de performance des entreprises. La problématique de limite géographique d'influence d'un facteur de contexte se pose à nouveau.

5.1.1.2.2.4 La réglementation

La réglementation peut être comprise comme l'ensemble des règles imposées aux entreprises d'un même secteur d'activité en vue de veiller à leur meilleur fonctionnement. Ce facteur de contexte ne doit donc pas être confondu à la législation en vigueur qui fait référence au cadre légal d'un pays. Il ne figure pas non plus dans la littérature consultée en gestion stratégique des ressources humaines par l'approche contextuelle. Même si cette forme de réglementation assure aux entreprises du secteur une certaine stabilité et empêche la concurrence acerbe, elle ne leur donne pas une importante marge de manœuvre pouvant leur permettre de mettre en œuvre des politiques individuelles.

Au cours de nos recherches, certaines grandes entreprises ayant une forte amélioration de performance ont indiqué qu'alors qu'elles n'ont pas le choix, l'harmonisation de leurs stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines avec certaines spécificités de la réglementation sectorielle ne leur assure pas toujours une bonne croissance. Ces entreprises indiquent également qu'en situation de conjoncture, alors qu'elles doivent ajuster leurs stratégies et pratiques, elles s'heurtent parfois à la rigidité de la réglementation. Avec ces constats, on peut conclure qu'en contexte béninois, ce facteur de contexte ne répond pas à ce que stipule l'approche contextuelle de gestion stratégique des ressources humaines.

5.1.2. La stratégie, les pratiques de gestion des ressources humaines et les différentes relations

La deuxième question de la présente recherche est intitulée : 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?

Dans cette section, il sera alors question de discuter des dimensions de l'approche contextuelle telle que la stratégie et les pratiques de gestion des ressources humaines. La discussion prendra également en compte les diverses relations entre ces dimensions. Ainsi, nous discuterons d'abord de la stratégie et de

ses relations avec les facteurs de contexte et la performance, et ensuite des pratiques de gestion des ressources humaines et les différentes relations.

5.1.2.1 Stratégie et relations

5.1.2.1.1 Stratégie

Tout d'abord, rappelons que la stratégie fait référence à l'ensemble des réflexions consistant à déterminer comment une entreprise ayant le souci de réaliser ses objectifs devrait établir des relations avec son environnement (Bourgeois, 1980). Cette définition nous amène à nous questionner si oui ou non la stratégie doit être incluse dans les facteurs de contexte. Ce que nous comprenons est que les entreprises qui optent pour une gestion stratégique des ressources humaines s'appuient sur les facteurs de contexte pour faire des choix stratégiques. Une fois les choix faits, il détermine les pratiques de gestion des ressources humaines et le mécanisme de leurs mises en œuvre en tenant compte de ces choix. Ainsi, nous avons jugé nécessaire de ne pas présenter la stratégie dans la catégorie des facteurs de contexte.

Les différents écrits consultés en gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle nous ont permis de constater la quasi-absence de travaux empiriques ayant décrit la stratégie et ses différentes relations avec les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance.

Les résultats de nos recherches en contexte béninois indiquent ce qui suit. En matière stratégique, les grandes entreprises et PME ayant connu une meilleure amélioration de performance ont eu à faire des choix stratégiques tant favorables que défavorables pour l'accroissement de leur efficacité. Cependant, les grandes entreprises et PME à faible amélioration de performance ont fait des choix stratégiques en majorité favorables. Ce qui indique que les choix stratégiques, favorables ou défavorables, à eux seuls, ne pourront justifier l'amélioration de performance de l'entreprise.

5.1.2.1.2 Relations

Parlant de relations, nous notons que les entreprises qui ont fait des choix stratégiques consistant en une bonne mobilisation de ressources financières et en de bons financements ne l'ont pas fait au hasard. Elles ont pris en considération les exigences de l'État. En effet, le Bénin est un pays dans lequel l'un des critères principaux d'accès aux marchés publics est la capacité de préfinancement des besoins de l'État et la disposition d'infrastructures et d'équipements adéquats pour répondre de façon responsable à ces besoins. Ainsi, dans le contexte économique béninois caractérisé par l'accès difficile au financement externe, les entreprises qui réussissent à avoir une solide capacité financière et des équipements adaptés gagnent d'office la confiance de l'État. C'est ainsi que certaines entreprises réussissent à détenir le quasi-monopole dans certains domaines de service public. Le choix stratégique basé sur une production de qualité et l'amélioration continue permet à certaines grandes entreprises béninoises de fidéliser la clientèle et de gagner la confiance des fournisseurs et de divers partenaires. Les stratégies de participation et de communication interne descendante et ascendante favorisent une meilleure cohésion et implication des employés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et témoignent en même temps du meilleur contexte organisationnel dans lequel se trouve l'entreprise. On peut alors dire que la prise en considération des exigences de l'État, des clients, des fournisseurs, des employés, des actionnaires, des dirigeants, de divers partenaires, etc. peut influencer positivement la performance de l'entreprise.

Les entreprises qui ont opté pour la diversification, le référencement et la promotion des produits, la prospection, la communication institutionnelle et par témoignages des clients, mentionnent que ces stratégies leur ont permis d'être plus près et plus présent dans l'esprit des consommateurs et donc de contrer la concurrence locale et extérieure afin d'assurer leur croissance. Ce qui confirme également l'effet positif sur la performance d'une prise en compte du contexte concurrentiel dans les choix stratégiques de l'entreprise. Toujours dans l'idée d'une amélioration de performance, certaines entreprises ont réussi à maîtriser les charges en ajustant les dépenses dans les ressources humaines en fonction de la taille du marché des biens et services. Certaines entreprises ont également fait des choix de

stratégie de développement basés sur divers partenariats. Toutefois, ces choix sont volontaires et ne sont pas motivés par l'idée de s'adapter à certains facteurs de contexte.

On note également que les grandes entreprises et PME ayant connu une meilleure amélioration de performance ont effectué, au-delà des choix stratégiques favorables, des choix défavorables. Par exemple, certaines de ces entreprises ont de difficultés à mobiliser le financement nécessaire, soit parce qu'elles ne disposent pas d'assez de fonds propres, soit parce qu'elles présentent une situation financière peu favorable à l'accès au financement extérieur. Elles ont eu à faire également des choix d'investissements peu pertinents se justifiant par le fait que certaines d'entre elles prennent les recettes, et non les bénéfices, d'une activité en croissance pour financer d'autres activités peu prometteuses ou trop risquées. Ce qui bloque le refinancement de l'activité en croissance.

Ces différentes erreurs stratégiques ont pour conséquences une production faible, stagnante ou de mauvaise qualité et une faible différenciation. Ces entreprises sont parvenues à ces niveaux d'erreurs parce qu'elles ont en leur sein des dirigeants, des propriétaires-dirigeants, des actionnaires qui n'encouragent aucunement la participation des employés et sont plus confortables avec des processus décisionnels centralisés. Tout ceci crée un contexte organisationnel conflictuel, la méfiance de l'État, la méfiance de diverses institutions et partenaires, l'insatisfaction des employés et des clients, le retrait progressif des fournisseurs. On note clairement le lien entre les mauvais choix stratégiques et divers facteurs de contexte. Cependant, ces entreprises font des efforts en matière de diversification et de communication institutionnelle. La question est alors de savoir si ces efforts stratégiques sont suffisants pour compenser l'impact des erreurs stratégiques?

Au regard de ce qui précède, tels que mentionnent Farndale et Paauwe (2018) et Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005), même si nous pouvons confirmer que l'adaptation des choix stratégiques aux facteurs de contexte permet une amélioration de la performance de l'entreprise, nous devons apporter des

précisions. Si des entreprises ayant fait de bons choix stratégiques ont connu une faible amélioration de performance, on peut confirmer que l'effet positif des choix stratégiques n'est pas suffisant pour produire une forte amélioration de performance. Il est également difficile, voire impossible pour une entreprise d'adapter chaque choix stratégique à tous les facteurs de contexte. D'ailleurs, il est même difficile d'établir une liste exhaustive de l'ensemble des facteurs de contexte. De même, une adaptation peut ne pas être nécessaire pour certains choix stratégiques. Les entreprises qui ont connu une meilleure amélioration de performance n'ont pas non plus fait tout le temps de bons choix stratégiques ou de bonnes adaptations. Ainsi, seule la recherche d'une meilleure cohérence entre adaptation et non-adaptation, bons ou mauvais choix stratégiques pourrait aboutir à une meilleure amélioration de performance.

5.1.2.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines et relations

Si les modèles de Farndale et Paauwe (2018), de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) et les autres écrits font des pratiques de gestion des ressources humaines un maillon important de l'approche contextuelle, il faut noter que la plupart de ces écrits n'abordent pas les différents types de pratique et leur contenu. Même s'il était exagéré de mentionner que la présente recherche prend en compte toutes les pratiques de gestion des ressources humaines, elle s'intéresse quand même à la description d'un nombre non moins important observé en contexte béninois au sein de quelques entreprises optant pour une gestion stratégique des ressources humaines par l'approche contextuelle. Comme pratiques, nous avons l'organisation du travail, le recrutement et la sélection, la formation, le mentorat et le coaching, la rémunération, l'intégration, le suivi et l'accompagnement, la santé au travail et la sécurité d'emploi, l'évaluation du rendement.

5.1.2.2.1. L'organisation du travail et relation

Les résultats de nos recherches indiquent que, dans les grandes entreprises et PME ayant connu une faible amélioration de performance, un sérieux s'observe dans l'organisation du travail. Ceci se justifie par les pratiques de réglementation,

de restructuration et de coordination du travail. On retrouve également les pratiques d'autonomisation et de participation des employés.

Cependant, dans les PME à forte amélioration de performance, certaines pratiques d'organisation du travail sont favorables et d'autres défavorables.

Ainsi, en termes de relations, même si on ne note pas un lien direct entre l'ensemble des pratiques d'organisation du travail, la stratégie et les facteurs de contexte, la dépendance peut être établie pour quelques-unes de ces pratiques. Pour les grandes entreprises et PME ayant une faible amélioration de performance, on peut comprendre que la pratique de participation des employés est directement liée à une bonne prise en compte des différentes parties prenantes. On ne peut toutefois pas indiquer si oui ou non les pratiques de réglementation, de restructuration, de coordination et d'autonomisation sont directement en lien avec les stratégies et les facteurs de contexte. On peut quand même comprendre que ces pratiques sont nécessaires pour mettre en œuvre l'ensemble des choix stratégiques énumérés dans la section précédente et pour mieux s'adapter aux facteurs de contexte. En plus de faire le choix d'un travail réglementé, restructuré et bien coordonné, opter pour l'autonomisation des employés, sont de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines dont il n'est pas nécessaire de justifier les choix par quelque relation que ce soit avant qu'elles ne produisent une bonne performance.

Ainsi, on peut confirmer qu'il n'est pas nécessaire d'harmoniser toutes les pratiques d'organisation du travail avec tous les facteurs de contexte et les choix stratégiques pour aboutir à une meilleure amélioration de performance. Avoir de bonnes pratiques d'organisation du travail n'est pas une condition suffisante pour produire une forte amélioration de performance. Une entreprise peut également aboutir à une forte amélioration de performance même si elle a quelques mauvaises pratiques d'organisation du travail.

5.1.2.2.2 Le recrutement, la sélection et relation

Quant au recrutement, nos résultats indiquent que les grandes entreprises et les PME ayant réalisé une meilleure performance ont certaines pratiques de recrutement favorables et d'autres qui sont défavorables. Le même constat s'observe au sein des grandes entreprises et PME à faible amélioration de performance.

Quant au volet relations, quelques liens s'observent entre la pratique de recrutement et certains facteurs de contexte au sein des entreprises ayant connu une faible amélioration de performance. Ainsi, lors du recrutement, ces entreprises prennent en compte prioritairement la technologie et la culture. Si tout indique que la prise en considération de la technologie dans le recrutement concourt à l'amélioration de performance des entreprises considérées, les mêmes conclusions ne peuvent être tirées en ce qui concerne la culture. En effet, la prise en compte de la culture dans ces entreprises s'observe principalement sur la dimension collectivisme. En respect aux valeurs culturelles collectivistes, certaines entreprises au cours du recrutement et de la sélection accordent des faveurs aux candidatures issues du cercle familial et amical. Au niveau de la relation recrutement-stratégie, nous n'observons aucun lien direct. Toutefois, on remarque que les mêmes sérieux et rigueur justifiant les choix stratégiques à impacts majoritairement positifs dans ces entreprises s'observent dans les processus de recrutement et de sélection. C'est ce qu'indiquent les résultats de la présente recherche à travers les codes de bonnes et rigoureuses pratiques de recrutement et de sélection, le recrutement au mérite et le e-recrutement.

Dans les entreprises ayant connu une forte amélioration de performance, on remarque également une prise en compte de la technologie et de la culture dans la pratique de recrutement. Cependant, on note un ensemble de pratiques négatives de recrutement et de sélection qui sont évidemment la conséquence des mauvais choix stratégiques et des mauvaises pratiques d'organisation du travail.

En conclusion, on retient que toutes les pratiques de recrutement et de sélection ne sont pas en lien avec tous les facteurs de contexte et la stratégie. De

même, nos résultats ne confirment pas que la prise en compte de la technologie et de la culture dans le recrutement et la sélection améliore la performance. Les entreprises ayant les meilleures améliorations de performance ont quelques mauvaises pratiques de recrutement et de sélection et vice versa. Les pratiques de recrutement et de sélection sont également influencées par celles de l'organisation du travail. Et donc, même s'il faut confirmer l'existence de relations entre ces pratiques de gestion des ressources humaines, la stratégie et certains facteurs de contexte, ces relations, à elles seules ne pourront justifier le niveau d'amélioration de performance.

5.1.2.2.3 La formation, le mentorat, le coaching et relation

Nos résultats indiquent que les entreprises ayant connu une faible amélioration de leur performance mettent en œuvre des programmes de formation au recrutement et à l'intégration, des programmes de formation adaptée, de formation des dirigeants et de jeux de rôle. Elles font également du coaching et du mentorat. Toutefois, certaines d'entre elles s'intéressent peu à la formation des employés; soit en l'ignorant, soit en y mettant beaucoup de négligence.

De l'autre côté, les entreprises dont le niveau d'amélioration de performance est fort se font remarquer par des pratiques de formation et de mentorat défavorables. Cependant, certaines d'entre elles octroient à leurs employés des formations à l'intégration, des formations adaptées et du mentorat aux stagiaires et employés.

Au sein des entreprises ayant connu une faible amélioration de performance, on ne remarque aucun lien direct ni avec les facteurs de contexte ni avec la stratégie en ce qui concerne la formation et le coaching. On note quand même que les grandes entreprises et les PME à forte amélioration de performance ont des pratiques de formation favorables et défavorables. Les grandes entreprises à faible niveau d'amélioration de performance ont également des pratiques de formation favorables et défavorables. Cependant, toutes les pratiques de formation sont favorables dans les PME à faible amélioration de performance. Ainsi, les pratiques de formation en

relation ou non avec la stratégie et les facteurs de contexte n'a pas un effet considérable sur l'amélioration de performance des grandes entreprises ou des PME.

5.1.2.2.4 La rémunération et relation

La politique de rémunération des grandes entreprises et PME ayant une faible amélioration de performance se caractérise par des pratiques de rémunérations favorables. Cependant dans les grandes entreprises et PME ayant connu une forte amélioration de performance, certaines pratiques sont favorables et d'autres défavorables.

Les résultats de nos recherches révèlent, pour les entreprises ayant une faible amélioration de performance, un lien entre la rémunération et les caractéristiques du marché du travail. En effet, la plupart de ces entreprises tiennent compte du marché du travail pour déterminer les rémunérations qui sont soit supérieures, soit égales à la moyenne sur ce marché. Les autres bonnes pratiques telles que les rémunérations variables au mérite ou par objectif, les rémunérations selon les qualifications ou les responsabilités n'ont aucun lien direct ni avec les facteurs de contexte ni avec les choix stratégiques.

Au sein des entreprises ayant une forte amélioration de performance, on note également une prise en considération des caractéristiques du marché du travail et du secteur d'activité. Leurs employés ont des rémunérations qui sont soit supérieures, soit égales à la moyenne dans leur secteur d'activité ou des rémunérations basses par rapport aux réalités du secteur public. Certaines d'entre elles octroient aux employés des rémunérations supérieures à la moyenne du marché du travail. Également pour ces entreprises qui ont certaines de leurs pratiques défavorables, on peut justifier un lien indirect avec les choix stratégiques.

Au regard de ce qui précède, on peut conclure que même si certaines entreprises 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.

5.1.2.2.5 Le suivi, l'accompagnement, l'évaluation du rendement et relation

À partir des résultats de la présente recherche, quelques déductions peuvent être faites. Alors que les grandes entreprises et PME ayant connu une faible amélioration de performance ont des pratiques de suivi, d'accompagnement et d'évaluation de rendement favorable, celles à forte amélioration de performance ont pour le suivi et l'évaluation de rendement des pratiques tant favorables que défavorables.

Cependant, on constate qu'il n'existe aucune relation directe entre ces pratiques, les différents facteurs de contexte et la stratégie. Toutefois, on peut confirmer l'existence de relations indirectes entre ces différents éléments. Pour les entreprises ayant une forte amélioration de performance, on note une absence d'accompagnement. On constate également, pour les PME à faible et à forte amélioration de performance, des pratiques d'évaluation de rendement et de suivi favorables. Alors, quelle que soit la relation entre ces pratiques, les choix stratégiques et les facteurs de contexte, lesdites pratiques ne peuvent pas à elles seules produire une forte amélioration de performance.

5.1.2.2.6 La santé au travail, la sécurité d'emploi, l'intégration et relation

Pour les grandes entreprises et PME ayant une faible amélioration de performance, on note une absence de pratiques relatives à l'intégration, la santé au travail et la sécurité d'emploi. On note également une absence de pratiques de santé au travail pour les PME à forte amélioration de performance et une absence de pratiques d'intégration et de sécurité d'emploi pour les grandes entreprises à forte amélioration de performance. Les pratiques de santé au travail sont tant favorables que défavorables dans les grandes entreprises à forte amélioration de performance.

Dans les PME à forte amélioration de performance, les pratiques d'intégration sont essentiellement favorables et les pratiques de sécurité d'emploi sont essentiellement défavorables.

Ces différentes pratiques n'ont aucun lien direct avec les facteurs de contexte ou la stratégie. Ainsi, pour produire une meilleure performance, il n'est pas nécessaire pour une entreprise d'harmoniser toutes ces pratiques de gestion des ressources humaines ni avec l'ensemble des choix stratégiques ni avec l'ensemble des facteurs de contexte.

Tableau 25

Synthèse de la discussion

	Dimensions	Ce qui relève de la littérature	Ce qui relève de la présente recherche
F a c t e u r s d e c o n t e x t e	Le nombre des facteurs de contexte	15	23 Il sera donc difficile pour une entreprise de déterminer une liste exhaustive des facteurs de contexte à prendre en compte.
	Conformité des facteurs de contexte	15 facteurs issus de la littérature	4 facteurs conformes; 8 facteurs partiellement conformes; 1 facteur non conforme et 9 nouveaux facteurs et la stratégie. Donc très peu de facteurs conformes.
	Le contexte économique	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent tenir compte des influences du contexte économique...	Les entreprises béninoises subissent également les effets du contexte économique d'un pays voisin (le Nigéria). Comment une entreprise peut-elle alors déterminer les limites géographiques d'influence d'un facteur de contexte?
	Le contexte organisationnel	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent prendre en compte	Certaines entreprises ont connu une faible amélioration de performance (même négative) malgré le bon climat social dans leurs organisations. La prise en compte d'un seul facteur ne pourrait

t e		le contexte organisationnel...	donc à lui seul assurer un meilleur accroissement de la performance.
	La culture	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent prendre en compte la culture...	Les entreprises ayant les plus faibles améliorations de performance (même négatives) sont celles qui ont accordé plus d'attention au respect des valeurs et croyances culturelles. Alors la prise en compte de la culture n'améliore pas d'office la performance de l'entreprise.
	Le syndicat	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent considérer les réalités syndicales...	Aucune des entreprises ayant une meilleure amélioration de performance n'a des employés syndiqués. 2 des 4 entreprises ayant connu les plus faibles améliorations de performance ont des employés syndiqués. La syndicalisation des employés n'entraîne donc pas d'office une amélioration de performance.
	Contexte concurrentiel	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent prendre en compte le contexte concurrentiel...	Les interventions non équitables de l'État et les effets de la concurrence dans le pays voisin rendent difficile l'adaptation à la concurrence. Il peut donc être difficile pour une entreprise, voire impossible, de s'adapter à certains facteurs de contexte.
	Le contexte institutionnel	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent tenir compte du contexte institutionnel...	La plupart des entreprises ayant connu une faible croissance (voire négative) mentionnent l'impact négatif du cadre institutionnel caractérisé par la corruption, l'accès difficile au financement bancaire, la méfiance des institutions d'assurance quant à la couverture des risques liés aux prêts, la méfiance des entreprises envers les clients du fait d'un contexte administratif peu crédible. Comment une entreprise doit-elle donc prendre en compte un facteur de contexte? S'y adapter ou le contourner?
	La réglementation	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent tenir compte de la réglementation dans	Certaines entreprises ayant une faible amélioration de performance (voire négative) ont indiqué qu'alors qu'elles n'ont pas le choix, l'harmonisation de leurs stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines avec certaines spécificités de la réglementation sectorielle ne leur assure pas toujours

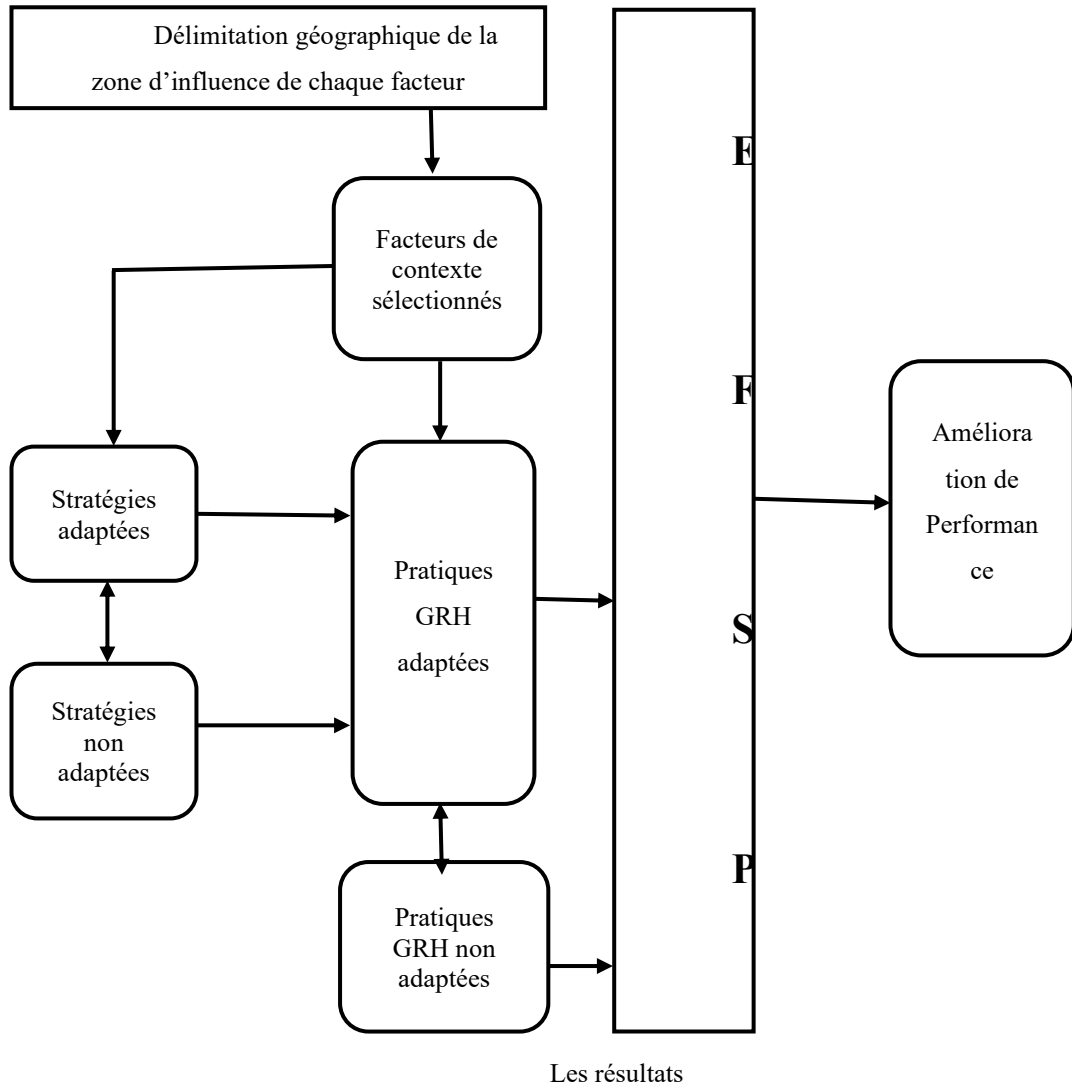
		leur secteur d'activité...	une bonne croissance. Ces entreprises indiquent également qu'en situation de conjoncture, alors qu'elles doivent ajuster leurs stratégies et pratiques, elles s'heurtent parfois à la rigidité de la réglementation. Lorsque les règles de fonctionnement sont imposées à une entreprise, il lui est très difficile d'adapter ses pratiques de GRH aux facteurs de contexte.
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 entreprise d'adapter chaque choix stratégique à tous les facteurs de contexte. Les entreprises qui ont connu une meilleure amélioration de performance n'ont pas non plus 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.
P r a t i q u e	Organisation du travail et relations	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent harmoniser leurs pratiques de GRH avec ...	Toutes les pratiques relatives à l'organisation du travail ne sont pas mauvaises dans les entreprises à faible niveau d'amélioration de performance. De même, toutes les pratiques ne sont pas bonnes dans les entreprises 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.
s G R H	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. Il existe également de liens entre pratiques.

Développement de compétences et relations	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent harmoniser leurs pratiques de GRH avec ...	Tant les grandes entreprises et les PME à forte amélioration de performance ont des pratiques de formation favorables et défavorables, tant les grandes entreprises à faible niveau d'amélioration de performance ont des pratiques de formation favorables et défavorables. Ainsi, les pratiques de formation en relation ou non avec la stratégie et les facteurs de contexte n'a pas un effet significatif sur l'amélioration de performance des grandes entreprises ou des PME.
Rémunération et relations	Pour accroître davantage leur performance, les entreprises doivent harmoniser leurs pratiques de GRH avec ...	Même si certaines entreprises 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.

Discussion

Figure 7

Modèle issu de la recherche



EFSP = Équilibre Facteurs de contexte – Stratégies – Pratiques de GRH

5.2. LES CONTRIBUTIONS, LA QUALITÉ, LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

5.2.1 Les contributions et la qualité de la recherche

5.2.1.1 *Les contributions de la recherche*

Les contributions de la présente recherche sont d'ordre théorique et managérial.

5.2.1.1.1 *Les contributions théoriques*

La présente recherche contribue à l'évolution des connaissances en gestion stratégique des ressources humaines; spécifiquement l'approche contextuelle. Cette contribution est importante du fait que notre recherche fait partie des premières études empiriques à porter sur l'approche dans sa complétude. Ainsi, au regard des travaux théoriques de Farndale et Paauwe (2018) et de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) qui ont pris en compte l'entièreté de l'approche, la présente recherche indique clairement l'impossibilité de mettre en œuvre l'approche telle qu'ils l'ont mentionné dans leurs écrits. Selon ce qui relève de la littérature, une entreprise qui souhaite passer à une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle doit prendre en considération l'ensemble des facteurs de contexte dans sa stratégie et ses pratiques de gestion des ressources humaines. Dans la réalité, les choses ne se passent pas ainsi. Au regard donc de la réalité, notre recherche contribue à l'avancée des connaissances à plusieurs niveaux.

Premièrement, elle permet, par les faits, d'enlever cette confusion qui amène à citer la stratégie parmi les facteurs de contexte. En effet, les entreprises en contexte béninois ne considèrent pas la stratégie comme un facteur de contexte. Tout comme pour les pratiques de gestion des ressources humaines, elles considèrent la stratégie comme un élément à part dont l'élaboration peut s'appuyer sur des facteurs de contexte. On peut alors éviter de citer désormais la stratégie parmi les facteurs de contexte.

Deuxièmement, cette recherche contribue en permettant de comprendre, contrairement à ce que stipule la théorie, qu'il est quasiment impossible pour une entreprise de s'adapter à tous les facteurs de contexte. Il est même très difficile, voire impossible de déterminer tous les facteurs de contexte dans un milieu.

Troisièmement, la présente recherche permet d'intégrer la notion de délimitation géographique à l'approche. Une notion qui indique qu'il est important pour l'entreprise de déterminer l'étendue géographique ou les zones géographiques de provenance des facteurs qui influencent ses activités.

Quatrièmement, cette recherche contribue en intégrant les notions de pratiques de GRH non adaptées, stratégies non adaptées et de facteurs de contexte sélectionnés. Ceci, pour indiquer que, contrairement à ce que stipule l'approche contextuelle, une entreprise ne pourra harmoniser l'ensemble de ses pratiques de gestion des ressources humaines et l'ensemble de ses choix stratégiques avec l'ensemble des facteurs de contexte. Elle doit plutôt rechercher une cohérence entre pratiques adaptées, pratiques non adaptées, stratégies adaptées, stratégies non adaptées et facteurs de contexte sélectionnés.

5.2.1.1.2 Contributions managériales

Au plan managérial, la présente recherche a permis d'opérationnaliser l'approche contextuelle. Désormais, il n'est plus question de discours théorique. L'entreprise qui opte pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle sait désormais comment procéder. Elle sait également les conditions dans lesquelles une harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines et des choix stratégiques avec les facteurs de contexte peut produire une meilleure performance. Elle peut, à présent, déterminer les facteurs de contexte de son milieu géographique en étant attentive aux différentes zones d'influence. Ceci, en vue d'éviter des surprises pouvant provenir de facteurs de contexte d'autres milieux géographiques. La présente recherche aide le praticien à ne pas s'aventurer dans une tâche complexe et sans résultat pertinent en étant clair sur le fait que l'entreprise ne pourra pas harmoniser toutes les pratiques de gestion

des ressources humaines et tous les choix stratégiques avec tous les facteurs de contexte.

5.2.1.2 La qualité de la recherche

Nous parlerons de la fiabilité et de la validité de la présente recherche.

5.2.1.2.1 La fiabilité de la recherche

La problématique, le cadre de la recherche et le cadre opératoire étant assez clairs, ils attestent de l'objectivité cette recherche. Une objectivité qui s'explique comme suit. La problématique de la présente recherche pose le problème d'un contexte d'affaires de plus en plus complexe et changeant à l'ère actuelle. Et par la même voie, elle attire l'attention sur comment les organisations de cette ère doivent agir pour continuer à améliorer leur performance malgré ce contexte complexe et changeant. Pour répondre à cette problématique, nous avons parcouru la littérature existante en gestion; spécifiquement en gestion des ressources humaines. Cette exploration nous a permis de constater que cette problématique est d'actualité dans la recherche en gestion stratégique des ressources humaines; spécifiquement l'approche contextuelle. Ainsi, notre cadre de recherche porte sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines. À partir de ce cadre, nous avons élaboré notre proposition de recherche. Les questions, les objectifs et les propositions de la recherche sont désormais très clairs. En vue de valider les différentes propositions, nous avons élaboré un cadre opératoire qui précise notre positionnement épistémologique et la démarche suivie : la détermination de l'unité d'analyse, l'élaboration des outils de collecte et d'analyse des données, l'identification des répondants, etc. Lors de la collecte des données, le consentement des répondants a été obtenu. Le processus suivi dans la présente recherche est donc fiable et reproductible par tout chercheur.

5.2.1.2.2 La validité de la recherche

Nous parlerons respectivement de la validité des construits, de la validité interne et de la validité externe.

5.2.1.2.2.1 *La validité des construits*

Les différents concepts rattachés à la présente recherche ont été clarifiés dans la revue de la littérature. Comme concepts, nous avons la gestion du personnel, la gestion des ressources humaines, la gestion stratégique des ressources humaines, l'approche universaliste, l'approche de contingence, l'approche configurationnelle, l'approche contextuelle, les différentes pratiques de gestion des ressources humaines, les différents facteurs de contexte, les différents types de performance. Au-delà de ces concepts qui figurent dans la revue de la littérature, nous avons d'autres qui émergent de l'analyse des données. Ces derniers sont essentiellement rattachés aux facteurs de contexte, à la stratégie et aux pratiques de gestion des ressources humaines. L'ensemble des concepts a été bien explicité.

5.2.1.2.2.2 *La validité interne*

Cette partie sera présentée en deux points : la validité de la collecte des données et la validité de l'analyse.

5.2.1.2.2.2.1 *Validité de la collecte des données*

La détermination du *CAM* nous a aidés à sélectionner les cas tout en respectant les critères de rigueur scientifique propres à la recherche qualitative tels que le mentionne Dumez (2013). En effet Dumez (2013) indique que tout chercheur adoptant une approche qualitative et qui souhaite faire preuve de rigueur scientifique doit contrôler trois risques : le risque des acteurs abstraits, le risque de circularité et le risque d'équifinalité. Le risque des acteurs abstraits est ce risque qui guette le chercheur et le conduit à se focaliser sur *l'acteur raisonné en lui* (ses points de vue, ses interprétations ou analyses des faits) au lieu de décrire les phénomènes tels qu'ils relèvent des intentions et comportements des acteurs. « Le risque de circularité consiste à ne voir dans le matériau que ce qui confirme une théorie » (Dumez, 2013), p.17.

Pour contrôler le risque des acteurs abstraits, « le point crucial est la détermination de l'unité d'analyse » (Dumez, 2013), p.15; c'est-à-dire les différents

répondants lors des entrevues. À partir de l'unité d'analyse nous nous sommes assurés de collecter les données et de les valider par le principe de la triangulation.

Pour gérer le risque de circularité, nous nous sommes assurés d'avoir un cadre de recherche un peu spécifique. En effet, même si nous devons nous détacher un peu de notre cadre théorique pour éviter de voir dans les données collectées des éléments qui ne confirment que la théorie mobilisée, nous devons éviter d'avoir une mobilisation théorique trop générale en tendant vers un minimum de spécification. Un cadre théorique trop général accroît d'ailleurs le risque de circularité. Alors qu'il est courant d'entendre que tout chercheur en recherche qualitative doit partir d'un cadre théorique général, Dumez (2013), p.19 indique que « le risque de circularité, qui existe dans toute démarche scientifique, est accru en recherche qualitative du fait de l'écart maximal entre la généralité des théories, d'une part, et d'autre part, la richesse du matériau, très contextualisé, qui permet facilement de trouver des éléments empiriques qui confirment la théorie ». Si nous prenons l'exemple de la GSRH dans laquelle s'inscrit la présente recherche, tout chercheur doit être d'avis que, quelle que soit la volonté de disposer d'un cadre théorique général, il est inconcevable que le cadre de recherche porte sur tout le champ de la gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, si notre cadre de recherche se limite à l'approche contextuelle, c'est pour mieux gérer le risque de circularité.

La finalité de la GSRH étant l'amélioration de la performance, nous avons d'ailleurs choisi de faire de celle-ci un critère principal de sélection des cas à travers la détermination du chiffre d'affaires moyen (*CAm*). Ce qui nous permet de savoir la situation de l'entreprise (forte ou faible amélioration de performance) avant d'engager la collecte des données proprement dite et de contrôler par la même voie le risque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité. La méconnaissance du phénomène d'équifinalité est le troisième risque auquel est confronté un chercheur adoptant une approche qualitative. L'équifinalité s'explique par le fait que plusieurs cheminements différents peuvent aboutir à un même phénomène (Dumez, 2013). En d'autres termes, des processus différents ou contraires peuvent conduire au même résultat. En prenant l'exemple d'une organisation, nous dirons que des

pratiques divergentes ou contraires peuvent aboutir aux mêmes résultats ou des résultats contraires peuvent être obtenus à partir de pratiques identiques. Ainsi, selon Dumez (2013), pour contrôler le risque lié au phénomène d'équifinalité, il faut faire usage 1) d'hypothèses rivales plausibles, 2) de raisonnement contrefactuel et 3) de plusieurs théories pour expliquer le même phénomène. Dans le cadre de la présente recherche, nous allons gérer ce risque en faisant recours au raisonnement contrefactuel (cas contraire). Ceci apporte un soutien complémentaire à la détermination du niveau d'amélioration de la performance (*CAM*) comme critère principal de sélection des cas. Ainsi, le cas contraire d'une entreprise ayant un niveau élevé d'amélioration de performance est une entreprise ayant un niveau bas d'améliorations de performance. Alors tout type d'informations collecté dans l'entreprise la plus performante sera également collecté dans l'entreprise la moins performante.

En résumé, dans le cadre de la présente recherche, pour gérer le risque de circularité, nous avons élaboré un cadre théorique un peu spécifique. Ce qui nous aide à savoir précisément par où entamer notre collecte de données et à ne pas recueillir des informations trop générales et tous azimuts. En contrôlant le risque de circularité, nous avons veillé à ne pas plonger dans le risque des acteurs abstraits. Pour contrôler le risque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité, chaque information collectée dans des cas similaires (entreprises ayant un meilleur niveau d'amélioration de performance) a été validée par des cas contraires (entreprises ayant un faible niveau d'amélioration de performance). Un total de huit cas a été utilisé lors de la collecte. Ainsi, en contrôlant ces trois risques, nous pensons avoir fait le nécessaire pour tendre vers la rigueur scientifique dans la présente recherche.

5.2.1.2.2.2 Validité de l'analyse des données

Pour assurer la fiabilité des résultats d'une analyse par codage, deux méthodes sont souvent utilisées : l'intercodage et l'intracodage.

L'intercodage est le fait qu'au moins deux personnes indépendantes codent le même matériau. Il est fiable à condition que les différents codeurs parviennent à

la même conclusion ou presque (Lombard, Snyder-Duch et al., 2002, Allard-Poesi, 2003).

L'intracodage consiste pour le chercheur à coder à nouveau le même matériau à périodes différentes et à comparer les conclusions des deux codages (Daniel Luna, de Quirós et al., 2001). Il est fiable dans la mesure où le codeur aboutit à la même conclusion ou presque (Allard-Poesi, 2003).

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons privilégié la deuxième approche ; c'est-à-dire l'intracodage. Ce choix se justifie par le fait que nous désirons ne pas dévoiler le contenu de notre recherche de thèse à d'autres chercheurs avant son achèvement. Ainsi, nous pouvons attester de l'analyse des données.

5.2.1.2.2.3 La validité externe

Pour la validité externe, nous avons veillé à la saturation des données. À cet effet, la méthode de triangulation a été utilisée. Pour chaque cas, lors de la collecte des données, les mêmes questions sont posées aux répondants suivants et ainsi de suite jusqu'à ce que nous constatons que les nouvelles réponses n'apportent aucune information supplémentaire. Les propositions de recherche n'étant pas toutes confirmées dans le contexte d'affaires béninois, nous ne pourrions pas attester de la transférabilité. Ainsi, la gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle comme conçue dans la littérature existante n'est pas transférable aux entreprises béninoises. Cette transférabilité sera possible si et seulement si l'on intègre à l'approche les conditions et limites de sa mise en œuvre telle que proposée par la présente recherche.

5.2.2. Les limites et perspectives de la recherche

5.2.2.1 Les limites de la recherche

5.2.2.1.1 L'échantillonnage

Huit entreprises ont été sélectionnées pour la présente recherche. Peu importe le secteur d'activité ou le type de produit commercialisé. L'important est que l'entreprise soit située au Bénin et qu'elle opte pour une gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, huit cas ont été sélectionnés pêle-mêle dans le contexte béninois. Alors que cette diversité apporte une certaine richesse et permet de s'assurer que tous les cas sont choisis dans un contexte marqué par les mêmes facteurs de contexte, elle limite la profondeur qu'on pourrait avoir avec des entreprises sélectionnées dans le même secteur d'activité ou commercialisant les mêmes produits.

Cette recherche a porté sur huit cas. Ce nombre étant un peu élevé, il pourrait également limiter la profondeur de la collecte et de l'analyse des données. Cependant, dans le souci de tendre vers la rigueur scientifique propre aux études de cas multiples, nous sommes amenés vers ce nombre. En effet, le choix de huit cas nous a permis de respecter plus facilement les principes de triangulation et de la reconnaissance du phénomène d'équifinalité. Ce choix a également permis de mener la recherche simultanément sur les grandes entreprises et les PME.

Selon les critères de sélection, 26 entreprises sont éligibles et disposées à nous fournir les informations. Toutefois, il peut s'avérer très complexe et très fastidieux de mener une recherche qualitative de niveau doctoral sur 26 cas. Non seulement le temps nous fera défaut, mais aussi nous risquons de perdre la cohérence dans la rédaction de cette thèse et de complexifier la tâche à l'évaluateur qui risque de ne pas se retrouver dans notre document. Ainsi, pour rendre la tâche un peu aisée à tous les niveaux, nous avons choisi quatre grandes entreprises (les deux ayant les meilleures améliorations de performance et les deux ayant les plus faibles améliorations de performance) et quatre PME (les deux ayant les meilleures améliorations de performance et les deux ayant les plus faibles améliorations de performance).

5.2.2.1.2 Les répondants

Étant donné que la présente recherche porte sur la gestion des ressources humaines, il serait préférable que les différents répondants soient essentiellement les responsables des ressources humaines des différentes entreprises. Étant donné l'agenda trop serré de certains d'entre eux et nos contraintes de temps, nous n'avons pas pu les rencontrer tous, néanmoins, nous avons échangé avec d'autres responsables qui maîtrisent ces questions. Il faut quand même reconnaître que dans certaines entreprises, la fonction de responsable des ressources humaines est cumulée avec celle de directeur général, de chef d'agence, de chef réseau ou de responsable administratif.

5.2.2.1.3 La collecte des données

Comme limite, nous pouvons souligner la collecte de données historiques (chiffre d'affaires) en vue d'expliquer des situations actuelles. Cependant, ce choix a été fait du fait qu'il est quasiment impossible ou peu pertinent d'apprécier une amélioration de performance à partir des données d'une seule année.

Nous pouvons souligner également les contraintes de temps (pour le chercheur et pour les répondants) et de ressources financières qui ont certainement limité le nombre et la profondeur des entrevues.

La volonté d'avoir des données complémentaires à distance était aussi limitée par la réticence de certains répondants à communiquer des informations par les réseaux sociaux du fait des dérives du web.

5.2.2.2 Les perspectives de la recherche

L'approche contextuelle étant l'une des dernières avancées dans la recherche en gestion stratégique des ressources humaines, il est souhaitable que d'autres recherches empiriques futures, dans des contextes autres que le contexte béninois, portent sur l'approche dans sa complétude en vue d'apporter davantage de précisions sur les conditions de sa mise en œuvre.

Il sera également intéressant que des recherches futures se focalisent sur comment une entreprise pourrait identifier l'ensemble des facteurs de contexte qui influencent ses activités.

Une autre piste de recherche future peut porter sur comment les organisations optant pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle peuvent procéder pour savoir les zones géographiques de provenance des divers facteurs de contexte qui influencent leurs activités

Des recherches futures peuvent également porter sur le mécanisme par lequel une entreprise pourra déterminer les pratiques de gestion des ressources humaines, les choix stratégiques et les facteurs de contexte à prendre en considération dans un programme d'harmonisation.

CONCLUSION

La mondialisation et le développement des technologies de l'information et de la communication ont rendu complexe et imprévisible l'environnement des affaires. Pour avoir fait notre résidence en entreprise au Bénin, nous avons constaté que cette problématique y est présente. Les entreprises béninoises pour mieux réussir doivent dans leur gestion quotidienne faire face à plusieurs défis émanant de leur environnement.

Pour relever ces défis, plusieurs travaux de recherche en gestion stratégique des ressources humaines ont recommandé des mesures. Afin de parvenir à ce qui convient le mieux aux entreprises béninoises, nous avons procédé à un examen de ces travaux. Des conclusions de cet examen, nous avons remarqué que l'approche contextuelle fait partie des dernières avancées en gestion stratégique des ressources humaines ayant enregistré très peu de travaux empiriques. Ainsi, la présente recherche est l'un des premiers travaux empiriques portant sur l'approche contextuelle et se fixant pour objectif de 1) déceler les ressemblances et les dissemblances entre ce que stipule la théorie sur l'approche contextuelle et les constats en contexte béninois et 2) décrire comment les organisations optant pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle prennent en compte divers facteurs de contexte dans leurs pratiques de GRH pour améliorer leur performance.

Pour faire, nous avons d'abord construit une revue théorique. Cette revue fait le tour d'horizon des connaissances sur la gestion des ressources humaines depuis les origines jusqu'à l'avènement de la gestion stratégique des ressources humaines. Elle aborde également l'évolution de la gestion stratégique des ressources humaines, fait l'état des lieux de la recherche en GSRH et présente le cadre théorique de la présente recherche. Afin d'aider à mieux suivre notre raisonnement, cette revue de littérature est interférée par deux synthèses qui résument l'ensemble des points abordés en fil d'idées. La présente recherche porte sur l'approche contextuelle du fait que l'état des lieux réalisés révèle que 1) la

plupart des travaux sur l'approche de contingence focalisent fortement 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).

De même, cette recherche opte pour une démarche qualitative (étude de cas multiples et analyse de contenu) du fait que 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 (Hounkou, 2006), d'autres pour l'analyse de la littérature existante (Hiltrop, 1996, Martín-Alcázar et al., 2005) et peu pour l'approche qualitative. En matière de positionnement épistémologique, nous optons pour le constructivisme modéré. Nous avons alors procédé à la collecte des données par la réalisation de 28 entrevues et à leur traitement par le codage ouvert, la catégorisation, la quantification et l'interprétation.

L'interprétation a été faite par la discussion de nos différents résultats. Une discussion consistant à décrire ce qui se passe en contexte béninois avec les entreprises ayant connu une meilleure amélioration de performance et à valider cette description par des cas contraires (entreprise à faible amélioration de performance) et ce que stipule l'approche contextuelle. En effet, l'approche contextuelle ajoute aux autres approches en gestion stratégique des ressources humaines en indiquant qu'au-delà de la stratégie et de la culture, toute entreprise qui souhaite améliorer sa performance doit, dans ses pratiques de gestion des ressources humaines, tenir compte de toutes les spécificités propres à son environnement géographique et organisationnel (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al., 2005). Ainsi, on peut retenir que l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines repose sur trois dimensions : 1) l'ensemble des facteurs de contexte que Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) désignent comme toutes les spécificités de l'environnement géographique et organisationnel, 2) les pratiques de gestion des ressources humaines et 3) la

performance. Le chapitre consacré à la discussion est alors structuré selon ces dimensions et selon l'objectif de la recherche. Nous avons donc premièrement mené la discussion sur les facteurs de contexte en tenant compte du premier objectif. Deuxièmement, nous avons discuté du contenu des facteurs de contexte, des pratiques de gestion des ressources humaines et les divers liens avec les facteurs de contexte, et la performance en tenant compte du deuxième objectif.

La discussion sur les facteurs de contexte a été menée en deux volets en confrontant 1) le nombre de facteurs en contexte béninois au nombre indiqué dans les modèles de Farndale et Paauwe (2018) et de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) et 2) ce que disent nos résultats sur chaque facteur à ce que dit l'approche contextuelle. Pour le premier volet, nos recherches en contexte béninois nous ont permis d'identifier 23 facteurs de contexte alors que le modèle de Farndale et Paauwe (2018), le modèle de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) et les différents écrits sur l'approche contextuelle ne permettent d'en identifier que 15. Des 15 facteurs de contexte, 14 sont conformes à ceux identifiés au Bénin. Ainsi, 9 facteurs de contexte non pris en compte par les écrits ont été identifiés en contexte béninois. Et nous ne sommes pas en mesure d'attester que la présente recherche a permis de détecter tous les facteurs de contexte. Alors que l'approche contextuelle suggère aux entreprises de prendre en considération toutes les spécificités propres à leur environnement géographique et organisationnel, l'une des difficultés est comment établir une liste exhaustive de ces spécificités; c'est-à-dire de ces facteurs de contexte. L'autre difficulté est la confusion qui peut s'entretenir entre certains facteurs de contexte. En effet, l'un des facteurs de contexte cités dans les travaux de Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. (2005) est le contexte social. Ce facteur n'a pas été validé au Bénin. Cependant, nos résultats révèlent d'autres facteurs tels que la culture, le syndicat et le contexte démographique. Peut-on estimer que ces trois facteurs ensemble constituent le contexte social? Une autre confusion est celle relative à la stratégie. Alors que la plupart des travaux en gestion stratégique des ressources humaines désignent la stratégie comme un facteur de contexte, les résultats de la présente recherche indiquent que les entreprises s'appuient sur des facteurs de contexte pour faire des choix stratégiques. Est-il alors

pertinent de compter la stratégie parmi les facteurs de contexte? En discutant de quelques points de ressemblance et de dissemblance sur ce que dit l'approche contextuelle et ce qui se passe en contexte béninois, ce premier volet de la discussion a permis de réaliser le premier objectif de la présente recherche.

Puisque l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines suggère aux entreprises qui souhaitent améliorer leur performance de prendre en compte tous les facteurs de contexte dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines, le second volet de la discussion sur ces facteurs a consisté à apprécier comment la prise en considération desdits facteurs améliore la performance des entreprises béninoises. À ce sujet, les conclusions ne sont pas identiques d'un facteur à un autre. Certains facteurs en contexte béninois sont conformes à ce que dit l'approche, d'autres sont partiellement conformes ou non conformes. Ainsi, les résultats de la présente recherche indiquent que la prise en considération des facteurs de contexte tels que la technologie, le marché du travail, le marché des biens et services et le contexte syndical améliorent la performance de l'entreprise. Ce qui est conforme à ce que stipule l'approche. Cependant, la prise en compte des facteurs tels que la culture, la politique, la législation en vigueur, le contexte organisationnel, le contexte économique, le contexte concurrentiel, les parties prenantes et le secteur d'activité peut améliorer ou non la performance de l'entreprise. Ce qui est partiellement conforme à ce que stipule l'approche. Par exemple, toutes les valeurs culturelles acceptées dans une communauté ne contribuent pas nécessairement aux bonnes pratiques dans une entreprise. De même, dans certains contextes, la présence syndicale peut être un facteur de contre-performance. La prise en compte des contextes économique et concurrentiel, de la politique, de la législation en vigueur ne garantit pas non plus une amélioration de performance. Ceci du fait que pour chacun de ces facteurs, les influences ne proviennent pas que du contexte béninois. Elles peuvent provenir du Nigéria ou de la sous-région. Or, les entreprises béninoises ne sont pas toutes en mesure de comprendre et de maîtriser des spécificités propres à des contextes extérieurs au Bénin. Alors, il est nécessaire de se questionner sur les limites géographiques qu'une entreprise doit considérer pour chaque facteur de contexte. Malgré leurs

volontés, il peut être très difficile pour certaines entreprises de s'adapter à une concurrence déloyale. Nous avons également une troisième catégorie de facteurs de contexte qui contredisent ce que stipule l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, la prise en compte du contexte institutionnel n'améliore pas nécessairement la performance d'une entreprise. Par exemple en présence d'un contexte institutionnel corrompu comment une entreprise peut-elle s'adapter sans être elle-même corrompue?

Parlons à présent des conclusions de nos discussions sur la stratégie et les pratiques de gestion des ressources humaines.

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, dans certains cas comme celles des pratiques de rémunération, les mêmes relations observées pour les entreprises ayant les meilleures améliorations de performance s'observent pour celles dont les améliorations sont faibles. 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 et celles ayant de faibles 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 nos questions de recherche qui sont les suivantes : 1) en quoi ce qui s'observe dans le contexte béninois ressemble ou diffère de ce que stipule l'approche contextuelle? 2) Comment les organisations optant pour une gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle prennent-elles en compte divers facteurs de contexte dans leurs pratiques de GRH pour améliorer leur performance?

En réponse à la première question, les résultats de nos recherches en contexte béninois ne ressemblent pas exactement à ce que stipule l'approche. Très peu de facteurs de contexte sont conformes à ce que dit l'approche; beaucoup de facteurs partiellement conformes et un facteur non conforme. La présente recherche a permis d'identifier 9 nouveaux facteurs et la liste n'est certainement pas exhaustive.

La réponse à la deuxième question peut se comprendre dans les lignes à suivre.

En effet, l'approche contextuelle ajoute aux autres approches en gestion stratégique des ressources humaines en indiquant qu'au-delà de la stratégie et de la culture, toute entreprise qui souhaite améliorer sa performance doit, dans ses pratiques de gestion des ressources humaines, tenir compte de toutes les spécificités propres à son environnement géographique et organisationnel (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez et al. 2005). Les résultats de la présente recherche indiquent que la prise en compte des facteurs de contexte ne garantit pas automatiquement l'amélioration

de performance d'une entreprise. Pour y parvenir, il serait nécessaire que l'entreprise agisse dans certaines limites et veille à certaines conditions.

Comme limites et conditions, une entreprise doit comprendre qu'il est difficile de connaître toutes les spécificités, c'est-à-dire tous les facteurs de contexte, propres à son environnement géographique. Elle doit donc savoir sélectionner les plus pertinents. Un seul facteur de contexte peut également comporter plusieurs spécificités. Par exemple, la culture d'un environnement géographique peut comporter plusieurs valeurs culturelles. L'entreprise doit donc chercher à ne s'adapter qu'aux spécificités les plus pertinentes. Une fois les facteurs de contexte sélectionnés, pour mieux les prendre en compte, il est important que l'entreprise cerne l'étendue géographique d'influence de chacun d'eux. Ceci permet d'éviter des surprises provenant de contextes extérieurs. Un facteur de contexte peut être pertinent mais difficile d'adaptation. L'entreprise peut donc juste essayer de le contourner. Par exemple, une entreprise n'est pas obligée de s'adapter à un contexte judiciaire corrompu et sous influence politique. Elle peut juste le contourner 1) en gardant une certaine neutralité vis-à-vis des affaires politiques, 2) en respectant scrupuleusement la loi et 3) en priorisant le règlement à l'amiable ou la médiation en cas de conflit. Il peut également être très fastidieux 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.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adjakly, E. (1985). "Pratique de la tradition religieuse et reproduction sociale chez les Guen/Mina du Sud-Est du Togo."

Adler, P. S. et S.-W. Kwon (2002). "Social capital: Prospects for a new concept." Academy of Management review **27**(1): 17-40.

Ahmad, S. and R. G. Schroeder (2003). "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences." Journal of operations Management **21**(1): 19-43.

Ajzen, M., et al. (2015). "Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique." Gestion 2000 **32**(3): 125-147.

Akanni, A. (2013). "Recrutement et discriminations dans les entreprises sénégalaises." Question (s) de management(1): 25-39.

Akerlof, G. A. (1970). "The market for" lemons": Quality uncertainty and the market mechanism." The quarterly journal of economics: 488-500.

Alexander, S. (2008). "Dynamiques et constants du système de partis béninois." Le fonctionnement des partis politiques au Bénin: 53-80.

Allani-Soltan, N. (2003). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises françaises, Nancy 2.

Allard-Poesi, F. (2003). "Coder les données." Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative: 245-290.

Alleyne, P., et al. (2006). "Approaches to HRM in the Barbados hotel industry." International Journal of Contemporary Hospitality Management **18**(2): 94-109.

Amar-Sabbah, A. (2012). Les déterminants de la rémunération des plus hauts dirigeants exécutifs des entreprises françaises cotées au SBF120, Aix-Marseille.

Amoussou, B. C. (2001). Etude nationale pour l'identification des obstacles à la mise en oeuvre effective des principes et droits fondamentaux au travail au Bénin, International Labour Organization.

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.

Arcand, M. (2001). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec, Metz.

Arcand, M., et al. (2004). "Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme: une validation de l'approche de contexte." Revue internationale des relations de travail **2**(2): 14-25.

Arcand, M., et al. (2002). "L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes." Annals of Public and Cooperative Economics **73**(2): 215-240.

Arendt, H., et al. (1995). Qu'est-ce que la politique?, Ed. du Seuil.

Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover." Academy of management Journal **37**(3): 670-687.

Assefsaf, S. (2012). Validation de l'approche de contingence dans le contexte des PME de communications électroniques de Montréal, Université du Québec à Trois-Rivières.

Asselin, J.-Y., et al. (1997). "Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable."

Atkiss, L. and W. M. Read (1961). "Increase your management coaching power." Business horizons 4(1): 39-44.

Auger, P. and E. Reynaud (2014). "Les déterminants de la performance sociale. Comparaison des cas d'Emmaüs et des Restos du Coeur." Management & Avenir(4): 189-206.

Auluck, R. K. (2006). "La fonction de développement des ressources humaines: Un statut ambigu dans le service public britannique." Revue Internationale des Sciences Administratives 72(1): 29-44.

Avenier, M.-J. and M.-L. Gavard-Perret (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique.

Ayerbe, C. and A. Missonier (2007). "Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel." Finance Contrôle Stratégie 10(2): 37-62.

Bakos, J. Y. and M. E. Treacy (1986). "Information technology and corporate strategy: a research perspective." MIS quarterly: 107-119.

Bardin, L. (1977). L'analyse de contenu.

Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of management 17(1): 99-120.

Barney, J. B. (1995). "Looking inside for competitive advantage." The Academy of Management Executive **9**(4): 49-61.

Barrette, J. and J. Bérard (2000). "Gestion de la performance: lier la stratégie aux opérations." GESTION-MONTREAL- **24**(4): 12-19.

Barrette, J. and J. Carrière (2003). "La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines." Relations industrielles/Industrial Relations **58**(3): 427-453.

Barrette, J. and R. Ouellette (2000). "Gestion de la performance: impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH." Relations industrielles/Industrial Relations **55**(2): 207-226.

Bartlett, J. E. (2007). "Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles." Journal of Business Research **60**(1): 91-93.

Baxter, P. and S. Jack (2008). "Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers." The qualitative report **13**(4): 544-559.

Bayad, M., et al. (2004). "Gestion Stratégique des Ressources Humaines: fondements et modèles." Revue internationale des relations de travail **74**: 93.

Baye, M. R. (2009). "Managerial Economics and Business Strategy." McGraw Hill(6): 450-455.

Baye, M. R. and R. O. Beil (2006). Managerial economics and business strategy, McGraw-Hill New York, NY.

Becker, B. E. and M. A. Huselid (2006). "Strategic human resources management: where do we go from here?" Journal of management **32**(6): 898-925.

Becker, G. (1964). "Human capital national bureau of economic research." New York: 11.

Bédard, R. (2006). "Les fondements de la pratique administrative: le losange aux quatre dimensions philosophiques." Recuperado de: <http://web.hec.ca/chgm>.

Bellemare, S. (2008). Des pistes pour l'élaboration d'un indicateur de diversité culturelle pour le Québec, éditeur non identifié.

Benghozi, P.-J. (2001). "Technologies de l'Information et Organisation: de la Tentation à la Flexibilité à la Centralisation." Gestion 2000(2): 61-80.

Benoît, C. and M.-D. Rousseau (1990). "La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec." Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise 3(1): 39-55.

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.

Bernatchez, P.-A., et al. (2010). "Le mentorat en début de carrière: retombées sur la charge professorale et conditions de mise en oeuvre d'un programme en milieu universitaire." Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur 26(26-1).

Bernaut, F. (2009). "De la modernité comme impuissance. Fétichisme et crise du politique en Afrique équatoriale et ailleurs." Cahiers d'études africaines(3): 747-774.

Beverland, M. B. and A. Lindgreen (2007). "Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case study." Industrial Marketing Management **36**(4): 430-442.

Bidan, M. (2006). "Systèmes d'information et territoires de l'entreprise (SITE). cartographie, cohérence et cohabitation à la lumière d'un projet d'intégration du système d'information de gestion." Management & Avenir(3): 17-43.

Boisvert, J. (2007). L'influence de la culture nationale sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur bio-pharmaceutique, Université du Québec à Trois-Rivières.

Bonango Ngontogo, L. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises en contexte de gestion de projet: cas des firmes de génie-conseil du Québec, Université du Québec à Trois-Rivières.

Boulouta, I. (2013). "Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance." Journal of Business Ethics **113**(2): 185-197.

Bourdieu, P. (1980). "Le capital social." Actes de la recherche en sciences sociales **31**(1): 2-3.

Bourgeois, L. J. (1980). "Strategy and environment: A conceptual integration." Academy of Management review **5**(1): 25-39.

Brand, R. (2001). "Diversité ethnique et appropriation des cultes Vodoun dans une population de réfugiés au Sud Bénin." Outre-mers **88**(330): 269-297.

Brunet, Y. (2009). Élaboration d'un guide d'encadrement pour le mentorat auprès du personnel enseignant débutant en soins infirmiers au collégial, Université de Sherbrooke.

Cantin, A. and G. Louise (2002). Expériences de mentorat au collégial, Collège de maisonneuve.

Carrière, J. and J. Barrette (2005). "Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: une application des perspectives de contexte et de configuration." Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration **22**(4): 302-315.

Caudron, S. (1993). "Are self-directed teams right for your company?" Personnel journal.

Chaffee, E. E. (1985). "Three models of strategy." Academy of Management review **10**(1): 89-98.

Charbonneau, M. (2010). "Système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines: une étude dans les PME québécoises."

Chênevert, D. and M. Dubé (2008). "Les nouvelles formes d'organisation du travail: Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle." Relations industrielles/Industrial Relations **63**(1): 134-159.

Cheung, Y.-L., et al. (2013). "Corporate social performance, firm valuation, and industrial difference: Evidence from Hong Kong." Journal of Business Ethics **114**(4): 625-631.

Chiarello, S. (2015). "Amélioration de la gestion stratégique des ressources humaines dans le football québécois." (Université du Québec à Trois-Rivières).

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."

Chourouk, S. M. (2006). Impacts des pratiques de rémunérations variables sur la performance organisationnelle et financière de certaines PME manufacturières, Université du Québec à Trois-Rivières.

Chrétien, L., et al. (2005). "Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets." Revue internationale sur le travail et la société **3**(1): 107-128.

Coase, R. H. (1937). "The nature of the firm." economica **4**(16): 386-405.

Collombat, T. (2006). ‘ ‘ Les syndicalismes canadien et québécois: outils de réflexion pour l’Europe syndicale? ’ ’

Couturier, Y. (2000). "L'inflation réflexive dans le courant praxéologique: indice de la reconstruction de l'idéologie professionnaliste." Nouvelles pratiques sociales **13**(1): 137-152.

Daniel Luna, M., et al. (2001). "Reliability of secondary central coding of medical problems in primary care by non medical coders, using the International Classification of Primary Care (ICPC)." Medinfo 10(Pt 2): 300.

Datta, D. K., et al. (2005). "Human resource management and labor productivity: does industry matter?" Academy of management Journal **48**(1): 135-145.

Daval, R. (1963). "La praxéologie." Sociologie du travail **5**(5): 135-155.

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Conférence de l’AIMS.

Defelix, C. (1995). L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public: analyse de l'introduction du modèle de la compétence dans les unités opérationnelles de France Télécom, HEC PARIS.

Delery, J. E. (1998). "Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research." Human resource management review **8**(3): 289-309.

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.

Derobertmeasure, A., et al. (2010). "Indicateurs de réflexivité en formation initiale: analyse de contenu de dossiers réflexifs."

Diener, E. and M. E. Seligman (2002). "Very happy people." Psychological Science **13**(1): 81-84.

Dietrich, A. and F. Pigeyre (2005). La gestion des ressources humaines, La découverte.

Dimas, I., et al. (2016). "Team coaching: One more clue for fostering team effectiveness." Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology **66**(5): 233-242.

Doucet, O., et al. (2007). Les pratiques de GRH comme modérateurs dans la relation entre le leadership, l'empowerment et l'engagement des employés. ASAC.

Drolet, S., et al. (1999). "Analyse de l'impact productif des pratiques de rémunération incitative pour une entreprise de services: Application à une coopérative financière québécoise."

Duchesne, C. (2008). "Transition professionnelle vers l'enseignement: conceptions et perspectives du soi." McGill Journal of Education/Revue des sciences de l'éducation de McGill **43**(3): 309-326.

Duchesne, C. and L. Savoie-Zajc (2005). "L'engagement professionnel d'enseignantes du primaire: une démarche inductive de théorisation." Recherches qualitatives **25**(2): 69-95.

Dumez, H. (2013). Méthodologie de la recherche qualitative: Les 10 questions clés de la démarche compréhensive, Vuibert.

Ehrich, L. C., et al. (2003). "Educational mentoring: Is it worth the effort?" Education Research and Perspectives **30**(1): 42.

Ehrich, L. C., et al. (2004). "Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature." Educational administration quarterly **40**(4): 518-540.

Ehrich, L. C., et al. (2003). "Mentoring in medical contexts."

Eisenhardt, K. M. (1989). "Agency theory: An assessment and review." Academy of Management review **14**(1): 57-74.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research." Academy of Management review **14**(4): 532-550.

El Haiad, T. (2007). L'impact des pratiques de gestion de ressources humaines adaptées à la culture nationale sur la performance organisationnelle des entreprises pratiquant la gestion de projet au Canada et au Maroc, Université du Québec à Trois-Rivières.

Ely, K., et al. (2010). "Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework." The Leadership Quarterly **21**(4): 585-599.

Ernault, V. (2001). Recruter sans se tromper, Ed. d'organisation, Paris.

Etcheu, J. (2013). "L'implication du paternalisme dans la sélection du personnel à la formation: une étude de cas des PME camerounaises." Humanisme et Entreprise(2): 73-88.

Evered, R. D. and J. C. Selman (1989). "Coaching and the art of management." Organizational dynamics **18**(2): 16-32.

Fabi, B., et al. (2004). "Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?" 7e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier (du 27 au 29 octobre): 1-16.

Färber, F., et al. (2003). "An automated recommendation approach to selection in personnel recruitment." AMCIS 2003 proceedings: 302.

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.

Fernandez, G. and A. Noël (1994). "PME, mondialisation et stratégies." Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise **6**(3-4): 145-163.

FILD (2004). "La justice au Bénin: corruption et arbitraire." (Rapport Mission Internationale d'Enquête Bénin).

Fontaine, J. (2007). L'impact des activités de gestion des ressources humaines sur la performance en contexte international: le cas d'une compagnie d'assurances et de services financiers, Université du Québec à Trois-Rivières.

Furrer, O. and D. Sudharshan (2003). "Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing." Revue Française du Marketing **195**(5/5): 39.

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.

Gagnon, O. and G. Arcand (2012). "L'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires."

Galbraith, C. and D. Schendel (1983). "An empirical analysis of strategy types." Strategic Management Journal **4**(2): 153-173.

Gannon, J. M., et al. (2015). "Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry." International Journal of Hospitality Management **47**: 65-75.

Garand, D. J. (1992). Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME): une synthèse de la documentation empirique, Université du Québec à Trois-Rivières.

Gargouri, R. M., et al. (2010). "The relationship between corporate social performance and earnings management." Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration **27**(4): 320-334.

Gauzente, C. (2000). "Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs." Finance Contrôle Stratégie **3**(2): 145-165.

Gleizes, J. (2000). "Le capital humain." Multitudes (2): 111-112.

Guérin, G. (1993). "Changement technologique et gestion stratégique des ressources humaines un cadre de référence."

Guérin, G. and T. Wils (1991). "L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse."

Guérin, G. and T. Wils (2002). "La gestion stratégique des ressources humaines." Gestion **27**(2): 14-23.

Guest, D. E. (1997). "Human resource management and performance: still searching for some answers." Human resource management journal **21**(1): 3-13.

Guest, D. E., et al. (2003). "Human resource management and corporate performance in the UK." British journal of industrial relations **41**(2): 291-314.

Guillard, A. and J. Roussel (2010). "Le capital humain en gestion des ressources humaines: éclairages sur le succès d'un concept." Management & Avenir(1): 160-181.

Haines, V., et al. (1998). "Relever les défis de la gestion des ressources humaines." Montréal: Gaëtan Morin.

Hall, D. T., et al. (1999). "Behind closed doors: What really happens in executive coaching." Organizational dynamics **27**(3): 39-53.

Hansford, B., et al. (2002). "Business mentoring: help or hindrance?" Mentoring and tutoring **10**(2): 101-115.

Harrigan, K. R. (1985). "Vertical integration and corporate strategy." Academy of management Journal **28**(2): 397-425.

Hayek, F. A. (1973). *Droit, législation et liberté*, vol. 1: Règles et ordre, Paris, Presses Universitaires de France. Traduction française de *Law, Legislation and Liberty*, vol. 1: Rules and Order, London, Routledge & Kegan Paul.

Hayton, J. C., et al. (2002). "National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research." Entrepreneurship theory and Practice **26**(4): 33.

Held, D. (1997). "La rémunération à la performance: un art délicat." Persorama(3).

Henri Mintzberg, B. A., J. Lampel (1999). "Safari en pays stratégie." Village Mondial(Paris).

Henry, P. and S. Moscovici (1968). "Problèmes de l'analyse de contenu." Langages(11): 36-60.

Hiltrop, J.-M. (1996). "The impact of human resource management on organisational performance: theory and research." European Management Journal **14**(6): 628-637.

Ho, F. N., et al. (2012). "A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments." Journal of Business Ethics **107**(4): 423-433.

Hofstede, G. (1983a). "The cultural relativity of organizational practices and theories." Journal of International Business Studies **14**(2): 75-89.

Hofstede, G. (1983b). "Cultural dimensions for project management." International Journal of Project Management **1**(1): 41-48.

Hofstede, G. (1984). "National cultures revisited." Asia Pacific Journal of Management **2**(1): 22-28.

Hofstede, G. (1987). "The cultural context of accounting." Accounting and culture: 1-11.

Hofstede, G. (1996). "Riding the waves of commerce: A test of trompenaars' model of national culture differences." International Journal of Intercultural Relations **20**(2): 189-198.

Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context." Online readings in psychology and culture **2**(1): 8.

Hofstede, G. and M. Minkov (2010). "Long-versus short-term orientation: new perspectives." Asia Pacific business review **16**(4): 493-504.

Honlonkou, A. and D. O. Ogoudele (2010). "Les institutions du marché du travail face aux défis du développement : Le cas du Bénin." Document de travail de l'Emploi **66**.

Houngou, 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.

Houngou, 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 ? ." xviième congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.

Israel, M. (2016). "Ontologie et judaïsme." Cahiers philosophiques(2): 9-26.

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.

Jacquemin, A. (1991). "Stratégies d'entreprise et politique de la concurrence dans le Marché Unique Européen." Revue d'économie industrielle **57**(1): 7-24.

Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." Journal of financial economics **3**(4): 305-360.

Jouber, H. and H. Fakhfakh (2013). Rémunérations incitatives et gestion des résultats: une comparaison internationale. Comptabilité sans Frontières... The French Connection.

Judge, W. Q. and J. Cowell (1997). "The brave new world of executive coaching." Business horizons **40**(4): 71-77.

Juhé-Beaulaton, D. (2006). "Enjeux économiques et sociaux autour des bois sacrés et la « conservation de la biodiversité », Bénin, Burkina Faso et Togo."

Karami, A., et al. (2004). "Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry." Management Research News **27**(6): 50-68.

Kogut, B. and U. Zander (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology." Organization science **3**(3): 383-397.

Kokou, K. and N. Sokpon (2006). "Les forêts sacrées du couloir du Dahomey." Bois et forêts des tropiques **288**(2): 15-23.

Krazmien, M. and F. Berger (1997). "The coaching paradox." International Journal of Hospitality Management **16**(1): 3-10.

L'Écuyer, R. (1990). "Méthodologie de l'analyse de contenu: méthode GPS et concept de soi." Sillery: Presses de l'Université du Québec.

Lacoursière, R. (2002). Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME, Université du Québec à Trois-Rivières.

Lacoursière, R., et al. (2005). "Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières: vérification de l'approche universaliste." Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise **18**(2): 43-73.

Lapenu, C., et al. (2004). "Social Performance: A raison d'être and Evaluation for Microfinance Institutions-Some Suggestions." Mondes en développement(2): 51-68.

Laroche, M. (2007). L'impact de la mondialisation sur les structures, les stratégies et les institutions de négociation collective: le cas de la négociation coordonnée dans l'industrie du vêtement pour hommes au Québec, Université Laval.

Lawler III, E. E. and S. A. Mohrman (2003). "HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?" People and Strategy **26**(3): 15.

Le Minez, S. (2002). "Topographie des secteurs d'activité à partir des flux de mobilité intersectorielle des salariés." Économie et statistique **354**(1): 49-83.

Le Roy, F. (2012). Les stratégies de l'entreprise-4e édition, Dunod.

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.

Lengnick-Hall, M. L., et al. (2009). "Strategic human resource management: The evolution of the field." Human resource management review **19**(2): 64-85.

Leplat, J. (2002). "De l'étude de cas à l'analyse de l'activité." Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé(4-2).

Li, B. (2003). Cohérence des pratiques de GRH: Stratégies liées au cycle de vie des produits services et à la performance organisationnelle, University of Ottawa (Canada).

Lisa Catherine Ehrich, B. H. (1999). "Mentoring: Pros and cons for HRM." Asia Pacific Journal of Human Resources 37(3): 92-107.

Liu, Y., et al. (2007). "The value of human resource management for organizational performance." Business horizons 50(6): 503-511.

Lombard, M., et al. (2002). "Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability." Human communication research 28(4): 587-604.

Longenecker, C. O. and M. J. Neubert (2005). "The practices of effective managerial coaches." Business horizons 48(6): 493-500.

Lorino, P. (2001). Le balanced Scorecard Revisite: dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. 22ÈME CONGRES DE L'AFC.

Luthans, F., et al. (2004). "Positive psychological capital: Beyond human and social capital."

M'Rad, M. (2007). L'impact de trois pratiques de gestion des ressources humaines alignées avec la culture nationale sur la performance des institutions bancaires des pays du Maghreb, du Canada, des États-Unis et de la France/Belgique, Université du Québec à Trois-Rivières.

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.

Magnan, L. M. and S.-S. Onge (1994). "La mesure de la performance organisationnelle et de changement stratégique " Gestion: 29-37.

Maldonado, C. (1998). Secteur informel: Fonctions macro-économiques et politiques gouvernementales: Le cas du Bénin, BIT.

Mansor, N. A., et al. (2012). "Determinates of Coaching Culture Development: A Case Study." Procedia-Social and Behavioral Sciences **40**: 485-489.

Marcinkus Murphy, W. (2012). "Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders." Human resource management **51**(4): 549-573.

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.

Mayrargue, C. (2002). Dynamiques religieuses et démocratisation au Bénin. Pentecôtisme et formation d'un espace public, Institut d'études politiques de Bordeaux; Université Montesquieu-Bordeaux IV.

Mbengue, A. and M. Ouakouak (2012). "Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise: une étude internationale." Management International/International Management/Gestión Internacional **16**(4): 117-127.

Mede, N. (2006). "La réglementation du travail au Bénin."

Minkov, M. (2007). What makes us different and similar: a new interpretation of the world values and other cross-cultural data, na.

Minkov, M. and G. Hofstede (2012). "Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey." Journal of cross-cultural psychology **43**(1): 3-14.

Minkov, M. and G. Hofstede (2012). "Is national culture a meaningful concept? Cultural values delineate homogeneous national clusters of in-country regions." Cross-Cultural Research **46**(2): 133-159.

Minkov, M. and G. Hofstede (2014). "Clustering of 316 European regions on measures of values: do Europe's countries have national cultures?" Cross-Cultural Research **48**(2): 144-176.

Minkov, M. and G. Hofstede (2014). "Nations versus religions: which has a stronger effect on societal values?" Management International Review **54**(6): 801-824.

Minkov, M. and G. Hofstede (2014). "A replication of Hofstede's uncertainty avoidance dimension across nationally representative samples from Europe." International Journal of Cross Cultural Management **14**(2): 161-171.

Moncel, N. (1997). "Les profils de gestion de la main-d'œuvre au niveau des secteurs d'activité. Conséquences pour l'emploi des jeunes." Formation Emploi **60**(1): 67-79.

Morgan, N. A., et al. (2002). "Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives." Journal of Business Research **55**(5): 363-375.

Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage." Academy of Management review **23**(2): 242-266.

Ndjambou, R. and M. Sassine (2014). "Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision." La Revue Gestion et Organisation **6**(1): 7-19.

Negura, L. (2006). "L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales." SociologieS.

Ngamo, S. T. (2007). Stratégies organisationnelles d'intégration des TIC dans l'enseignement secondaire au Cameroun: étude d'écoles pionnières, Université de Montréal.

Nkomo, M. W. and W. D. Thwala (2016). "Mentoring on Retention of Employees in the Construction Sector: A Literature Review." INTERNATIONAL ORGANIZING COMMITTEE: 305.

Nonthaleerak, P. and L. Hendry (2008). "Exploring the six sigma phenomenon using multiple case study evidence." International Journal of Operations & Production Management **28**(3): 279-303.

Nwamen, F. (2006). "Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises." La Revue des Sciences de Gestion(2): 111-121.

Orth, C. D., et al. (1987). "The manager's role as coach and mentor." Organizational dynamics **15**(4): 66-74.

Oumarou Harou, I. (2014). "Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel."

Pandit, N. R. (1996). "The creation of theory: A recent application of the grounded theory method." The qualitative report **2**(4): 1-15.

Parboteeah, K. P., et al. (2005). "Does national culture affect willingness to justify ethically suspect behaviors? A focus on the GLOBE national culture scheme." International Journal of Cross Cultural Management **5**(2): 123-138.

Parker, P., et al. (2014). "Peer coaching: An untapped resource for development." Organizational dynamics **43**(2): 122-129.

Parsons, M. B., et al. (1987). "Expanding the impact of behavioral staff management: A large-scale, long-term application in schools serving severely handicapped students." Journal of Applied Behavior Analysis **20**(2): 139-150.

Pauwels, P. and P. Matthyssens (2004). "The architecture of multiple case study research in international business." Handbook of qualitative research methods for international business: 125-143.

Perret, V. and M. Séville (2003). "Fondements épistémologiques de la recherche." Méthodes de recherche en management: 13-33.

Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale.

Pesqueux, Y. (2010). "Pour une épistémologie des organisations."

Pfeffer, J. (1995). "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people." The Academy of Management Executive **9**(1): 55-69.

Porter, M. E. and C. Van der Linde (1995). "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship." The journal of economic perspectives **9**(4): 97-118.

Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990). "The Core Competence of the Corporation." Harvard Business Review **68**(3): 79-91.

Racine, G. (1997). "La gestion stratégique des ressources humaines à la régie de l'assurance-maladie du Québec: projet-pilote à la direction des systèmes d'information."

Raymond, H. (1968). "Analyse de contenu et entretien non directif: application au symbolisme de l'habitat." Revue française de sociologie: 167-179.

Razouk, A. and 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.

Richard, S. (2006). "L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative: parcours d'une approche mixte." Recherches qualitatives **26**(1): 181-207.

Rindfleisch, A. and J. B. Heide (1997). "Transaction cost analysis: Past, present, and future applications." the Journal of Marketing: 30-54.

Robson, C. (2011). "Real world research 3 rd Ed." UK: Wiley.

Rolland, D., et al. "TRAVAIL EN EQUIPE, COMPETENCES ET PRATIQUES DE SELECTION AU QUEBEC."

Rosha, A. (2014). "Peculiarities of manifestation of coaching in organisations." Procedia-Social and Behavioral Sciences **110**: 852-860.

Roy, S. N. (2009). "L'étude de cas." Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données **5**: 199-225.

Saba, T. and S. Dolan (2013). "LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : Tendances, enjeux et pratiques actuelles. " Pearson 5è édition.

Saïas, M. and E. Métais (2001). "Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée." Finance Contrôle Stratégie **4**(1): 183-213.

Savoie-Zajc, L. (1993). Les modèles de changement planifié en éducation, éditions, Logiques inc., Montréal.

Schendel, D. and G. R. Patton (1978). "A simultaneous equation model of corporate strategy." Management Science **24**(15): 1611-1621.

Schiltz, L. (2006). "Grilles d'analyse de contenu basées sur l'approche phénoménologico-structurale." Bulletin de la Société des Sciences Médicales du Grand Duché de Luxembourg **2**: 265-280.

Schuler, R. S. (1992). "Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business." Organizational dynamics **21**(1): 18-32.

Schultz, T. W. (1961). "Investment in human capital." The American economic review **51**(1): 1-17.

Schwartz, S. H. (1999). "A theory of cultural values and some implications for work." Applied Psychology **48**(1): 23-47.

Scouarnec, A. and F. Silva (2006). "Quel (s) modèle (s) de management des ressources humaines en Euroméditerranée?" Revue Française de Gestion(7): 129-147.

Shore, K. (2003). L'évaluation du rendement en PME: proposition d'un instrument d'évaluation à 360°, Université du Québec à Trois-Rivières.

Simard, G., et al. (2005). "Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice." Relations industrielles/Industrial Relations **60**(2): 296-319.

Smith, P. B., et al. (2002). "Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study." Journal of cross-cultural psychology **33**(2): 188-208.

Sogbossi, B. B. (2010). "Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique." La Revue des Sciences de Gestion(1): 117-124.

Somé, C. (2009). "Pluralisme socio-ethnique et démocratie: cas du Bénin."

St-Arnaud, Y., et al. (2002). "La praxéologie." Interactions **6**(1): 29-47.

St-Pierre, J., et al. (2011). "Mondialisation et internationalisation des PME: Le comportement des PME."

Stroh, A. and L. Wantchékon (2008). "Le Fonctionnement des Partis PoLitiques au Bénin: rapprochement des partis politiques béninois."

Swanson, R. A. and E. F. Holton (2001). Foundations of human resource development, Berrett-Koehler Publishers.

Tall, E. K. (1995). "Dynamique des cultes voduns et du Christianisme céleste au Sud-Bénin." Cahiers des sciences humaines **31**(4): 797-823.

Thiétart, R-A. (2014). Méthodes de recherche en management, Dunod, 4^e édition.

Tremblay, L.-M. (1966). "L'action politique syndicale." Relations industrielles/Industrial Relations **21**(1): 44-57.

Tremblay, M. (2010). Identification collective d'opportunités entrepreneuriales: une étude exploratoire, Université du Québec à Trois-Rivières.

Tremblay, M., et al. (2005). "Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail." Gestion **30**(2): 69-78.

Urgeghe, L. (2010). "Les véhicules d'investissement en microfinance et le défi de la performance sociale." Mondes en développement (4): 69-82.

Vallée, M. (1995). Optimisation de la réalisation des objectifs du système d'évaluation du rendement face aux attentes du personnel du ministère du Revenu du Québec autre que le personnel d'encadrement, Université du Québec à Chicoutimi.

Van Doesburg, L.-J. (2002). Effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des PME: vérification des modèles universaliste, contingentiel et configurationnel, Université du Québec à Trois-Rivières.

Varadarajan, R. (2010). "Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises." Journal of the Academy of Marketing Science **38**(2): 119-140.

Waddled, N. (2016). "Une étude qualitative de structures sociales. Usages épistémologique et méthodologique des case studies." Recherches qualitatives (Hors-série n° 20): p. 383-394.

Walker, J. W. (1992). "Human Resource Strategy." (NY: McGraw-Hill).

Wanlin, P. (2007). "L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels." Recherches qualitatives **3**(3): 243-272.

Waxin, M.-F. (2008). "Le recrutement et la sélection à l'international." Gestion des ressources Humaines Internationales: 151-204.

Williamson, O. E. (1996). The mechanisms of governance, Oxford University Press.

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.

Wright, P. M., et al. (2001). "Human resources and the resource based view of the firm." Journal of management **27**(6): 701-721.

Wright, P. M., et al. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective." International journal of human resource management **5**(2): 301-326.

Yedomon, B. (2016). Travail informel au Bénin: Expositions professionnelles et conséquences sanitaires chez les forgerons-ferblantiers à Cotonou, Université de Limoges.

Yerima, N. Z. K. (2014). "La pratique du dialogue social au Bénin : Bilan et perspectives." (Friedrich Ebert Stiftung).

Yin, R. K. (1994). "Case study research: Design and Methods, Applied social research methods series, 5." Biography, Sage Publications, London.

Yin, R. K. (2017). Case study research and applications: Design and methods, Sage publications.

Youndt, M. A., et al. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance." Academy of management Journal **39**(4): 836-866.

Zhang, M., et al. (2014). "High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links." Journal of Business Ethics **120**(3): 423-435.

ANNEXE A
LES DIFFÉRENTS CODES

- Absence d'avancement au mérite (AbsAvancMér)
- Absence de convention dans le secteur d'activité (AbsConvSectAct)
- Absence de grille salariale (AbsGrillSal)
- Absence de grille salariale dans le secteur d'activité (AbsGrillSalSectAct)
- Absence de manuel de procédures (AbsManProc)
- Absence de mesures incitatives (AbsMesIncit)
- Absence de partage de connaissances (AbsPartConnais)
- Absence de plan de formation (AbsPlanForm)
- Absence de plan de carrière (AbsPlanCarr)
- Absence de procédure de recrutement (AbsProcRecrut)
- Absence de recrutement selon la compétence (AbsRecrCompét)
- Absence de rémunération selon l'ancienneté (AbsRémAncien)
- Accès difficile au financement des banques (AccèDifFinBq)
- Accueil des nouveaux employés (AccNouvEmp)
- Ancienneté non respectée (AncNResp)
- Autodétermination des employés (AutodEmp)
- Avancement selon l'ancienneté (AvancAncien)
- Avancement au prorata du salaire (AvancProrSal)
- Avancement selon l'humeur du DG (AvancHumDG)
- Baisse du pouvoir d'achat (BaisPouvAcha)
- Bonis au prorata du salaire (BoniProrSal)
- Bonne stratégie de financement (BonStraFin)
- Bonne stratégie d'investissement (BonStraInv)
- Climat social un peu conflictuel (ClimSociConfl)
- Communication basée sur les témoignages des responsables et des clients (ComTémRespCli)
- Concurrence du pays voisin (ConcPayVois)
- Contexte économique difficile (ConÉcoDiff)
- Contexte économique du pays voisin (ContÉconPayVois)
- Contexte juridique peu crédible (ContJurPCréd)
- Contexte politique favorable (ConPolFav)
- Contexte réglementaire peu crédible (ContRéglPCréd)

- Diminution du coût du Naira (DimCoûNai)
- Discrimination des clients selon les incidences financières (DiscrimCliIncFin)
- Discrimination des clients selon les relations personnelles (DiscrimCliRelPers)
- Effets des contrats mal passés (EffContrMalP)
- Faible confiance des clients envers l'entreprise (FaibConfCliEnt)
- Faible confiance de l'entreprise envers les clients (FaibConfEntCli)
- Formation générale à l'extérieur (FormGénéExt)
- Formation non planifiée (FormNPlanif)
- Formation spécifique à l'externe (FormSpécifExt)
- Fort risque de perte d'emploi (ForRisqPerEmp)
- Gestion peu efficace des approvisionnements (GestPEffAppro)
- Gestion peu efficace des ventes (GestPEffVte)
- Heures de travail non réglementées (HWNNonRéglem)
- Influence des exigences de l'État dans la rémunération (ExigÉtatRém)
- Inventaires peu fiables des produits (InvPFiabProd)
- Loi sur la rémunération minimale (LoiRémMin)
- Manque de formations pour les commerciaux (ManqFormCciau)
- Manque de ressources financières (ManqRFin)
- Mauvaise foi de certains clients (MauvFoiCli)
- Mauvaise foi de certains commerciaux (MauvFoiCciau)
- Méfiance de l'entreprise envers le client du fait d'un contexte administratif peu crédible (MéfEntCliAdmPCréd)
- Méfiance de l'entreprise envers le client du fait de vols, fraudes avec complicité interne (MéfEntCliFrau)
- Méfiance des institutions d'assurance (MéfInstAssur)
- Mesures fiscales régionales non adaptées aux spécificités nationales (FiscRégNAdapSpécN)
- Mesures politiques dans le pays voisin (MesPolPayVois)
- Organisation peu efficace du travail (OrgPeuEffW)

- Parrainage pour réduire la méfiance de l'entreprise envers les clients (ParrMéfEntCli)
- Participation des clients au contrôle (PartCliContr)
- Politique d'investissement peu efficace (PolitInvPEff)
- Prise en compte de la culture dans la communication (CultCom)
- Prise en compte de la culture dans le recrutement (CultRecrut)
- Prise en compte du marché des B&S dans l'allocation des moyens et RH (MarchB&SMoyRH)
- Prise en compte des TIC dans le recrutement (TicRecrut)
- Prix alignés sur la concurrence (PrixAligConc)
- Procédures non actualisées (ProcNAct)
- Procédures non respectées (ProNResp)
- Procédures de sélection peu efficace (ProcSélPeuEff)
- Procédures très peu établies (ProcédTPÉtab)
- Processus décisionnel non participatif (ProDécNPart)
- Produits de mauvaise qualité (ProdMauvQual)
- Promotion basée sur la confiance (PromConf)
- Promotion des employés sur une base relationnelle (PromRel)
- Protectionnisme dans le pays voisin (ProtecPayVois)
- Quasi-absence de formations (QAbsForm)
- Quasi-absence de procédures (QAbsProc)
- Quasi-absence d'une procédure de recrutement (QAbsProcRecrut)
- Recrutement selon la compétence (RecrutCompét)
- Recrutement basé sur la confiance (RecrutConf)
- Recrutement d'employés permanent (RecrutEmpPerm)
- Recrutement de stagiaires parrainés (RecrutStagParr)
- Recrutement interne par affiche (RecrutIntAff)
- Recrutement par les relations personnelles (RecrutRelPers)
- Recrutement interne au mérite (RecrutIntMér)
- Réduction des droits de douane au leader (RéducDDLead)
- Réglementation sectorielle favorable (RéglSectFav)
- Rémunération basse par rapport au secteur public (RémBasSectPub)

- Rémunération compétitive dans le secteur (RémCompSect)
- Rémunération au hasard ou à l'humeur (RémHasHum)
- Rémunération fixe pour les commerciaux (RémFixCom)
- Rémunération fixe au recrutement (RémFixRecrut)
- 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 moyenne par rapport au marché du travail (RémMoy/MarchW)
- 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 poste et non le diplôme (RémPostNDipl)
- Rémunération selon les qualifications (RémQualif)
- Rémunération selon les responsabilités (RémResp)
- Rémunération selon le secteur d'activité (RémSectAct)
- Rémunération variable au mérite (RémVarMér)
- Rémunération variable par objectif (RémVarObj)
- Respect de la loi sur la rémunération minimale (RespLoiRémMin)
- Secteur d'activité non organisé (SectActNOrg)
- Sélection d'employés acceptant de bas salaires (SélectEmpBaSal)
- Sélection de stagiaires parrainés (SélectStagParr)
- Sélection par test psychotechnique (SélectTestPsyt)
- Sélection par test de stagiaires parrainés (SélectTestStagParr)
- Sélection selon les liens de parenté (SélectRelPers)
- Stage uniquement par le parrainage (StagUniqParr)
- Stratégie de prix bas du leader (StratPriBaLead)

- Système d'évaluation peu efficace (SystÉvalPEff)
- Système d'évaluation peu motivant (SystÉvalPMotiv)
- Système de rémunération démotivant (SystRémDémot)
- Système de rémunération peu efficace (SystRémPEff)

ANNEXE B
GUIDE D'ENTREVUE

GUIDE D'ENTREVUE

Thème 1: Les facteurs explicatifs du niveau d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Les questions suivantes étudient ce thème:

Y a-t-il des facteurs externes à votre entreprise qui ont un effet sur l'évolution du chiffre d'affaires?

Cette question comporte trois questions de relance:

Si oui; lesquelles?

Comment chacun de ces facteurs impacte-t-il l'évolution du chiffre d'affaires?

Si non; que pourrez-vous nous dire d'autre en réponse à cette question?

Y a-t-il des facteurs internes à votre entreprise qui ont un effet sur l'évolution du chiffre d'affaires?

Cette question comporte trois questions de relance:

Si oui; lesquelles?

Comment chacun de ces facteurs impacte-t-il l'évolution du chiffre d'affaires?

Si non; que pourrez-vous nous dire d'autre en réponse à cette question?

Thème 2 : Les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre.

La question suivante étudie ce thème:

ANNEXE C

LE CODAGE DES ENTREVUES

Résultat du découpage de l'entrevue 1

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>L'État béninois nous fait confiance</i>	Contexte politique favorable (ConPolFav) Confiance	Politique Confiance
<i>...bonne capacité d'autofinancement et de préfinancement des prestations</i>	Bonne stratégie de financement (BonStraFin)	Stratégie
<i>on nous fait confiance par le professionnalisme dont nous faisons preuve.</i>	RH professionnelle	Efficacité
<i>... il faut des matériels spécifiques qui exigent des compétences spécifiques. Et comme nous détenons ces équipements contrairement à d'autres entreprises...</i>	Bonne stratégie d'investissement (BonStraInv)	Stratégie
<i>... nous sommes obligés d'offrir la formation adaptée à ces équipements.</i>	Formation adaptée	Formation
<i>... chaque employé de l'entreprise fait l'effort personnel, la détermination personnelle de se mettre...</i>	Autodétermination des employés (AutodEmp)	Efficacité
<i>Il y a aussi l'organisation mise en place...</i>	Organisation du travail	Organisation du travail
<i>... la rigueur dans la procédure et la gestion. Depuis le processus de sélection des employés. Au recrutement,</i>	Recrutement rigoureux	Recrutement Sélection

<i>l'employé comprend clairement ses droits et devoirs.</i>	Sélection rigoureuse	
<i>Par le réseau professionnel, le site web, parfois dans les journaux, sur les sites de recrutement en ligne.</i>	Prise en compte des TIC dans le recrutement (TicRecrut)	Technologie Recrutement

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 2

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>... nous sommes dans la moyenne des rémunérations du marché du travail. Pour certains postes, nous sommes au-dessus et jamais en dessous</i>	Rémunération moyenne par rapport au marché du travail (RémMoy/MarchW)	Rémunération Marché du travail
<i>Au recrutement l'employé a une rémunération fixe</i>	Rémunération fixe au recrutement (RémFixRecrut)	Rémunération
<i>La rémunération variait avant selon que l'employé change de poste ou de statut. Mais aujourd'hui, les employés changent d'échelons selon les résultats de l'évaluation de leur performance et non tacitement.</i>	Rémunération variable au mérite (RémVarMér)	Rémunération

<i>... au niveau de la distribution, la rémunération comporte une partie fixe et une partie variable selon les objectifs de vente.</i>	Rémunération variable par objectif (RémVarObj)	Rémunération
<i>Il n'existe pas vraiment une politique de formation. En fonction des besoins, nous pouvons offrir des formations à certains employés.</i>	Peu de formation	Formation
<i>Pas vraiment de difficultés relationnelles.</i>	Bon climat social	Contexte organisationnel
<i>Les agents commerciaux reçoivent de formation à leur recrutement.</i>	Formation au recrutement	Formation
<i>Chaque lundi matin ils tiennent des séances avec leur superviseur pour faire le point et se recadrer pour l'atteinte des objectifs.</i>	Suivi Coaching	Suivi Coaching
<i>On n'a dit précédemment qu'on met les moyens à disposition. Donc si un employé ne réalise pas ses objectifs c'est son affaire. ... donne les appuis et accompagnements nécessaires pour les relancer.</i>	Accompagnement	Accompagnement
<i>Il y a la concurrence ...</i>	Concurrence	Contexte concurrentiel
<i>... la diminution du coût du naira.</i>	Diminution du coût du Naira (DimCoûNai)	Contexte monétaire voisin
<i>Il y a beaucoup de produits qui se trouvent au Nigéria et que nous vendons. Donc si le naira baisse, ses</i>	Contexte économique du pays	Contexte économique voisin

<i>produits deviennent moins chers au Nigéria.</i>	voisin (ContÉconPayVois)	
<i>Du coup les clients préfèrent s'approvisionner là-bas.</i>	Concurrence dans le pays voisin (ConcPayVois)	Contexte concurrentiel voisin
<i>On référence un peu plus le produit.</i>	Référencement produits	Stratégie
<i>On fait de la promotion si on en a la possibilité.</i>	Promotion produits	Stratégie

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 3

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>J'ai répondu à une annonce de recrutement qui était sur leur site.</i>	Prise en compte des TIC dans le recrutement (TicRecrut)	Recrutement Technologie
<i>On fait ensuite l'analyse et le classement des CV. Puis ceux qui sont retenus on les appelle pour un test ou un entretien.</i>	Sélection	Sélection
<i>... vous suivez une formation si c'est nécessaire.</i>	Formation	Formation
<i>Pour les recrutements, on cherche d'abord à l'intérieur.</i>	Recrutement interne	Recrutement
<i>Pour les recrutements, on cherche d'abord à l'intérieur. Et c'est lorsqu'on n'est pas satisfait qu'on regarde dehors</i>	Recrutement externe.	Recrutement

<i>Quand les employés sont informés, ils peuvent en parler à qui ils veulent.</i>	Recrutement par les relations personnelles (RecrutRelPers)	Recrutement
<i>..., le recrutement à l'interne se fait soit en informant verbalement les employés soit en l'annonçant par affiche...</i>	Recrutement interne par affiche (RecrutIntAff)	Recrutement
<i>... il y a des formations d'immersion pour te permettre de te familiariser avec la culture et les façons de faire de l'entreprise.</i>	Formation à l'intégration	Formation
<i>... Il y a d'autres types de formation. Par exemple quand il y a des ateliers, des colloques dans des domaines spécifiques, les spécialistes de ces domaines y vont... Ce sont des formations organisées de façon générale à l'extérieur.</i>	Formation générale à l'extérieur (FormGénéExt)	Formation
<i>On vous met sur la grille selon votre niveau de qualification.</i>	Rémunération selon les qualifications (RémQualif)	Rémunération
<i>On vous met sur la grille selon votre niveau de qualification. Maintenant si vous avez d'autres choses à faire dans votre travail, vous aurez des augmentations.</i>	Rémunération selon les responsabilités (RémResp)	Rémunération

<i>... la rémunération évolue aux résultats. Mais ce n'est pas encore validé. Sur chaque deux ans vous devez atteindre un niveau de performance donné.</i>	Rémunération Variable au mérite (RémVarMér)	Rémunération
<i>Lorsqu'on compare nos rémunérations aux réalités du marché de travail en général, on est un peu au-dessus de la moyenne.</i>	Rémunération au- dessus des réalités du marché de travail (RémSup/MarchW)	Rémunération Marché du travail
<i>Les décisions sont généralement dans deux sens. Ça peut-être purement ascendante ou purement descendante.</i>	Décision ascendante Décision descendante	Stratégie Stratégie
<i>C'est le système classique d'évaluation qui est utilisé. Il y a des objectifs assignés à chacun. Déjà à partir des fiches de poste...</i>	Évaluation par objectifs	Évaluation du rendement
<i>Chaque employé est suivi par des procédés formels ou informels par rapport à ses objectifs.</i>	Suivi formel	Suivi
	Suivi informel	Suivi

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 4

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>C'est parce qu'il avait eu une amélioration du principe de paiement des gains.</i>	Amélioration du produit	Stratégie
<i>... j'ai été nommé durant la même période. J'ai été nommé en août 2013 après 10 ans d'expérience au poste de comptable.</i>	Recrutement interne au mérite (RecrutIntMér)	Recrutement
<i>... le dynamisme et l'expérience du chef d'agence.</i>	Dynamisme Expérience	Efficacité Efficacité
<i>... j'ai suffisamment agi sur les radios partenaires. J'ai fait de la communication. ... C'est-à-dire la communication institutionnelle.</i>	Communication institutionnelle	Stratégie
<i>Nous avons aussi fait beaucoup de communication autour des produits.</i>	Communication produit	Stratégie
<i>Nous avons fait participer certains membres du réseau à cette communication. C'est-à-dire nous les avons invités sur les chaînes partenaires pour faire passer un peu le message. Ceux qui connaissaient les bonnes méthodes pour gagner au jeu, on les invitait pour participer à ce travail-là</i>	Communication basée sur les témoignages des responsables et des clients (ComTémRespCli)	Stratégie

<i>Ils viennent faire des démonstrations sur les chaînes sur comment jouer? Comment gagner?</i>	Communication produit	Stratégie
<i>Ceux qui ne sont pas de la localité; ceux qui ne comprennent pas les langues de la localité on les fait intervenir sur les radios en français; y compris moi-même. Donc ceux qui sont de la localité adja, mina on le fait participer, on leur fait des interviews en langue nationale.</i>	Prise en compte de la culture dans la communication (CultCom)	Culture Stratégie
<i>Ils sont tenus de rendre compte tous les 10 jours. Tous les premiers lundis du mois, on est en CODIR.</i>	Suivi	Suivi
<i>Ils viennent rendre compte et ensemble on peaufine les stratégies pour faire avancer les choses.</i>	Accompagnement	Accompagnement
<i>Si je pars du personnel permanent, on est lié par une convention; la convention collective du personnel de la loterie nationale du Bénin.</i>	Travail réglementé	Organisation du travail
<i>...service qui attribue des commissions au réseau. Le chef d'agence mensuellement il a un pourcentage sur tout son chiffre d'affaires.</i>	Rémunération variable	Rémunération
<i>On a un responsable qui coordonne toutes les activités et rend compte à nous deux.</i>	Coordination du travail	Organisation du travail

<i>nous avons reçu une lettre de félicitations de la direction générale à la suite de nos efforts. On a reçu quelques récompenses. J'ai eu une catégorie de plus comme bonus. J'ai eu le privilège d'effectuer une mission en France.</i>	Récompenses	Rémunération
---	-------------	--------------

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 5

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Il y a le chômage, il y a la crise économique, il y a l'inflation.</i>	Chômage Crise économique Inflation	Marché du travail, Contexte économique Marché des B&S
<i>Il y a la publicité. La publicité; c'est-à-dire quand on publie aujourd'hui que telle personne qui était moins nantie a gagné vingt-cinq millions à la Loterie, ça attire d'autres.</i>	Communication produit	Stratégie
<i>Je les paie bien.</i>	Bonne rémunération	Rémunération
<i>Ils n'ont pas une grille salariale mais ils ont une commission qui s'élève au tiers</i>	Rémunération variable	Rémunération

de ce qu'ils réalisent comme chiffre d'affaires. ... Non ! Du bénéfice.

Mais les receveurs sont payés comme le chef. Ils prennent intégralement ce qu'ils ont fait.

Bonne
rémunération

Rémunération

On les recrute par affinité. Ce n'est pas par voie de concours hein.

Recrutement par
les relations
personnelles
(RecrutRelPers)

Recrutement

Après le recrutement il y a la phase de formation.

Formation à
l'intégration

Formation

Ce sont les anciens qui forment les nouveaux. ... Ils se forment dans leur mouvement.

Mentorat

Mentorat

C'est le terrain qui évalue. Ce qui se passe c'est sur le terrain que l'on constate ça. Par exemple si tu ne reçois pas bien les clients, si tu dilapides les fonds, si tu ne viens pas à l'heure. Ce sont les causes pour vous révoquer.

Suivi

Suivi

Tout est contrôlé au jour le jour.

Suivi

Suivi

Il y a déjà les clients qui nous aident dans le contrôle.

Participation des
clients au
contrôle
(PartCliContr)

Stratégie

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 6

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Nous comptons sur les moyens qu'on a mis à notre disposition. ... Il faut avouer que c'est un produit qui ne nourrit pas son homme... si bien qu'on n'a pas suffisamment d'agents sur le terrain.</i>	Prise en compte du marché des B&S dans l'allocation des moyens et RH (MarchB&SMoyRH)	Stratégie Marché des B&S
<i>On a deux vendeurs à bord des véhicules. On les dépose dans les marchés.</i>	Accompagnement	Accompagnement
<i>Ils vendent et rendent compte le soir.</i>	Suivi	Suivi
<i>... ce sont les chauffeurs qui amènent leurs frères, amis ou cousins qui vendent avec eux dans les véhicules. Ils s'appuient sur leurs relations.</i>	Recrutement par les relations personnelles (RecrutRelPers)	Recrutement
<i>Elle est avec nous ça fait plus de deux ans. Comme le chef d'agence, elle a un contrat de partenariat avec la loterie.</i>	Contrat de partenariat	Stratégie
<i>C'est quand on les recrute qu'on leur donne les B A BA de la vente.</i>	Formation à l'intégration	Formation
<i>Pour les produits qui sont vendus à 300 FCFA, ils sont actuellement à 10%. Pour les produits dont les prix</i>	Rémunération variable	Rémunération

*sont entre 100 FCFA et 250 FCFA,
ils sont à 12%.*

*...tous les vendredis, on leur fait
des points pour voir si ce qu'on leur
a confié est à jour. ... À la fin du
mois, on fait le point global
mensuel et puis on leur calcule leur
commission. ... Tous les matins ils
viennent s'approvisionner chez lui.
C'est l'occasion pour le
responsable de recueillir des
informations relatives au terrain
s'il y a lieu.*

Suivi

Suivi

*Le responsable des ventes les
écoute...*

Coaching

Coaching

Source : Nos entretiens

Résultat du découpage de l'entrevue 7

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>C'est vrai que le contexte économique est difficile.</i>	Contexte économique difficile (ConÉcoDiff)	Contexte économique
<i>Le dynamisme de nos commerciaux</i>	Dynamisme des commerciaux	Efficacité

<i>La multiplication de nos points de vente</i>	Développement du marché	Stratégie
<i>On essaie d'aller plus vers le client.</i>	Aller vers clients	Stratégie
<i>... nous nous efforçons de n'offrir que des produits essentiellement de qualité.</i>	Produits de qualité	Stratégie
<i>Mes commerciaux font bien leur job.</i>	Efficacité des commerciaux	Efficacité
<i>... le suivi est au quotidien. ... le suivi quotidien s'appuie sur le nombre de clients visités par jour. Ils ont un responsable commercial qui s'assure que les objectifs journaliers de chacun sont réalisés.</i>	Suivi quotidien	Suivi
<i>Et il coache les commerciaux.</i>	Coaching	Coaching
<i>Nous formons les commerciaux et nous les accompagnons.</i>	Formation Accompagnement	Formation Accompagnement
<i>Nous les suivons et nous les évaluons afin de corriger ce qui n'est pas bien fait et d'améliorer ce qui est bien fait</i>	Suivi Évaluation	Suivi Évaluation du rendement
<i>Des séances de jeu de rôle qui permettent aux commerciaux de s'habituer à la situation des clients.</i>	Jeu de rôle	Formation
<i>On forme sur les produits et services permettant aux commerciaux de mieux connaître ce qu'ils vendent.</i>	Formation	Formation
<i>Des fois le responsable commercial va sur le terrain avec les commerciaux. Il</i>	Accompagnement	Accompagnement

les aide également à définir des offres personnalisées.

<i>Il y a plusieurs moyens de suivi : le planning hebdomadaire des commerciaux, appel des clients potentiels déjà rencontrés ou à rencontrer, accompagnement imprévu du commercial sur le terrain.</i>	Suivi Accompagnement Prospection	Suivi Accompagnement Stratégie
<i>On fait des évaluations mensuelles. Donc à la fin de chaque mois on vérifie si l'objectif en termes de nombre de clients et de chiffre d'affaires est atteint.</i>	Évaluation	Évaluation du rendement
<i>... la rémunération dépend de l'effort fourni. Elle comporte une partie fixe et une partie variable. ... C'est-à-dire des commissions sur ventes.</i>	Rémunération variable	Rémunération

Source : Nos entretiens

Résultat du découpage de l'entrevue 8

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Il y a une très bonne ambiance.</i>	Bon climat social	Contexte organisationnel
<i>On a un organigramme bien défini que tout le monde respecte.</i>	Organisation du travail	Organisation du travail

<i>Et chacun garde une certaine autonomie dans ses fonctions.</i>	Autonomie	Organisation du travail
<i>La concurrence est très forte.</i>	Forte concurrence	Contexte concurrentiel
<i>Nous avons le grand marché du Nigéria qui favorise l'entrée sur le marché des produits de mauvaise qualité à moindre coût.</i>	Concurrence du pays voisin (ConcPayVois)	Contexte concurrentiel voisin
<i>...c'est très difficile d'être une entreprise formelle sur un marché où la plupart des concurrents sont dans l'informel et ne payent pas les impôts.</i>	Concurrence Effet marché informel Impôt	Contexte concurrentiel Marché B&S Législation en vigueur
<i>On paie trop d'impôt.</i>	Trop d'impôt	Législation en vigueur
<i>Aujourd'hui il y a la crise économique. Je ne sais pas ce qui se passe. Mais on la sent dans nos chiffres.</i>	Crise économique	Contexte économique

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 9

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Tous nos recrutements se font à travers le cabinet externe.</i>	Recrutement externe	Recrutement

<p><i>On était 18 au premier entretien. Après le premier entretien, ils ont retenu cinq personnes. Les cinq ont subi un second entretien avec une autre personne de niveau plus élevé dans l'entreprise. Après ils ont retenu deux personnes. Et ce sont les deux personnes qu'ils ont mises en contact avec l'entreprise dans laquelle je suis actuellement. On a fait un premier entretien et un deuxième entretien avec l'entreprise. Et c'est après le second entretien que l'autre est sorti et moi j'ai été retenu.</i></p>	Sélection	Sélection
<p><i>...c'est un fixe et des commissions sur la vente. ... sur le chiffre d'affaires, tu as également une commission.</i></p>	Rémunération variable	Pratiques GRH
<p><i>On suit des formations tout le temps hein! ... à l'interne nous sommes chaque mercredi en séance de jeu de rôle ou on est formé tout le temps sur les pratiques commerciales,</i></p>	Formation	Formation
<p><i>... chaque semaine, nous en tant que commerciaux, nous présentons chacun notre rapport d'activité. C'est-à-dire tu fais un planning pour la semaine à venir et par rapport à ce planning, tu fais le point de ce que tu as réalisé, ce que tu n'as pas réalisé et pourquoi tu n'as pas réalisé.</i></p>	Suivi	Suivi

<i>L'évaluation se passe chaque trois mois. L'évaluation se fait sur la base des rapports hebdomadaires. Il y a plusieurs critères d'évaluation.</i>	Évaluation	Évaluation du rendement
<i>Quand on m'évalue, on me dit ça fait si, ça fait ça et j'essaie de m'améliorer.</i>	Rétroaction	Évaluation du rendement
<i>Si je dois comparer ma situation à celle des employés semblables dans les autres entreprises, je trouve que moi je suis dans les meilleures conditions.</i>	Bonne rémunération	Rémunération
<i>...si je compare mon salaire à ce qui se passe en général sur le marché du travail béninois, je pense que je suis dans la moyenne.</i>	Rémunération moyenne par rapport au marché du travail (RémMoy/MarchW)	Rémunération Marché du travail

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 10

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Avant on se concentrait sur la bureautique, l'impression, la vente de recharge. Maintenant nous avons le mobile money, western union et moneygram.</i>	Diversification des produits	Stratégie

<i>Il y a aussi la qualité de nos prestations qui attire des clients.</i>	Qualité des produits	Stratégie
<i>On offre à intervalles de 03 mois des formations sur l'accueil des clients à tout le personnel.</i>	Formation	Formation
<i>Aujourd'hui, on est dans une restructuration...</i>	Restructuration	Organisation du travail
<i>On a une rémunération fixe qui varie en fonction des objectifs atteints.</i>	Rémunération variable	Rémunération
<i>Nous offrons un cadre de travail adéquat. Pas de relations conflictuelles entre les employés. Nos relations sont amicales et fraternelles. La dernière semaine de chaque année, l'entreprise organise des rencontres de déjeuner avec le personnel. Également la première semaine de l'année, on partage un cocktail.</i>	Bon climat social	Contexte organisationnel
<i>Lorsque l'employé est entre 90 et 100% de réalisation des objectifs, il a une prime. Lorsque la réalisation est supérieure à 100% des objectifs, il a en plus de la prime un boni.</i>	Évaluation Prime	Évaluation du rendement Rémunération

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 11

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Nous faisons passer régulièrement des annonces au niveau des chaînes radio sur place... La chaîne radio s'occupe aussi de faire passer ça sur les réseaux sociaux en même temps.</i>	Annonces de recrutement E-recrutement	Stratégie Contexte technologique
<i>... une fois les dossiers déposés, on fait des tests de présélection, on fait des entretiens et finalement on retient quelqu'un...</i>	Sélection	Sélection
<i>Dans la fiche de restructuration de l'entreprise, nous avons un plan de recrutement selon l'organigramme de l'entreprise. ... dans notre organigramme, on a déjà le plan structurel et organisationnel de l'entreprise. On ne se lève pas à la volée et on dit qu'il y a tel besoin.</i>	Organisation du travail	Organisation du travail
<i>Elle n'intervient pas directement mais elle participe. Par exemple les avis sont partagés. À un recrutement par exemple, on fait tous les tests. Si la sélection doit se faire par exemple, elle participe à la décision de sélection. ... Il m'arrive de prendre des décisions d'investissement par exemple je lui dis voilà les avantages, voilà les risques et elle opine dessus avant qu'on ne décide.</i>	Participation	Organisation du travail

<i>... ma formation personnelle, mes compétences. ... j'ai eu des expériences professionnelles. ... En tant que comptable et auditeur, je suis amené parfois à rédiger des manuels de procédures pour des entreprises.</i>	Formation du dirigeant	Formation
	Expériences du dirigeant	Expériences

Source : Nos entretiens

Résultat du découpage de l'entrevue 12

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>... il faut que la personne soit dans l'environnement immédiat parce le rapprochement par rapport au lieu de travail fait partie des critères de choix pour diffuser l'information.</i>	Proximité géographique	Contexte géographique
<i>Cette année par exemple, j'ai déjà suivi trois formations. Les formations que je suis sont des formations des formateurs. Donc quand je finis d'être formé, si j'ai la disponibilité, je produis également, par rapport à ma connaissance, des documents pour répercuter les formations reçues à la base.</i>	Formation du dirigeant	Formation
	Formation	Formation
<i>Par exemple quand je prends l'administration des impôts, au plan fiscal, on a animé ça avec des administrateurs des impôts, des gens qui</i>	Formation adaptée	Formation

pratiquent la chose. Bientôt nous allons préparer une formation par rapport à la sécurité sociale dans le pays. ... des formations qui ne sont pas orientées vers tout le monde à la fois.

Ici, on peut accueillir des gens de diverses nationalités. Non loin de nous il y a un hôtel qui reçoit des gens de toute nationalité possible. ... Donc en recevant des gens de diverses nationalités, on doit être à même, au-delà de nos valeurs culturelles de prendre en compte des valeurs d'ailleurs.

Ici on ne va pas dire que quelqu'un qui est peut-être habillé avec l'accoutrement des animistes n'est pas accepté. On va l'accueillir et le servir comme toute autre personne; avec la même politesse et la même courtoisie. La personne peut être habillée en boubou céleste...

... au sud du pays, il y a une langue qui domine; c'est le fon. Et donc dans nos recrutements on tient compte de ce critère. Il faut que la personne qu'on recrute ait une connaissance minimum de cette langue. En dehors de ça, on tient aussi compte du mina parce qu'étant au sud nous sommes beaucoup plus proche du Togo qui parle mina.

Valeurs
culturelles
étrangères

Gestion de la
diversité
culturelle

Valeurs
culturelles locales

Gestion de la
diversité
culturelle

Prise en compte
de la culture dans
le recrutement
(CultRecrut)

Culture
Recrutement

<i>Je veille à ce que chaque département atteigne les objectifs.</i>	Suivi	Suivi
<i>Les objectifs annuels sont déclinés. On peut mettre en objectifs mensuels ou trimestriels. ... Trois mois avant le début de l'année on fait un plan d'action pour la nouvelle année.</i>	Organisation du travail	Organisation du travail
<i>Chaque trimestre on fait une révision pour voir ce qui est fait.</i>	Évaluation	Évaluation du rendement

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 13

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>... à travers une annonce dans le groupe blog Africa moov. ... Ils ont dit qu'ils sont à la recherche d'une caissière ayant le Bac G2,</i>	E-recrutement. Prise en compte des TIC dans le recrutement (TicRecrut)	Recrutement Technologie
<i>Ils ont fait une sélection sur la base des diplômés et après on a fait l'entretien avec le DG. Après ça, ils ont retenu deux personnes et on a fait une formation. Après la formation, ils m'ont retenu moi.</i>	Sélection Formation	Sélection Formation

<i>Après ça, j'ai fait un stage de trois mois.</i>	Sélection	Sélection
<i>On m'a payé pour la formation et le stage. Après j'ai eu un contrat à durée déterminée de six mois.</i>	Formation Rémunération	Formation Rémunération
<i>On est payé à temps. Déjà le 30 du mois on est payé. On a des primes.</i>	Bonne rémunération	Rémunération
<i>C'est sur trois mois. Chaque trois mois on a la prime. La prime se calcule par rapport aux objectifs fixés. Je dois déposer un rapport et c'est par rapport au rapport qu'on calcule ma prime. La prime est déterminée en fonction du nombre de ventes et du chiffre d'affaires réalisé.</i>	Évaluation Prime	Évaluation du rendement Rémunération
<i>On est comme des frères ici. Chacun s'occupe de son boulot et tout va bien.</i>	Bon climat social	Contexte organisationnel

Source : Nos entretiens

Résultat du découpage de l'entrevue 14

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Nos activités sont donc en partie liées à la conjoncture. Il y a baisse d'activité...</i>	Crise économique	Contexte économique
<i>...mais nous avons maintenu le cap. On ne descend pas même si on ne vend pas trop. ... Quel que soit ce qui se passe, notre politique nous permet de nous maintenir. Quelle que soit la situation,</i>	Maintien	Stratégie

<i>nous pouvons nous maintenir au moins trois ans.</i>		
<i>Nous maîtrisons notre métier.</i>	Compétence technique	Efficacité
<i>Il y a un niveau faible de production.</i>	Production faible	Stratégie
<i>Le haut niveau définit la stratégie et le personnel l'implémente.</i>	Processus décisionnel non participatif (ProDécNPart)	Stratégie
<i>Les chefs services collectent les informations à la base qu'ils fournissent au haut sommet qui en fait des agrégats nécessaires pour la définition des stratégies. Une fois les stratégies définies, les chefs services veillent à leur application à la base.</i>	Partage de l'information	Partage de l'information
<i>Nous sommes syndiqués.</i>	Employés syndiqués	Syndicat
<i>C'est un syndicat diplomate qui veille dans la douceur à la négociation et au respect des conditions de travail.</i>	Syndicat peu actif	Syndicat
<i>La rémunération est motivante parce que comparée aux autres employés du même secteur est acceptable; et même supérieure aux réalités du marché du travail béninois en général.</i>	Bonne rémunération Rémunération moyenne par rapport au secteur d'activité (RémMoy/SectAct) Rémunération au-dessus des réalités	Rémunération Secteur d'activité Marché du travail

	du marché de travail (RémSup/MarchW)	
<i>La rémunération dépend de votre grade (salaire de base).</i>	Rémunération fixe	Rémunération
<i>Mais selon le contenu de votre poste, votre mission, vous pouvez avoir des bonus, des primes d'encouragement.</i>	Prime par poste Prime par mission	Rémunération Rémunération
<i>Ailleurs les bonis peuvent être au prorata du chiffre d'affaires. Mais ici ça peut être au prorata du salaire ou un avancement.</i>	Bonis au prorata du salaire (BoniProrSal)	Rémunération Rémunération
<i>Les formations internes sont faites selon les insuffisances de chaque service. Des formations spécifiques peuvent être octroyées à certains employés.</i>	Formation	Formation
<i>Les formations externes sont faites au pays ou à l'étranger et portent sur des termes de référence. Les cabinets de formation envoient des thèmes de référence et si un employé sent le besoin de se faire former sur ce thème, il fait la demande et va suivre la formation.</i>	Formation	Formation
<i>Nous formons une société; donc je parle de bonnes manières entre collègues. Il y a l'amitié, la fraternité. Même quand nous avons des événements en famille, ce sont nos</i>	Bon climat social	Contexte organisationnel

collègues qui nous soutiennent, nous assistent. Nous avons une mutuelle initiée par les employés. ... Il y a très peu de relations conflictuelles. De très petits conflits qui ne durent pas plus de 24h.

..., il y a la réglementation qui peut nous bloquer et même piétiner nos relations avec les clients. ... Les changements réglementaires sont non négligeables.

Réglementation

Réglementation

On informe les clients. Ceux qui veulent restent. Ceux qui veulent partir partent. Nous n'avons pas de stratégies spécifiques à adopter. Nos activités baissent et peuvent reprendre plus tard. On ne fait qu'appliquer.

Rigidité

Stratégie

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 15

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>... on peut clairement évoquer la question de la concurrence qui est très élevée dans le secteur...</i>	Concurrence	Contexte concurrentiel

<i>... sur beaucoup de segments, les prix sont alignés sur le prix de la concurrence.</i>	Prix alignés sur la concurrence (PrixAligConc)	Stratégie
<i>il y a la réglementation...</i>	Réglementation	Réglementation
<i>... mais elle n'empêchait pas chaque entreprise d'avoir un certain niveau de marge de manœuvre.</i>	Rigidité	Stratégie
<i>..., il y a que ce sont presque les mêmes produits qui sont vendus par les entreprises concurrentes aussi. Ce sont presque les mêmes services qui sont offerts par les entreprises concurrentes.</i>	Peu de différenciation	Stratégie
<i>... le produit qui est vendu ici c'est un produit pour lequel les éléments de qualité et de confiance sont très importants. Si l'entreprise au cours du temps n'a pas su travailler sur ces éléments, il est indéniable que sa performance ne soit pas forte.</i>	Produit de faible qualité Manque de confiance	Stratégie Confiance
<i>Selon que le client veut que l'entreprise l'accompagne, l'entreprise a besoin de lui faire confiance. Par exemple pour financer une de ses activités.</i>	Faible confiance de l'entreprise envers les clients (FaibConfEntCli)	Confiance
<i>Selon que la personne veut recommander l'entreprise ou bien veut orienter toutes ses affaires vers cette entreprise-là, la personne a</i>	Faible confiance des clients envers l'entreprise (FaibConfCliEnt)	Confiance

besoin d'avoir une certaine confiance. Et cette confiance là quand elle est du point de vue du client, c'est le délai de réactivité de l'entreprise.

- Et dans votre entreprise ces délais ne sont-ils pas respectés?

Non! Ils sont très loin d'être respectés. ... je prends un client X. il peut déposer un courrier et ne pas avoir une réponse durant une année par exemple.

L'autre chose aussi, les clients ne sont pas traités de la même manière. Les clients sont traités suivant leur capacité financière ou suivant les relations qu'ils ont à l'intérieur de l'entreprise.

Discrimination

Stratégie

Quand tu introduis un dossier par exemple et que tu as des connaissances dans l'entreprise, tu as plus de chance d'être vite servi que quelqu'un qui introduit son dossier et n'a aucune connaissance dans l'entreprise.

Discrimination des clients selon les relations personnelles (DiscrimCliRelPers)

Stratégie

Suivant que tu apportes une affaire qui est volumineuse ou bien suivant que tu as des engagements très élevés vis-à-vis de l'entreprise, le

Discrimination des clients selon les incidences financières (DiscrimCliIncFin)

Stratégie

délai de réponse ou l'attention qu'on t'accorde n'est pas la même chose.

D'abord il y a l'environnement; l'environnement qui permet au client de fournir de fausses informations à l'institution ou des informations difficilement vérifiables. Des experts-comptables continuent de signer des documents qui ne sont pas corrects; qui ne sont pas établis par eux-mêmes; qui sont établis dans la rue.

Méfiance de
l'entreprise envers le
client du fait d'un
contexte administratif
peu crédible
(MéfEntCliAdmPCréd) Confiance
Contexte
institutionnel

L'entreprise a été victime à plusieurs occasions de vols, de fraudes externes avec complicité interne; externes sans complicité interne; de toutes sortes.

Méfiance de
l'entreprise envers le
client du fait de vols,
fraudes avec
complicité interne
(MéfEntCliFrau) Confiance

Il y en a qui sont toujours de mauvaise foi. Malgré qu'ils ont été recommandés par des gens qui sont à l'interne, ils ont fait de fraude.

Mauvaise foi de
certains clients
(MauvFoiCli) Éthique

Aujourd'hui je peux dire aussi que la performance de l'entreprise est liée au fait qu'il y a plusieurs contrats qui ont été établis dans les années antérieures et qui viennent se greffer négativement au bénéfice que l'entreprise engrange chaque année. ... ces contrats ne se sont

Effets des contrats mal
passés (EffContrMalP) Stratégie

pas bien passés ou bien se passent bien dans la première année et dans les autres années ne se sont pas bien passés.

... pour plusieurs raisons, le client ne reste pas longtemps avec l'entreprise.

Problème de
fidélisation

Stratégie

Il y a des facteurs d'ordre juridique et réglementaire qui ne sont pas toujours respectés à cause parfois de jeux politiques, de la capacité de certains acteurs à influencer les décisions au plan externe. ... quand vous amenez une affaire au tribunal contre un client, le temps que le tribunal fait pour que cette affaire aille au bout peut être très long par exemple selon que c'est un tel client ou un tel autre client.

Contexte réglementaire
peu crédible

Réglementation

(ContRégIPCred)

Contexte

Contexte juridique peu
crédible

juridique

(ContJurPCred)

...ces dernières années oui il y a eu des problèmes conjoncturels directs; ... Si ces entreprises ont des problèmes ou sont en cessation d'activité, ces relations ne peuvent plus produire les résultats recherchés.

Crise économique

Contexte
économique

Il y a des procédures qui doivent être actualisées à cause de l'évolution du secteur. ... au niveau des procédures, il y a un certain nombre d'éléments qui ne sont pas

Procédures non
actualisées (ProcNAct)

Organisation
du travail

favorables; qui sensiblement crée des retards ou un manque d'efficience.

Une procédure archaïque ne peut plus être respectée du moment où la manière de travailler a déjà changé vis-à-vis de cette procédure qui est censée être la référence.

le recrutement normalement doit se faire sur la base de l'excellence. Mais le recrutement à part quelques rares personnes qui sont recrutées, le recrutement est beaucoup plus fait sur la base du relationnel.

La procédure de recrutement n'est pas clairement définie...

... la compétence est loin d'être un critère de sélection lors du recrutement. ... Par exemple au cours des dix dernières années je dirai que moins d'un vingtième des cadres de l'entreprise sont recrutés sur la base d'un concours clairement publié dans un journal. Non le recrutement se fait à huis clos et ça se fait à la tête du client.

Dire qu'on recrute sans un besoin serait erroné parce que les postes

Procédures non respectées (ProNResp)

Recrutement par les relations personnelles (RecrutRelPers)

Quasi-absence d'une procédure de recrutement (QAbsProcRecrut)

Procédure de sélection peu efficace (ProcSélPeuEff)

Postes non comblés

Organisation du travail

Rémunération Culture

Recrutement

Sélection

Organisation du travail

ne sont jamais totalement comblés. On ne peut pas non plus pourvoir tous les postes à cause des masses salariales.

Parfois il peut avoir de tensions dans un service parce qu'il y a beaucoup d'activités. Mais parfois il y a aussi moins d'activités dans le même service.

Organisation peu efficace du travail
(OrgPeuEffW)

Organisation du travail

Parlant de rémunération, l'entreprise n'est pas la dernière de la place. Au contraire, elle fait des efforts pour donner une rémunération moyenne à ses agents; moyenne par rapport au secteur. Elle n'est pas la meilleure payeuse de la place. Elle n'est pas non plus la mauvaise payeuse.

Rémunération moyenne par rapport au secteur d'activité
(RémMoy/SectAct)

Rémunération Secteur d'activité

Donc vous pouvez avoir quelqu'un qui a un bac + 3 qui est un chef service rémunéré en tant que chef service et non en tant que bac + 3. Mais vous avez quelqu'un qui a un bac + 5 et qui est un agent d'exécution et qui est rémunéré en tant qu'agent d'exécution.

Rémunération selon le poste et non le diplôme
(RémPostNDipl)

Pra Rémunération

Par exemple il y a trois ans, il y a eu une augmentation. Il y a des personnes qui ont reçu une augmentation d'un cinquième de leur salaire pendant ce temps

Avancement discriminatoire

Rémunération

d'autres ont reçu à peine un centième de leur salaire.

Mais sur un certain nombre de critères qui ne sont pas préalablement définis et qui sont une fois encore liés au relationnel, au parrainage, ils sont promus. Donc il y en a qui n'ont pas les compétences et sont chefs. Ils sont chefs et ça s'arrête là.

Quelqu'un qui a été recruté. Deux ans après il a été affecté à un poste de responsabilité. ... On enlève son chef qu'on ne met pas à un autre poste et lui on le positionne à ce poste.

Promotion des employés sur une base relationnelle (PromRel)

Gestion des carrières
Culture

Ancienneté non respectée (AncNResp)

Gestion des carrières

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 16

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>... je ne sais pas quels sont les éléments qui entrent ligne de compte dans la détermination de ma rémunération. ... il y a eu un reclassement récemment. Les gens se sont vu octroyer des salaires. Mais après on les informe qu'il y a des erreurs dans les calculs et on a réduit les augmentations. Ça m'est déjà arrivé une fois alors qu'on n'a pas réduit pour d'autres employés. L'élément sur lequel je vois mon salaire, c'est que certaines personnes qui ont été recrutées dans la même période que moi ont un peu plus que moi, d'autres ont un peu moins.</i>	Système de rémunération peu efficace (SystRémPEff)	Rémunération
<i>Il y a un cadre réglementaire avec des indices et des points qui est suivi.</i>	Système de rémunération démotivant (SystRémDémot)	Rémunération
<i>Il n'y a pas un plan de formation.</i>	Rémunération réglementée	Rémunération
<i>Chaque département essaie d'organiser les formations comme il peut. Il y a maintenant des formations au niveau du groupe parce que l'entreprise a des filiales dans d'autres pays. Donc on peut recevoir un courriel et une ou deux personnes peuvent partir suivre une formation.</i>	Absence de plan de formation (AbsPlanForm)	Formation
	Formation	Formation

<p><i>Il n'y a pas cette culture de vulgariser ce qui a été acquis à une formation. ... Les formations organisées au niveau groupe pour la plupart sont liées à des besoins très spécifiques. En tant que tel ça revient plus ou moins au chef d'aller découvrir pour venir apprendre aux autres... Certains chefs vulgarisent. Certains chefs n'en parlent pas; ne veulent même pas partager les fichiers qu'ils ont eus.</i></p>	<p>Absence de partage de connaissances (AbsPartConnais)</p>	<p>Partage de l'information</p>
<p><i>On t'affecte à tel poste, on devrait te former. Mais non. Tu regardes les gens faire puis tu fais.</i></p>	<p>Mentorat informel</p>	<p>Mentorat</p>
<p><i>L'entreprise a un syndicat</i></p>	<p>Employés syndiqués</p>	<p>Syndicat</p>
<p><i>Ce sont les aspects sur lesquels le syndicat agit plus. Mais pas pour contrôler le bien être professionnel, la santé au travail, etc.</i></p>	<p>Syndicat peu efficace</p>	<p>Syndicat</p>
<p><i>Quand j'abordais la question d'absentéisme, à un moment donné, c'était très prononcé dans la maison.</i></p>	<p>Absentéisme prononcé</p>	<p>Suivi</p>
<p><i>Le personnel a pris une culture de liberté. ... les gens doivent être à leur poste. Mais il y a des gens qui viennent et qui font le minimum et qui rentrent.</i></p>	<p>Culture de liberté</p>	<p>Suivi</p>
<p><i>Il y a des heures de travail réglementées bien stipulées dans le contrat. Mais quand vous venez en retard une</i></p>	<p>Retard répété</p>	<p>Suivi</p>

première fois, une deuxième fois et une troisième fois et personne ne vous inquiète. ... La façon dont le suivi est fait est très traditionnelle : c'est quelqu'un qui reste au portail et qui prend les noms de ceux qui viennent en retard.

Les gens sont évalués chaque année par leur chef. Donc si tu t'entends bien avec ton chef, tu as plus de chance d'être évalué positivement. Si ton chef n'a pas de bonne relation avec toi, tu peux être aussi évalué négativement.

Système
d'évaluation peu
efficace
(SystÉvalPEff)

Évaluation du
rendement

On décide et vous exécutez. ...un cadre de travail clair, balisé ou tu peux faire tes propositions, il n'y a pas.

Processus
décisionnel non
participatif
(ProDécNPart)

Stratégie

Vu que l'entreprise porte sur des actifs financiers liquides, tangibles qu'on peut transformer facilement, il y a toujours des jeux de pouvoir. Il y a toujours des conflits d'intérêts. Il y a toujours ce côté si tu es d'accord avec tel client, c'est un peu comme si tu as des affinités avec ce client. Si tu n'es pas d'accord c'est un peu comme si c'est parce que ce client à des affinités avec tel autre employé que tu n'es pas d'accord.

Climat social
conflictuel
(ClimSociConfl)

Contexte
organisationnel

Oui. Il y a la réglementation qui a fait que dernièrement il y a eu un

Réglementation
sectorielle

Réglementation

<i>reclassement, il y a eu une augmentation des salaires.</i>	favorable (RéglSectFav)	
<i>Les problèmes internes sont aussi liés aux actionnaires parce qu'il y a beaucoup de décisions imposées sans que les dirigeants n'aient la capacité de faire quoi que ce soit.</i>	Processus décisionnel non participatif (ProDécNPart)	Stratégie

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 17

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Les gens envoient les demandes et on fait la sélection.</i>	Sélection	Sélection
<i>Il y a d'autres recrutements qu'on n'annonce pas. Lorsqu'il y a déjà des personnes en stage dans l'entreprise dont les profils correspondent au besoin de recrutement, on va directement vers ces personnes.</i>	Sélection par stage	Sélection
<i>Cette réalité c'est souvent au niveau des stagiaires parce qu'on ne peut pas prendre qui on ne connaît pas et tout ça.</i>	Sélection de stagiaires parrainés (SéletStagParr)	Sélection Culture
<i>C'est donc par rapport aux fiches de poste que la formation sera attribuée.</i>	Formation adaptée	Formation

<i>La rémunération c'est par poste et non par diplôme.</i>	Rémunération selon le poste et non le diplôme (RémPostNDipl)	Rémunération
--	---	--------------

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 18

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Donc il y a d'abord une sélection qui a été faite par chaque pays...</i>	Sélection	Sélection
<i>C'est un peu comme une question de parrainage. ... Ils viennent d'abord en stage. Ils font d'abord trois mois de stage. Pour certains, ils font six mois de stage et puis on leur fait un contrat à durée déterminée et après on leur fait un contrat à durée indéterminée.</i>	Sélection de stagiaires parrainés (SéletStagParr)	Sélection Culture
<i>Il fut une période où il y avait beaucoup de stagiaires comme ça qui étaient parrainés et voilà, ...</i>	Recrutement de stagiaires parrainés (RecrutStagParr)	Recrutement Culture
<i>...pour avoir de stage dans la structure il n'y a pas une voie. C'est-à-dire il n'y</i>	Stage uniquement par le parrainage (StagUniqParr)	Mentorat Culture

<i>a pas une voie où vous déposez et on vous appelle pour un stage. Non.</i>		
<i>Je fais partie d'une promotion assez spéciale et quand on a été recruté, on a été en formation, une formation de plus de six mois au sein de la banque.</i>	Formation à l'intégration	Formation
<i>... les gens sont formés par le biais des stages qu'ils font avant d'être confirmés. ... ils sont formés dans le service où ils sont recrutés.</i>	Stage au recrutement Formation à l'intégration	Mentorat Formation
<i>..., ceux qui sont partis en formation externe ou en formation hors du pays ...</i>	Formation externe	Formation
<i>J'ai participé à une formation à peine que j'ai été affecté à un nouveau poste. ... À l'externe, une fois</i>	Formation spécifique à l'externe (FormSpécifExt)	Formation
<i>Moi, j'ai eu la chance d'être beaucoup affecté. C'est mon quatrième poste.</i>	Beaucoup d'affectations	Gestion des carrières
<i>Beaucoup plus par poste. Parce que vous pouvez être diplômé mais si vous n'avez pas certains postes vous n'avez pas des rémunérations qui vont avec.</i>	Rémunération par poste	Rémunération
<i>Il y a des gens qui ont été recrutés avec leur Maîtrise par exemple comme ma promotion, on a été recrutés sur un Bac+4... Mais on est moins rémunérés que des personnes qui sont recrutées avec un BAC+3 et qui occupent peut-être un même poste ou d'autres postes.</i>	Rémunération discriminatoire	Rémunération

<i>Ça peut se faire au mérite, ça peut se faire si la personne est parrainée, ça il en a. ça peut se faire si la personne a été longtemps l'assistant de la personne qui occupait ce poste.</i>	Promotion au mérite Promotion par le parrainage	Gestion des carrières Gestion des carrières Culture
<i>... l'absence de plan de carrière clairement défini, pour ceux qui comprennent ce que ça signifie, voilà ça ne leur plait pas.</i>	Absence de plan de carrière (AbsPlanCarr)	Gestion des carrières
<i>Donc il y a aussi que l'employeur peut mettre les gens en qui il a confiance.</i>	Promotion basée sur la confiance (PromConf)	Gestion des carrières

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 19

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>L'arrivée du nouveau président Buari a entraîné le renforcement du contrôle protectionniste.</i>	Protectionnisme dans le pays voisin (ProtecPayVois) Changement de régime	Contexte politique voisin Contexte législatif voisin
<i>Il y a aussi la dévaluation du Naira par leur banque centrale. Donc le coût du Naira par rapport au FCFA a chuté.</i>	Dévaluation du Naira	Contexte monétaire voisin

<i>La politique du dumping installée par le leader du secteur consistant à appliquer des prix de vente inférieurs au coût d'achat.</i>	Stratégie de prix bas du leader (StratPriBaLead)	Contexte concurrentiel
<i>... l'accord d'avantages douaniers incitatifs de 30% de réduction des droits de douane au leader et au challenger du secteur.</i>	Réduction des droits de douane au leader (RéducDDLead)	Législation en vigueur
<i>À l'interne, il y a certains investissements moins pensés. Donc n'ayant pas produit de bons résultats.</i>	Politique d'investissement peu efficace (PolitInvPEff)	Stratégie
<i>Nous sommes dans une entreprise privée et la quasi-totalité des décisions vient du haut. ... Seules les décisions du 1^{er} responsable passent. Le 1^{er} responsable n'écoute personne. Il estime que ses décisions sont basées sur ses intuitions; donc à prendre ou à laisser.</i>	Processus décisionnel non participatif (ProDécNPart)	Stratégie
<i>On peut venir à 08h00 ou 08h30. Mais on ne sait pas quand sortir surtout quand il est présent.</i>	Heures de travail non réglementées (HWNonRéglém)	Organisation du travail
<i>La rémunération est aussi insuffisante surtout quand on se compare à nos collègues d'autres entreprises ou au marché du travail.</i>	Rémunération insuffisante par rapport au secteur d'activité (RémInf/SectAct) Rémunération insuffisante par rapport au marché	Rémunération Rémunération

	du travail (RémInf/MarchW)	
<i>Il n'y a pas de mesures incitatives de façon globale.</i>	Absence de mesures incitatives (AbsMesIncit)	Rémunération
<i>Pour les employés au bas de la hiérarchie, ce n'est pas la peine. Pas de grille salariale. Les salaires sont définis au hasard ou selon l'état d'âme du 1^{er} responsable.</i>	Absence de grille salariale (AbsGrillSal) Rémunération au hasard ou à l'humeur (RémHasHum)	Rémunération Rémunération
<i>Ils travaillent tous les jours de 07h00 à 19h00 sauf le dimanche de 07h00 à 13h00. Ce n'est qu'après des luttes qu'on a gagné pour jour de repos le dimanche et 1h les autres jours. ... On travaille tous les jours sauf le 1^{er} janvier.</i>	Surcharge au travail	Santé au travail
<i>Ils se font sur la base des moins-disants. On s'en fout des compétences. On fait la sélection adéquatement. Mais pour finir, c'est lui qui décide. Et selon ceux qui sont prêts pour de petites rémunérations.</i>	Sélection d'employés acceptant de bas salaires (SélectEmpBaSal)	Sélection
<i>Pas de plan de recrutement.</i>	Recrutement non planifié	Recrutement

<i>Rarement de formations.</i>	Quasi-absence de formations (QAbsForm)	Formation
<i>Parfois il y a la méfiance. On estime que ceux qui sont proches du chef sabotent s'ils entendent certains commentaires.</i>	Climat social méfiant	Contexte organisationnel Confiance

Source : Nos entretiens

Résultat du découpage de l'entrevue 20

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Depuis que le nouveau gouvernement s'est installé, le gouvernement de Buhari qui est là maintenant. Depuis le 29 mai 2015 qu'il a pris la tête de ce pays, ce commerce a eu beaucoup de rebondissements. ... il a renforcé le contrôle au niveau des frontières.</i>	Mesures politiques dans le pays voisin (MesPolPayVois)	Contexte politique voisin
<i>C'est pour des mesures protectionnistes.</i>	Protectionnisme dans le pays voisin (ProtecPayVois)	Contexte législatif Voisin
<i>... il a tout fait pour faire chuter le naira. C'est-à-dire le naira a chuté...</i>	Chute du naira	Contexte monétaire voisin

<p><i>Nous avons un grand leader sur le plan local qui a adopté une attitude de dumping. Dumping total en ce sens qu'on ramène un produit à X franc et on le vend à X – (A, B, C) franc.</i></p>	<p>Stratégie de prix bas du leader (StratPriBaLead)</p>	<p>Contexte concurrentiel</p>
<p><i>... les mesures incitatives qui a dit que si tu importes plusieurs produits, on te permet d'avoir des exonérations, des abattements au niveau de la douane. Donc ces réductions peuvent aller jusqu'à 30% alors que les autres payent les 100%.</i></p>	<p>Réduction des droits de douane au leader (RéducDDLead)</p>	<p>Contexte législatif</p>
<p><i>...la sous-région a encore adopté le programme de taxe extérieure commune depuis janvier 2016. Ça là ça a encore créé des problèmes parce que chaque pays faisait une politique de produit qui lui permettait d'avoir au cordon douanier ou au plan fiscal de l'argent.</i></p>	<p>Mesures fiscales régionales non adaptées aux spécificités nationales (FiscRégNAdapSpécN)</p>	<p>Contexte législatif régional</p>
<p><i>...nous avons perdu de l'argent. On n'a pas de l'argent pour renouveler le stock. Et c'est quand tu achètes un conteneur, deux conteneurs que tu amènes. Or hier ... ramenait en moyenne 50 conteneurs tous les mois.</i></p>	<p>Manque de ressources financières (ManqRFin)</p>	<p>Stratégie</p>
<p><i>Après avoir déposé les dossiers, il y a des tris au préalable. ... Après ce travail qui peut durer trois, quatre jours, on fait la synthèse. On les</i></p>	<p>Sélection</p>	<p>Sélection</p>

invite au moins 72 heures. Ils viennent compétitionner comme un concours en faisant un examen écrit dans quatre matières... Maintenant ceux qui ont passé cette étape, on les invite. Ils viennent d'abord faire l'entretien devant un collège de jury.

Les subalternes c'est juste pour savoir si la personne sait lire et écrire et si elle sait faire les petits calculs. Après ils vont faire un entretien devant le jury. Ensuite, c'est le chef service qui les prend. Il les plonge pendant deux semaines pour voir. Si c'est bon, on les retient.

Il y a des règles. Règles de procédure, il faut ci, il faut çà. S'il n'y a pas ça, la maison ne marche pas. Même si ce n'est pas écrit. Nous avons des textes.

Tu ne peux pas recruter quelqu'un aujourd'hui et lui payer moins de 42000 FCFA le mois.

Aujourd'hui même si tu n'es pas agent de maîtrise, si tu es un chauffeur on ne peut pas te payer moins de 60.000 FCFA. Sinon on sera autre chose. D'ailleurs si tu refuses çà et tu envoies le contrat dans l'administration publique, ils rejettent.

Sélection après stage

Sélection

Procédures très peu établies
(ProcédTPÉtab)

Organisation du travail

Respect de la loi sur la rémunération minimale
(RespLoiRémMin)

Législation en vigueur
Rémunération

Influence des exigences de l'État dans la rémunération
(ExigÉtatRém)

Législation en vigueur
Rémunération

<p><i>Si c'est une ressource rare on peut le payer à 150000, 200000 même si c'est 120000 chez l'État. On peut également le recruter à 120000 quitte à ce qu'il donne de rendement et grandisse. Après il peut être à 140000, 150000. Ça dépend. Mais plus l'entreprise a de marge, plus elle redistribue.</i></p>	<p>Rémunération peu réglementée</p>	<p>Rémunération</p>
<p><i>On évalue en ce sens que chaque employé est sous quelqu'un et suit comment ça se passe, le rendement, etc., etc. On voit ce qu'il fait. Collecter papier pour... On ne fait pas ça. ... Ce ne sont pas totalement les règles écrites.</i></p>	<p>Suivi non réglementé Absence d'évaluation</p>	<p>Suivi Évaluation</p>
<p><i>...quand tu travailles chez nous tu sais l'heure à laquelle tu démarres mais tu ne sais pas à quelle heure tu sors. Même les dimanches on travaille. ... Même les jours de fête nous travaillons. ... Nous travaillons comme les Chinois.</i></p>	<p>Heures de travail non réglementées (HWNNonRéglem) Surcharge au travail</p>	<p>Organisation du travail Santé au Travail</p>

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 21

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>... la situation économique liée... au plan local, le flux financier n'est plus ce qu'il était. Si bien que les gens se méfient par rapport aux dépenses à engager. C'est la morosité économique.</i>	Contexte économique difficile (ConÉcoDiff)	Contexte économique
<i>... l'assainissement de la gouvernance au niveau du secteur public... du fait des réformes économiques.</i>	Réformes économiques	Législation en vigueur
<i>... depuis l'arrivée du nouveau gouvernement en 2016, beaucoup ont perdu leur emploi.</i>	Changement de régime	Contexte politique
<i>. Nous vendons pour 80% sur le Nigéria qui a vu aussi sa monnaie se déprécier.</i>	Dépréciation du naira	Contexte monétaire voisin
<i>C'est aussi l'effet des réformes de l'autre côté. Si bien que le nigérian qui...</i>	Réformes au Nigéria	Contexte législatif voisin
<i>Il peut acheter les produits, les garder et à un moment donné baisser les prix sur le marché.</i>	Stratégie de prix bas du leader (StratPriBaLead)	Concurrence
<i>... nous n'appliquons pas un salaire en dessous du SMIG.</i>	Respect de la loi sur la rémunération minimale (RespLoiRémMin)	Législation en vigueur Rémunération

<i>... il n'y a pas de grille...</i>	Absence de grille salariale dans le secteur d'activité (AbsGrillSalSectAct)	Rémunération Secteur d'activité
<i>... il n'y a pas de convention.</i>	Absence de convention dans le secteur d'activité (AbsConvSectAct)	Organisation du travail
<i>Le secteur n'est pas organisé.</i>	Secteur d'activité non organisé (SectActNOrg)	Secteur d'activité
<i>Il n'y a même pas de syndicat.</i>	Pas de syndicat	Syndicat
<i>Le recrutement c'est sur la base de la confiance; soit le lien avec le directeur, soit avec quelqu'un haut pèché.</i>	Recrutement basé sur la confiance (RecrutConf)	Recrutement Confiance
<i>... les gens viennent déposer. On trie par rapport aux conditions fixées et il y a un test écrit du domaine. ... On regroupe tout. Si c'est un poste, on appelle les trois premiers. Si c'est deux ou trois postes, on appelle les dix premiers, ainsi de suite. Et ils passent maintenant à l'entretien. ... Et quand vous êtes d'accord, pour commencer, on peut dire que vous allez faire le stage..</i>	Sélection	Sélection
<i>Il y a l'assurance maladie. L'employé est assuré. Toute sa famille est assurée.</i>	Assurance maladie	Santé au travail

<p><i>Il y a aussi les cadeaux de fin d'année. Ce que nous vendons ici c'est consommable. Donc en fin d'année on peut donner un carton, deux cartons aux chefs, cinq kilos à d'autres, ainsi de suite. Ça dépend de la performance de l'entreprise.</i></p>	Cadeau	Rémunération
<p>En dehors du SMIG, le directeur se base sur quoi pour fixer les salaires?</p> <p><i>C'est par tâtons. ... C'est selon le bon vouloir du directeur général.</i></p>	Rémunération par tâtons	Rémunération
<p><i>D'ailleurs les chefs service ne sont pas aux mêmes salaires. Ce n'est pas parce qu'on est aux mêmes postes qu'on a les mêmes salaires.</i></p>	Rémunération discriminatoire	Rémunération
<p><i>Il te propose et toi-même tu es compétent tu peux gagner un 10000 en plus.</i></p>	Avancement par tâtons	Rémunération
<p><i>Même pour faire les augmentations de salaire, c'est le DG et le comptable. Selon l'humeur du DG, il dit bon telle personne j'augmente 5000, j'augmente 10000; ce sont des calculs. À la fin de chaque mois; tu peux être à la fin du mois et trouver que le DG t'a augmenté 5000.</i></p>	Avancement selon l'humeur du DG (AvancHumDG)	Rémunération
<p><i>Ceux qui sont prêts à moins gagner. Oui. Des fois. Si tu acceptes le salaire du DG tu es premier. Tu es recruté d'office. D'ailleurs j'ai oublié cette</i></p>	Sélection d'employés acceptant de bas	Sélection

<p><i>partie. Il y a même un entretien préliminaire. Et on demande à chacun de donner son salaire. Ça c'est ce qu'on demande après l'écrit. Si toi tu dis un salaire que le DG ne peut pas, on ne t'appelle même pas pour l'entretien avec le DG.</i></p>	<p>salaires (SélectEmpBaSal)</p>	
<p><i>Ça peut-être fixe. Mais en même temps ça varie. ... C'est compte tenu de la compétence de la personne qu'on commence par lui augmenter un peu un peu.</i></p>	<p>Rémunération fixe</p>	<p>Rémunération</p>
<p><i>Il y a même des rémunérations informelles. Tu peux être là. Si le DG est content, il te donne 2000 pour dire va déjeuner. Il peut te donner 5000. Ça c'est dans ses pratiques habituelles. ... Même si ton déplacement ne fait pas 10000, il dit toi prends 10000. Pour rémunérer quelque chose de façon informelle.</i></p>	<p>Rémunération informelle</p>	<p>Rémunération</p>
<p><i>Nous travaillons tous les jours. Surtout ceux qui sont sur les ventes. Ils travaillent tous les jours; même les dimanches. Il n'y a pas de repos sauf le 1^{er} janvier.</i></p>	<p>Surcharge au travail</p>	<p>Santé au travail</p>
<p><i>La majorité des décisions sont centralisées. Il n'y a pas de réunion décentralisée. C'est le DG qui décide.</i></p>	<p>Processus décisionnel non participatif (ProDécNPart)</p>	<p>Stratégie</p>

<i>Il n'y a pas d'outil formel. C'est le chef service qui évalue, qui dit truc...</i>	Système d'évaluation peu efficace (SystÉvalPEff)	Évaluation du rendement
<i>...là parce que l'évaluation n'induit pas une rémunération. Ça n'induit pas un avancement. L'évaluation induit plutôt la confiance qu'on a de toi, la confiance au travail et tu es sûr que tu vas durer à ton poste.</i>	Système d'évaluation peu motivant (SystÉvalPMotiv)	Évaluation du rendement
<i>Il y a aussi les liens de parenté. Un cousin a proposé telle personne, on le recrute. C'est ça qui est au moins la moitié du recrutement.</i>	Recrutement par les relations personnelles (RecrutRelPers) Sélection selon les liens de parenté (SélectRelPers)	Recrutement Culture Sélection Culture
<i>Ils sont directement recrutés et ils commencent par travailler. D'autres on les met dans les tests. Ils passent le processus et après on les retient. D'autres sont recrutés directement par les relations, la confiance.</i>	Sélection discriminatoire	Sélection
<i>L'évolution dans le salaire varie selon la façon dont tu as été recruté.</i>	Avancement discriminatoire	Rémunération

Source : Nos entrevues

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<p><i>Ensuite les dossiers sont déposés. On fait une présélection par rapport au dossier. Après on fait un test écrit qui aboutit à une deuxième sélection. Ensuite on fait l'entretien technique. Tous ceux qui sont retenus après l'entretien technique vont rencontrer le patron pour la décision finale.</i></p>	Sélection	Sélection
<p><i>Les recrutements sur recommandation ou basés sur les relations sont très insignifiants. ... quand il y a de pression venant des relations du patron, il renvoie l'intéressé vers ses collaborateurs immédiats.</i></p>	Recrutement par les relations personnelles (RecrutRelPers)	Rémunération Culture
<p><i>Non. Aucune règle n'est respectée. Il décide de ce qu'il veut; surtout en matière de salaire.</i></p>	Rémunération non réglementée	Rémunération
<p><i>Il n'y a eu aucune sélection. Le but est d'aller vers le moins-disant.</i></p>	Sélection d'employés acceptant de bas salaires (SélectEmpBaSal)	Sélection
<p><i>Il n'y a jamais eu d'évaluation du personnel. C'est lui seul qui connaît. Il sait comment il évalue chacun. Il évalue le personnel dans sa tête.</i></p>	Absence d'Évaluation	Évaluation du rendement

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 23

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Et du coup le fonds de roulement qui restait pour pouvoir tourner d'importantes commandes par la suite était insuffisant.</i>	Manque de ressources financières (ManqRFin)	Stratégie
<i>Mais compte tenu de la qualité des produits, même si les gens viennent et constatent que les produits ne sont pas de bonnes qualités, ils ne reviennent plus.</i>	Produits de mauvaise qualité (ProdMauvQual)	Stratégie
<i>Quand Talon est venu, le magasin est fréquenté. Les clients viennent mais leur volume d'achat a baissé. ... le pouvoir d'achat du consommateur a baissé.</i>	Contexte politique Baisse du pouvoir d'achat (BaisPouvAcha)	Contexte politique Contexte économique
<i>Par exemple n'as-tu pas appris que Talon a supprimé les primes et autres là. C'est sûr que c'est une conséquence directe de la situation.</i>	Changement de régime Suppression de prime	Contexte politique Législation en vigueur
<i>Oui! Nous on a pris des mesures. On a essayé de diversifier nos activités.</i>	Diversification des produits	Stratégie

<i>... le risque de perte d'emploi devient de plus en plus élevé au Bénin...</i>	Fort risque de perte d'emploi (ForRisqPerEmp)	Marché du travail
<i>... qu'il y a quelques mois les assurances ont refusé de prendre en charge le risque lié à la perte d'emploi. Si bien que les banques ont du mal à accompagner les entreprises privées. ... C'est très difficilement que les banques accompagnent maintenant.</i>	Méfiance des institutions d'assurance (MéfInstAssur) Accès difficile au financement des banques (AccèDifFinBq)	Contexte institutionnel Confiance Contexte institutionnel
<i>Et donc souvent ils laissent les produits d'appels et achètent n'importe quoi. ... Ils achètent les produits qui n'attirent pas les clients.</i>	Mauvais approvisionnement	Stratégie
<i>Tu sais ça dépend des fournisseurs. Ils sont à la recherche des pourboires. Ça c'est un facteur très très important.</i>	Corruption	Contexte institutionnel
<i>... on n'a pas un manuel de procédures en bonne et due forme.</i>	Quasi-absence de procédures (QAbsProc)	Organisation du travail
<i>Sans respecter aucune procédure, le gérant prend le produit et le stock au magasin. Et sans que les produits ne soient vendus, le fournisseur débarque et réclame ses sous.</i>	Procédures non respectées (ProNResp)	Organisation du travail
<i>La plupart du temps on cherche l'intérêt personnel qu'on a dedans. On peut être sûr que cette commande ne marchera pas mais parce qu'il y a</i>	Corruption	Contexte institutionnel

d'intérêt on prend la commande et on empoche les pourboires.

Pas de budget; donc on navigue à vue.

Absence de
planification

Organisation du
travail

... les salaires, on exécute la grille que le gouvernement a mise en place. ... Pour les salaires, nous respectons exactement la grille de la fonction publique.

Rémunération
selon la grille du
secteur public
(RémGrillSectPub)

Rémunération
Secteur
d'activité

... il n'y a pas la formation.

Absence de
formation

Formation

Il n'y a pas un plan rigoureux de carrière qu'on suit.

Absence de plan
de carrière
(AbsPlanCarr)

Gestion des
carrières

Il y a les primes. Les primes de responsabilité, les primes de caisse. Il y a des primes qui ne sont pas directement définies dans la grille.

Prime

Rémunération

En principe pour qu'un commercial soit efficace, il doit avoir deux salaires : un salaire fixe et un salaire variable. Ce qui n'est pas le cas ici. Si bien qu'ils sont paresseux.

Rémunération fixe
pour les
commerciaux
(RémFixCom)

Rémunération

Tout le monde est sur une rémunération fixe...

Rémunération fixe

Rémunération

On a lancé le recrutement pour les remplacer. Mais là encore ce sont les

Recrutement par
les relations
personnelles
(RecrutRelPers)

Recrutement
Culture

présidents qui ont envoyé leurs fils et autres postuler.

Il n'y a pas de procédure formelle de recrutement.

Absence de
procédure de
recrutement
(AbsProcRecrut)

Recrutement

On leur fait entretien et tout. On voit leur compétence. Par rapport à ce qu'ils veulent faire, si c'est criard on refuse catégoriquement. Mais quand ils respectent un peu les normes, on accepte.

Sélection

Sélection

Il y a une bonne ambiance. Sur ce plan ça a toujours marché. Il n'y a pas d'événements majeurs qui entachent la bonne cohésion.

Bon climat social

Contexte
organisationnel

Il y a un syndicat. ... On est affilié au CSA.

Employés
syndiqués

Syndicat

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 24

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Au fait on n'a pas un manuel de procédures.</i>	Absence de manuel de procédures (AbsManProc)	Organisation du travail

<i>Ils savent pertinemment comment ça se passe. Ils ont mis la main sur les leurs.</i>	Recrutement par les relations personnelles (RecrutRelPers)	Recrutement Culture
<i>... je sais qu'il avait eu des entretiens, des entrevues et des questionnaires.</i>	Sélection	Sélection
<i>Il n'y a pas du tout de formation.</i>	Absence de formation	Formation
<i>À des moments donnés, le Directeur regroupe les anciens qui avaient pris par les postes de gérance pour former les gérants actuels.</i>	Mentorat	Mentorat
<i>Quand tu assignes de tâches à ton collaborateur, tu suis parce que c'est le chef service qui répond.</i>	Suivi	Suivi

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 25

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>Mais les mêmes personnes n'achètent plus comme avant ou n'achètent plus tout parce qu'elles ne trouvent pas tout ou le peu qu'elles trouvent leur pouvoir d'achat a diminué aussi. C'est lié aussi à la crise que vous constatez aussi.</i>	Baisse du pouvoir d'achat (BaisPouvAcha)	Contexte économique
<i>... les difficultés ne nous ont pas permis d'achalander le magasin comme on devrait.</i>	Manque de produits	Stratégie
<i>Mais moi en ma qualité de responsable je constate que l'effectif n'est pas encore assez constant, assez intéressant pour pouvoir gérer le flux de clientèle.</i>	Manque d'employés	Organisation du travail
<i>... ce sont les commerciaux. Là franchement je suis déçu parce que je vois qu'ils ne font pas du tout leur travail. Ils ont quelques moyens. Ils n'ont pas tous les moyens. ... je les trouve trop figés, trop statiques, trop terre à terre, trop dormants. C'est-à-dire ils attendent que la marchandise soit là, ils attendent que le client se manifeste avant d'aller livrer.</i>	Cciaux peu efficaces Manque de moyens	Efficacité Stratégie
<i>...il en a parfois qui sont recommandés mais amènent parfois leurs dossiers; ... Ils sont recommandés parfois par les</i>	Recrutement par les relations	Recrutement

<i>membres du Conseil d'Administration, parfois par des doyens qui avaient travaillé ici.</i>	personnelles (RecrutRelPers)	
<i>... et on les forme sur le tas pour certains ou bien on leur montre comment ça se passe dans la maison en stage de trois mois et on les remet encore pour voir et si c'est bon on recrute.</i>	Mentorat	Mentorat
<i>... période de stage probant puis recrutement.</i>	Sélection par stage	Sélection
<i>...il y a eu beaucoup de départs aussi liés à des contacts au niveau de l'Inspection du Travail et autre. ... Il y a eu des cas d'abandons aussi. Ou bien ils vont trouver mieux et ils s'en vont.</i>	Roulement élevé	Organisation du travail
<i>Dès lors qu'ils sont recrutés, ils ont la protection de la loi. La loi protège souvent l'employé devant l'employeur.</i>	Sélection Protection de la loi	Sélection Législation en vigueur
<i>... depuis que je suis ici c'est une seule fois on a fait et c'est après des insistances. C'est nous chef services et certains retraités qui sommes allés les former dans les supermarchés. ... Mais malheureusement il y a environ cinq ou six ans on n'a pas fait une assise pour définir les forces et faiblesses de cette formation.</i>	Quasi-absence de formations (QAbsForm) Formation non planifiée (FormNPlanif)	Formation Formation

<i>C'est la grille du secteur privé.</i>	Rémunération selon le secteur d'activité (RémSectAct)	Rémunération Secteur d'activité
<i>... il y a un avancement automatique tous les deux ans.</i>	Avancement automatique	Rémunération
<i>L'avancement est lié à l'ancienneté. Ce n'est pas lié au mérite.</i>	Avancement selon l'ancienneté (AvancAncien)	Rémunération
	Absence d'avancement au mérite (AbsAvancMér)	Rémunération
- Alors dans ce cas est-ce qu'il y a une politique d'évaluation du personnel ?	Absence d'évaluation des employés (AbsÉvalEmp)	Évaluation du rendement
<i>Non ! La seule politique d'évaluation que nous avons en ce moment et qui encore présente beaucoup de failles ce sont les inventaires trimestriels dans les supermarchés</i>	Inventaires peu fiables des produits (InvPFiabProd)	Suivi
<i>Il y a des clients qui inspirent confiance deux jours, trois jours et après le recouvrement devient difficiles. ...</i>	Mauvaise foi de certains clients (MauvFoiCli)	Éthique
<i>... ils vont vendre aussi et exprès ils ne retournent pas les recettes.</i>	Détournement de recettes (DétournRecet)	Suivi
<i>Le problème est au niveau de la mauvaise foi au niveau de certains agents commerciaux...</i>	Mauvaise foi de certains	Éthique

	commerciaux (MauvFoiCciau)	
<i>... ce n'est pas évident le contrôle parce que nous sommes surchargés par le travail parce que quand les produits arrivent il faut un temps pour faire les prix, un temps pour vite circuler les produits.</i>	Quasi-absence de suivi Gestion peu efficace des approvisionnements (GestPEffAppro)	Suivi Suivi Organisation du travail
<i>Des femmes ont acheté par exemple et ont disparu sans laisser d'adresse.</i>	Gestion peu efficace des ventes (GestPEffVte)	Organisation du travail
<i>Mais un grand problème chez les commerciaux c'est la formation hein. Ils ont été formés sur le tas sans recyclage.</i>	Manque de formations pour les commerciaux (ManqFormCciau)	Formation

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 26

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>La concurrence est demeurée telle. Mais l'effectif de Pigier n'a pas bougé pratiquement. On a tout fait ça n'a pas bougé.</i>	Concurrence constante Chiffre d'affaires constant	Contexte concurrentiel Marché des B&S
<i>On a recruté des enseignants permanents. Eux ils sont quatre. Ça! Ça n'existait pas du tout.</i>	Recrutement d'employés permanent (RecrutEmpPerm)	Recrutement

<i>Ce sont des exigences du CAMES et du ministère.</i>	Exigences régionales Exigences de l'État	Contexte législatif régional Politique
<i>Pour les enseignants permanents, c'est sur les propositions des professeurs.</i>	Recrutement par les relations personnelles (RecrutRelPers)	Recrutement Culture
<i>Et après ils ont passé les entretiens avec le directeur.</i>	Sélection	Sélection
<i>Pour la rémunération ... Il n'y a pas de grille qui est respectée.</i>	Absence de grille salariale (AbsGrillSal)	Rémunération
<i>C'est le chef qui définit.</i>	Processus décisionnel non participatif (ProDécNPart)	Stratégie
<i>Il n'est pas question de je suis à tel poste, j'ai telle ancienneté, je dois gagner tant. Non non.</i>	Absence de rémunération selon l'ancienneté (AbsRémAncien)	Rémunération
<i>On a introduit des fiches d'évaluation du personnel mais ça n'a pas abouti. ... rien n'est fait. Tout est laissé comme ça.</i>	Absence d'évaluation	Évaluation du rendement
<i>Seulement qu'il y a du laisser-aller. Et à la tête des départements, il n'y a pas des responsables sur place. Par exemple si je prends le département des études,</i>	Procédures non respectées (ProNResp)	Organisation du travail

*l'ancien DE n'était jamais sur place.
Même la nouvelle.*

*Au niveau administratif, il y a un
responsable permanent. Mais il n'est
pas du domaine. ... C'est un
mathématicien. ... Donc on la juste
placé comme secrétaire général. ... Il a
été responsable pédagogique quand
même. Mais administratif, je ne crois
pas.*

Absence de
recrutement selon
la compétence
(AbsRecrCompét)

Recrutement

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 27

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>C'est une grande entreprise dans son secteur, précisément l'enseignement supérieur. C'est une entreprise très connue sur le plan local. Lorsque vous finissez et vous intervenez dans le secteur, vous avez envie de participer à la formation et donc de faire partir de l'équipe de cette entreprise.</i>	Forte notoriété Forte image	Stratégie
<i>Et après ils m'ont appelé pour les procédures de recrutement.</i>	Recrutement	Recrutement
<i>... il y avait eu vent de réformes dans le ministère de tutelle et les établissements</i>	Exigence de l'État	Contexte politique

d'enseignement supérieur devaient recruter du personnel permanent.

... j'ai eu la chance avant de quitter le pays de connaître les têtes de pont de l'établissement. Donc quand je suis revenu, j'ai pris contact avec une partie de l'équipe dirigeante et j'ai en parallèle déposé mon dossier dans l'établissement. ... c'est important de pouvoir de manière informelle avoir un réseau relationnel dans l'établissement où vous voulez intervenir pour pouvoir assurer une meilleure chance à votre dossier de recrutement. C'est à peu près çà que j'ai fait et ça a marché.

En plus du dossier officiel qui doit être un dossier de très bonne qualité, c'est...

Les honoraires sont donnés essentiellement à ceux qu'on appelle professeurs honoraires.

Vous avez, en tant que personnel permanent, un salaire mensuel qui vous est payé...

. Les enseignants qui ont le même niveau sont payés de la même façon.

Ont porté d'abord sur la prise de contact. ... qui permettent d'établir une confiance entre les enseignants et l'entreprise. ... il y a eu séance

Recrutement par les relations personnelles
(RecrutRelPers)

Recrutement Culture

Recrutement selon la compétence
(RecrutCompét)

Recrutement

Honoraires

Rémunération

Rémunération fixe

Rémunération

Rémunération équitable

Rémunération

Accueil de nouveaux employés

Intégration

(AccNouvEmp)

d'accueil au cours de laquelle vous êtes appelés à intervenir pour démontrer votre motivation

... des tests psychotechniques. C'est-à-dire à travers des entretiens, on voit votre capacité à raisonner, à être dans la culture de l'entreprise, votre motivation, votre disponibilité à travailler, votre engagement à pouvoir faire le travail.

Donc c'est une entreprise qui a une forte culture d'excellence, qui a une forte culture de la performance; qui a une forte culture de la qualité.

Il faut dire qu'en termes de rémunération par rapport au secteur, l'entreprise est une entreprise compétitive.

Par rapport au secteur public, évidemment qu'il n'y a pas de comparaisons possibles. ... vous avez beaucoup d'heures de cours comparativement à ce qui se passe dans le secteur public. En termes de rémunération aussi, il n'y a pas photo. C'est relativement mieux payé dans le public que dans le privé.

Et donc évidemment les enseignants jouissent d'une grande autonomie par rapport à leurs travaux, par rapport à

Sélection par test psychotechnique (SélectTestPsyt)

Sélection

Culture de l'entreprise

Stratégie

Rémunération supérieure par rapport au secteur d'activité (RémSup/SectAct)

Rémunération Secteur d'activité

Rémunération basse par rapport au secteur public (RémBasSectPub)

Rémunération Secteur d'activité

Grande autonomie

Organisation du travail

leur charge de travail, par rapport à la flexibilité qu'ils doivent avoir dans la conception et l'exécution de leur cours.

Évidemment il y a des évaluations. ... les enseignants sont essentiellement évalués par des dirigeants scientifiques de l'établissement. ... L'évaluation des enseignants est aussi faite par les apprenants qui donnent quotidiennement de feedback sur chaque enseignant au niveau administratif.

Évaluation des employés

Évaluation du rendement

...j'ai constaté dans cette entreprise qu'on met un point d'honneur par rapport à la formation des enseignants. ...actuellement, une formation à la pédagogie universitaire est mise en œuvre.

Formation

Formation

La stagnation du chiffre d'affaires est peut-être une question de marché et de concurrence sur le marché.

Concurrence

Contexte concurrentiel
Marché des B&S

Marché saturé

Elle a un public qui n'est pas un public ordinaire, qui reflète l'image de l'entreprise. C'est un public qui fait partie de la classe moyenne et plus; c'est-à-dire ceux qui sont intéressés par les produits de notre école. Maintenant peut-être que ce marché n'est pas un marché populaire pour qu'il y ait un boom en matière d'entrée d'apprenants

Marché restreint

Marché B&S

ou bien d'augmentation de chiffre d'affaires.

Peut-être que le marché détenu par notre école n'a pas connu une grande progression sur les dernières années.

Progression
démographique

Contexte
démographique

Source : Nos entrevues

Résultat du découpage de l'entrevue 28

Verbatim ou séquence de l'entrevue	Code conceptuel	Catégorie provisoire
<i>... le processus de recrutement c'était une annonce faite par les réseaux WhatsApp des doctorants et docteurs...</i>	E-recrutement	Recrutement Technologie
<i>Après étude des dossiers, il me semble bien qu'ils ont appelé ceux qui ont été sélectionnés. Ils ont fait des entretiens avec nous. Après quoi on devait signer des contrats.</i>	Sélection	Sélection
<i>Oui, oui! À diplôme égal, rémunération égale. À diplôme égal, nombre d'heures de travail égal.</i>	Rémunération équitable	Rémunération
<i>Oui, oui! Il y a il me semble eu des séances de formation. Même récemment ils ont organisé une formation pédagogique pour les enseignants que j'ai faite.</i>	Formation	Formation

Mais c'est vrai qu'au fur et à mesure qu'on fait cours, de temps à autre, les gens sillonnent les classes pour voir. En guise de supervision, la direction des études exige également que les enseignants déposent les supports de cours avant de commencer. Donc avant que le cours ne soit donné, l'enseignant doit préparer tous les chapitres, le déposer à la direction des études qui vérifient, impriment et distribuent aux apprenants.

Suivi

Suivi

Le secteur public est encore mieux.

Rémunération

Rémunération

basse par rapport

Secteur

au secteur public

d'activité

(RémBasSectPub)

... les contrats que nous avons actuellement sont des contrats d'un an. Et dans le privé, tout se passe à la tête du dirigeant. Donc on peut vous retirer votre emploi sans concertation avec qui que ce soit ou sans avoir vous écouté. Je connais deux cas comme ça hein.

Emploi non

Sécurité

sécurisé

d'emploi

Source : Nos entrevues