MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES

Thèse

En vue de l'obtention du Doctorat Es Sciences Economiques

La flexibilité du travail et la performance de l'entreprise: test de la perspective configurationnelle dans le contexte de PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Présentée par **ALLEK Saifa**

Sous la direction du Professeure **BOUZAR Chabha**

Jury :

Mme. LEGHIMA Amina	Professeure à UMM Tizi Ouzou, présidente du jury
Mme. BOUZAR Chabha	Professeure à UMM Tizi Ouzou, rapporteur
Mme. MATMAR Dalila,	Professeure à UMM Tizi Ouzou, examinatrice
M. RICHET Xavier	Professeur à U-Sorbonne Nouvelle/ Paris 3, examinateur
M. OUKACI Kamel	Professeur à UAM/ Bejaia, examinateur
M. CHITTI Mohand	Maître de Conférences (A), UAM/ Bejaia, examinateur

Date de soutenance :08/07/2020

A ma famille

Remerciement

La conduite d'un travail doctoral est une aventure longue et laborieuse qui nécessite l'aide et la présence de nombreuses personnes. Aussi, je tiens tout d'abord à remercier en premier lieu, le Professeur BOUZAR Chabha pour la confiance qu'elle m'a accordée en acceptant de diriger cette thèse, pour ses lectures toujours très attentives et minutieuses de mes travaux et les conseils fructueux qui en ont découlé.

Je tien à exprimer ma gratitude envers les différents membres du jury qui ont bien voulu examiner mon travail.

Je voudrais aussi exprimer ma reconnaissance à tous ceux et celles qui, au cours de mes recherche, m'ont consacré de leur temps et m'ont fait part de leurs connaissances. Je pense ici tout particulièrement à M^{eme} MELBOUCI Lila, qui par ses précieux conseils, m'a fait bénéficier de son expérience de chercheur. Ces reconnaissances valent aussi pour mes collègues de travail, SOUKI Hakima et ARBOUZ Safia, qui m'aident souvent à faire des choix judicieux par les discussions régulières que j'ai eues avec elles.

Mes vifs remerciements s'adressent également aux étudiants en master Marketing qui ont participé à la réalisation de mon enquête, et envers tous les dirigeants des PME qui ont accepté de nous faire part de leurs expériences, et nous accorder de leurs précieux temps.

Mes sacrés et précieux remerciements vont aux membres de ma famille, et à mes amis, tout particulièrement à mes parents qui m'ont appris la patience et la persévérance.

Liste des abréviations et acronymes

AGI : Autorisation Globale d'Importation
APSI : Agence de Promotion de Soutien à l'Investissement
ANDI : l'Agence Nationale de Développement Industriel
ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes
CREQ : Centre de Recherches des Etudes Quantitatives, Marrakech.
ISTIS : L'Institut de Sondage et de Traitement de l'Information Statistiques, Tunisie.
FEMISE : Forum Euro-Méditerranéen des institutions économiques
CDD : Contrat à Durée déterminée
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CENEAP : Centre National d'Etudes et d'Analyses pour la Population et le Développement. CNAS : Caisse Nationale d'Assurance Sociale
CGPME : Conférence Générale des PME
CNI : Commission Nationale des Investissements
CREAD : Centre de Recherches Economiques Appliquées au Développement
GREPME : Groupe de Recherche En PME
GSRH : Gestion Stratégique des Ressources Humaines
GRH: Gestion des Ressources Humaines
HPWS: High PerformanceWork Systems
INAPI : Institut National Algérien de la Propriété Industrielle
INSEE : Institut National de Statistiques et Développement Economique en France
NAA : Nomenclature des Activités Algériennes
OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique
ONG : Organisation Non Gouvernementale
ONS : Office National des Statistiques
OMC : Organisation Mondiale du Commerce
OST : Organisation Scientifique du Travail
OMS : Organisation Mondiale de la Sante
OSCIP : Office de Suivi et de Contrôle des Investissements Privés
PSRH : Planification Stratégique des Ressources Humaines
PIB : Produit Intérieur Brut
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PMI : Petites et Moyennes Industries
R.O.I:Return On Investment
ROSES : Centre de Recherche pour l'Economie de Transition et du Développement, Paris
RSE: Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SPSS (version 21) : Statistical Package for the Social Sciences
SRH : Stratégie Ressource Humaine
TPE : Très Petites Entreprises
TCO : Théorie des Configurations Organisationnelles

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE----------7

Partie 1 - Flexibilité du travail et performance de l'entreprise : cadre théorique----------17

Chapitre I - Pour la performance des PME : approche intégrée des facteurs recommandée--------19
Section 1- La PME : Quelques éléments de contexte----------19
Section 2 **-** La performance des PME en Algérie : problématique récurrente----------36
Section 3 **-**Les facteurs de performance des PME : tendance vers une approche systémique-------.59
Chapitre II - La Gestion des Ressources Humaines en tant que facteur de performance----------83
Section 1 - La Gestion des Ressources Humaines, évolution tendance----------84
Section 2 -La Gestion Stratégique des Ressources Humaines en tant que facteur de performance de l'entreprise : les différentes approches----------99
Section 3 - Les modèles de pratique de la GSRH----------143
Chapitre III - La flexibilité du travail et performance : analyse du lien à travers les différentes approches de la GSRH----------156
Section 1 - Flexibilité de l'entreprise et flexibilité du travail----------156
Section 2 - Les principales dimensions de la flexibilité du travail----------170
Section 3 - Lecture du lien entre la Flexibilité du travail et la performance des PME ----------189

Partie 2 - Etude empirique de l'approche configurationnelle appliquée au lien entre la flexibilité du travail et la performance en contexte de PME ----------223

Chapitre I - Modèle et hypothèses de travail----------226
Section 1 -En quoi consiste l'approche configurationnelle en sciences de gestion----------227
Section 2 - Identification du modèle et des hypothèses----------231
Section 3 - Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche----------245
Chapitre II - La mise en œuvre empirique de la recherche----------253
Section 1 - Opérationnalisation des variables----------253
Section 2 - Méthodologie de la recherche----------264
Section 3 - Présentation des outils de l'analyse des données----------274
Chapitre III - Résultats et analyse----------293
Section 1 - Présentation des résultats du tri à plat des données----------293
Section 2 - Classification de l'échantillon par groupes de variables----------314
Section 3 - Résultats des tests des hypothèses et leur analyse----------327

CONCLUSION GENERALE----------353
Bibliographie----------365
Les annexes----------385
Liste des tableaux----------399
Liste des figures----------401
Liste des annexes----------402
Table des matières----------403

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Suivant le discours dominant et le contexte économique actuel, l'essor économique de plusieurs pays doit s'appuyer principalement sur la création et le développement des petites et moyennes entreprises (PME). Théoriquement, cette affirmation repose, en partie, sur deux observations convaincantes : leur contribution à la création des emplois et leur capacité à l'innovation. En conséquence, il importe d'en favoriser l'émergence et le développement. Ce qui pour l'heure ne semble pas un acquis pour l'Algérie *(Cf. II, p. 47).*

Vu l'importance démontrée de la PME pour le développement économique, cette dernière suscite beaucoup d'intérêt pour les gouvernements et les chercheurs de diverses disciplines, particulièrement des sciences économiques et de gestion. En effet, nous observons, depuis quelques années, une multiplication de programmes de formation, de recherches et de publications traitant de la PME, notamment en ce qui concerne les facteurs favorisant sa performance. Il est constaté que, la performance, ainsi que d'autres angles d'observation des résultats des PME, s'avèrent polymorphes et seraient conditionnées par un large groupement de facteurs tant internes qu'externes.

Au niveau interne, parmi les prédicateurs recensés, nous retrouvons la personne pivot de la PME, soit l'entrepreneur et ses compétences (Gervais, 1978 ; Chikh, 2010 ; Douar,2016), le style de gestion et les pratiques de gestion (Woo, Cooper et Dunkelberg, 1987 ; Cragg, King et Malcom, 1988) ainsi que les fonctions managériales eu regard ou non à une fonction managériale particulière (Dollinger, 1984 ; Miller et al., 1986 ; Baldwin, 1995 ; Lacoursière et al. 2000) . Au niveau externe, il est question d'une relation possible entre la performance et l'adaptation aux contraintes de l'environnement ou entre la performance et le processus de réseautage (Carsrud et al. 1986, Fillion, 1990, Julien, 1998).Outre le nombre élevé de variables impactant les performances des PME, la revue de littérature indique une divergence constatée en rapport avec leur réel impact.

Ainsi, nous pouvons dire que les faibles taux de survie, de performance et de croissance des PME laissent à penser que les conditions de leur développement demeurent encore énigmatiques. Sur ce, nous avons choisi d'explorer à nouveau la dynamique d'émergence des résultats de la PME que nous aborderons sous l'angle de la performance.

Bien que nous soyons conscients que les facteurs et les variables influençant la performance de la PME soient nombreux, dans notre présente recherche nous allons tenter de mettre en exergue la pratique de la flexibilité du travail. Dés lors, nous allons nous

intéresser à l'étude du lien entre la pratique de la flexibilité du travail et la performance de ces entreprises. Notre choix pour cet aspect de gestion comme facteur de performance peut être justifié par plusieurs faits importants, qui feront l'objet de développement dans la partie théorique de notre thèse:

-Le fait que la flexibilité du travail est l'une des pratiques de GRH. Cette activité de l'entreprise a pris de l'importance avec le développement de la théorie des ressources internes de l'entreprise ;
- la flexibilité ou l'agilité de l'entreprise, notamment par les pratiques de GRH, font partie des principes du paradigme actuel de management des entreprises ;
-selon la théorie de la segmentation du marché du travail, appliquée au contexte de l'entreprise flexible, les PME font beaucoup recours à cette pratique, notamment au plan quantitatif.

Problématique et hypothèses

De manière générale, notre thèse tentera de répondre à une problématique très répondue en sciences de gestion, en l'occurrence celle de l'association entre les variables. Plus particulièrement, nous allons tenter de répondre à la question suivante :

Existe-t-il une association entre la pratique de la flexibilité du travail et la performance dans le contexte des PME?

La revue de littérature ayant traité ce sujet, et qui fera objet de développement dans notre thèse, indique que cette problématique est souvent insérée dans le cadre général du lien entre la GRH et la performance de l'entreprise.

Au cours des deux dernières décennies, une abondante littérature a entièrement été consacrée au traitement de la place de la GRH dans l'implication des ressources humaines à l'accomplissement des objectifs stratégiques et à l'amélioration des performances des entreprises. Cette littérature, appartenant au courant de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH), s'est développée principalement en Amérique du Nord et de plus en plus en Europe, et en France en particulier. La majorité des recherches effectuées dans l'étude des liens entre la pratique de la flexibilité sur les ressources humaines et l'efficacité des entreprises ont abouti à des résultats significatifs. Toutefois, leurs conclusions demeurent contradictoires et sujets à des critiques. Selon certains auteurs, ces contradictions proviennent des bases conceptuelles empruntées et des méthodologies

adoptées par ces chercheurs (Delery et Doty, 1996, Becker etGerhart, 1996 ; Boselie et al. 2005 ; Truss et al. 2005), notamment les différentes approches suivies.

En effet, dans ce sens, la littérature (Delery et Doty, (1996) en distingue trois: l'approche universaliste, l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle de la GSRH. Ces dernières mobilisent des hypothèses et des méthodes différentes pour aborder la relation entre les pratiques de GRH et les résultats organisationnels. Ainsi, dans la logique de la perspective universaliste, le postulat dominant réside dans l'existence de pratiques de GRH meilleures que d'autres et que toutes les organisations amélioreraient leurs performances en les adoptant. Ces pratiques ont été qualifiées de *high performance work practices* ou de pratiques dites « meilleures ».Parmi ces dernières, la sécurité de l'emploi dans l'entreprise, qui se traduit par le recours aux emplois stables, notamment aux CDI, a été fréquemment mise en avant.

La vision de l'approche contingente stipule la nécessité des pratiques de GRH à être alignées avec les autres aspects de l'organisation, notamment la stratégie d'affaires de la firme pour améliorer la performance organisationnelle. Cette perspective s'est développée au cours des années 1990 dans un contexte ou l'environnement concurrentiel de l'entreprise commençait à devenir volatil et instable. L'attention accordée par des études aux facteurs de performance des entreprises dans ce contexte souligne la flexibilité des ressources humaines (RH) en tant que potentiel médiateur de la relation entre la GRH et les résultats organisationnels (Bhattacharya, Gibson, & Doty, 2005; Cappelli et Newmark, 2004; Dyer & Shafer, 2002; Van den Beukel et al.,1998).De ce fait, les partisans de cette approche ont beaucoup plus mis l'accent sur l'identification des pratiques de GRH permettant aux entreprises de s'adapter à toutes ces mutations. Cela nous amène à introduire l'aspect « ajustement des ressources humaines » dans les systèmes de pratiques de GRH. Autour de cette question, deux approches ont été développées : une approche favorisant les ressources internes de l'entreprise pour assurer sa flexibilité et une autre qui opte pour les ressources externes.

La première approche se concentre sur le capital humain existant dans l'entreprise, c'est-à-dire sur les connaissances et les compétences des employés, comme le meilleur moyen de parvenir à la flexibilité du travail (Frenkel et Kuruvilla, 2002; et Van Den Brink, 2000; Huang et Cullen, 2001). Ainsi, il suffit de faire usage de pratiques de GRH pouvant

accroître les compétences des employés et de promouvoir leur engagement en tant que causes réelles d'une plus grande flexibilité. Ceci dit, pour y parvenir, certaines conditions doivent être réunies chez les employés, notamment, avoir des niveaux élevés de compétences ou de qualifications. Conformément à cette approche, les pratiques de ressources humaines associées à la flexibilité fonctionnelle sont à encourager, comme la sécurité de l'emploi, la sélection d'employés avec un haut niveau d'éducation, une formation approfondie et l'utilisation de l'auto-gestion et le travail d'équipes ou la rotation des tâches (Atkinson, 1984, Groot et Van Den Brink, 2000, Kalleberg, 2001; Michie et Sheehan, 2001, 2002). Sur ce, nous pouvons ainsi dire, que la première approche de la flexibilité du travail dans le contexte d'une perspective contingente, s'était rangée du coté de la perspective universaliste en favorisant encore une fois la sécurité de l'emploi.

La deuxième approche quant à elle défend l'idée que la flexibilité externe du travail, notamment par le recours aux contrats de travail temporaires peut être aussi une source de performance organisationnelle dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'ajuster son activité aux fluctuations de la demande et aux différentes mutations de l'environnement. Ainsi, une proportion importante d'entreprises ont adopté des pratiques de ressources humaines fondées sur des contrats et le travail à temps partiel comme approche prédominante pour favoriser la compétitivité grâce à la flexibilité du travail. Cette deuxième approche comprend la recherche de pratiques de flexibilité numérique ou quantitative des ressources humaines (Atkinson, 1984 ; Michie et Sheehan, 2001, 2005 ; McIlroy, et al. 2004; Valverde et al. 2000). C'est une approche axée sur le marché, dans laquelle la flexibilité est le résultat de mouvement externe des employés. Selon cette approche, les formes d'emploi temporaires apportent beaucoup d'avantages aux entreprises, notamment en termes d'économies sur les frais de personnel. En effet, le travailleur peut être embauché et payé seulement s'il y a du travail à faire (par exemple, pendant les pics de production). Et d'autre part, parce que les travailleurs «flexibles» gagnent en moyenne moins que les travailleurs titulaires comparables et n'ont pas droit aux avantages sociaux que les travailleurs permanents reçoivent. En outre, «*les décisions d'embaucher de nouveaux travailleurs sont prises plus facilement si les travailleurs peuvent être licenciés de manière plus flexible dans des circonstances défavorables. De cette manière, une partie du risque entrepreneurial est déplacé aux employés rendant ainsi la gestion du plus facile* »[1].

[1]Traduit par nous-mêmes, Kleinknecht, et al., 1997, cité par Michie et Scheehan, 2005 : p 4.

Toutefois, bien que les avantages qu'offrent les emplois temporaires aient été mis en valeur par certains auteurs, la plupart des études réalisées sur la question de la performance des deux formes de flexibilité partagent l'idée que le modèle de flexibilité interne favorise beaucoup plus la performance organisationnelle que le modèle de flexibilité quantitative externe.

Par la suite, des études faites dans le cadre d'une perspective configurationnelle vont permettre de mettre les deux formes de flexibilité au même niveau en terme d'apport à la performance, à condition que ces pratiques soient cohérentes avec les autres politiques de gestion des ressources (Baird et Meshoulam, 1988; Becker et Gerhart, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) et de former un ensemble cohérent avec des variables externes tel que la stratégie de l'entreprise. Conformément à cette approche, et dans le cas particulier sujet de l'étude de la flexibilité du travail, plusieurs auteurs tel que Beltrán-Martín et al. (2008) recommandent une approche holistique de la GSRH et plusieurs études empiriques ont tenté de valider les hypothèses de la perspective configurationnelle dans le contexte de l'entreprise flexible.

En effet, l'application de l'approche configurationnelle à la flexibilité du travail a de solides fondements empiriques. Aussi, plusieurs études ont été réalisées en introduisant les ajustements du facteur travail dans leurs modèles d'analyse de la relation entre la GRH et la performance dans cette perspective. La plupart de ces études s'est appuyé sur une conception duale de la flexibilité développée par Volberda (1998), et a examiné les relations entre l'utilisation des formes de travail flexibles et les pratiques en matière de ressources humaines, d'une part, et la performance organisationnelle d'autre part (Michie et Sheehan, 2003, Storey et al., 2002; Michie et Sheehan-Quinn, 2001; Arulampalam et Booth, 1998; Kleinknecht, 1998; Kleinknecht et al., 1998, Michie et Sheehan, 2005, Ferrari, 2010,Beltrán-Martín et al, 2008). Aussi, la stratégie d'affaires a constitué leur principale variable de contingence externe.

L'application de la perspective configurationnelle au contexte de flexibilité du travail a donné lieu à l'identification de deux configurations types composées de systèmes de GRH, de modèles de flexibilité et stratégie d'affaires pouvant améliorer la performance organisationnelle : le premier modèle est composé de pratiques de GRH qualifiées d'engagement, associés à une flexibilité fonctionnelle et une stratégie de différenciation, le

deuxième modèle est un système de GRH administratif, auquel est associé une flexibilité quantitative externe et une stratégie de couts.

Pour contribuer à l'enrichissement de la revue de littérature réalisée autour de notre problématique de recherche, cette thèse examine, dans le contexte de PME, notamment le cas de moyennes entreprises à Tizi Ouzou, la validité des hypothèses de cette approche de la gestion stratégique des ressources humaines à travers deux modèles de flexibilité du travail : le modèle de flexibilité quantitative et le modèle de flexibilité qualitative ou interne que, nous avons tiré de la théorie.

L'objectif principal fixé à notre recherche est de vérifier l'existence de lien entre, d'un coté la similarité des modèles de flexibilité des ressources humaines dans les moyennes entreprises avec les modèles théorique identifiés par la littérature, et leur performance de l'autre coté.

Pour mieux cerner l'analyse, nous nous appuyons sur deux hypothèses principales :

La première hypothèse propose de valider la logique associée à la cohérence interne des pratiques de GRH sans porter attention à la forme de flexibilité privilégiée par l'entreprise. Nous tenterons ainsi de vérifier au niveau des moyennes entreprises que si les modèles de GRH (typologies), que nous avons identifiées dans la revue de littérature constituent réellement des idéaux types capables d'accroître la performance organisationnelle alors :

H1 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance.

La deuxième hypothèse tentera de vérifier le principe de l'arrimage externe de l'approche configurationnelle appliquée au système composé de trois variables : le système de GRH, la forme de flexibilité du travail et la stratégie d'affaires de l'entreprise. Aussi, l'hypothèse 2 peut être reformulée de la manière suivante :

H2 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique et plus cette dernière est reliée à la forme de flexibilité du travail et à la stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance.

Cadre épistémologique et méthodologie de recherche

Perret et Seville (2003, p.13) estiment que « *la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche* ». Ainsi, l'épistémologie permet au chercheur d'exprimer son acception du monde et reflète sa façon d'aborder les faits et les données auxquels il est confronté au cours de sa thèse.

La posture épistémologique retenue pour traiter les questions de notre recherche est le positivisme qui se base sur le raisonnement déductif. Celui-ci est considéré comme la validation empirique des énoncés hypothétiques.

Notre travail correspond aux critères de scientificité positivistes à savoir : vérifiabilité, confirmabilité, réfutabilité. Nous cherchons à vérifier dans ce travail, si la pratique de la flexibilité du travail, serait une source de l'efficacité organisationnelle. Pour ce faire, nous procédons à une analyse quantitative, moyennant un modèle de régression logistique, de la relation entre l'intensité du recours des entreprises aux différents modèles de flexibilité et leur performance organisationnelle dans le cadre d'une approche configurationnelle.

L'intérêt de notre recherche est double ; il est à la fois théorique et empirique. En effet, notre étude permet d'entrevoir les contours d'une récente approche de la flexibilité du travail, et de recherche en gestion de manière générale, à travers l'approche configurationnelle de la GSRH.

L'étude de terrain est, quant à elle, à la fois descriptive et analytique. Ainsi, nous avons pour ambition, à travers des données primaires issue d'une enquête dans des moyennes entreprises, tout d'abord d'établir un état des lieux des pratiques de GRH dans un échantillon de ce type d'entreprises en Algérie, notamment en termes de recours aux emplois flexibles. Ensuite, en partant de la théorie des ressources humaines, sur laquelle est fondée l'approche configurationnelle de la GSRH, nous avons voulu vérifier l'hypothèse d'une association entre les modèles de flexibilité des ressources humaines et la performance organisationnelle des entreprises de moyenne taille.

Structure de la recherche

Pour aborder notre problématique, nous avons opté pour une structure sous forme de plan entonnoir. Ceci consiste à aborder dans un premier temps les questionnements d'ordre

général, pour ensuite passer aux questions particulières. Cette forme de structure est appliquée aussi bien à l'ensemble de la thèse, qu'au niveau des parties et des chapitres.
Notre première partie est consacrée aux aspects théoriques entourant notre question de recherche. L'objectif principal visé est d'arriver à identifier les modèles théoriques représentant les liens entre la flexibilité du travail et la performance de l'entreprise. Nous l'avons divisée en trois chapitres.

Le premier chapitre concerne la définition du champ d'étude, en l'occurrence les PME, et met en exergue la problématique de performance qui se pose aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. Il se compose de trois sections. La première met en relief les ambigüités entourant la définition des PME et les problèmes que soulève la recherche dans ce domaine. La deuxième section expose l'état des lieux de la PME en Algérie, et ses difficultés à se performer. La problématique de la performance des PME est reconnue, il y a lieu de se pencher sur les facteurs qui la favorise ou l'handicape, d'où la nécessité de la troisième section.

Le deuxième chapitre consacre la revue de littérature entourant la relation entre la GRH et la performance de l'entreprise. Les différentes approches ainsi que les principaux modèles ont été mis en exergue dans la deuxième et la troisième section. La première section étant dédiée à la définition de la GRH et son évolution. Etant donné que la question principale est liée à la performance, l'approche stratégique de la GRH a été mise en valeur dans ce chapitre.

Dans le troisième et dernier chapitre de la première partie, nous avons abordé l'aspect flexibilité des ressources humaines, ses enjeux en termes de pratiques de GRH dans les entreprises ainsi que son lien à la performance. L'objectif de ce chapitre est triple. Il s'agit d'abord de justifier notre choix de prendre en compte cette variable dans l'effort de modélisation de la relation entre la GRH et la performance. Pour cela, nous nous sommes référés à la théorie de la segmentation du marché du travail adapté à l'entreprise. Ensuite, il y a lieu de faire ressortir quelques résultats de modélisation de la GRH en contingence avec les pratiques de flexibilité du travail dans les entreprises. Enfin, nous sommes dans l'obligation de, faire une lecture du lien entre la pratique de la flexibilité du travail et la performance des PME selon les différentes approches faites à notre problématique, notamment l'approche configurationnelle.

La deuxième partie explicite le volet empirique. Elle est éclatée à son tour en trois chapitres.

Après avoir établi les notions mises à contribution dans cette recherche et explicité la pertinence d'une relation GRH-performance dans le contexte de flexibilité du travail, dans la première partie, nous envisagerons la problématique de notre recherche et comment nous comptons y répondre en établissant un modèle de recherche dans le premier chapitre.

Le deuxième chapitre proposera une explication de notre étude empirique dans laquelle nous visons la confrontation de notre modèle conceptuel au terrain des entreprises. De même, dans ce chapitre, nous présentons la méthodologie utilisée pour tester et valider de manière empirique notre modèle conceptuel. Pour ce faire, nous élucidons la méthode de recherche utilisée, l'opérationnalisation de nos variables, la technique de collecte de données ainsi que les outils d'analyse.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous exposerons et nous discuterons les résultats des analyses de données, ainsi, nous allons tester les hypothèses et générer les conclusions à notre étude empirique.

En dernier lieu, une conclusion rappellera les objectifs voulus par cette recherche et les principaux résultats obtenus. Cette conclusion nous permettra de souligner quelques limites au travail mais également d'éclairer quelques voies de recherche qu'il semble opportun de mettre en œuvre.

PARTIE 1-Flexibilité du travail et performance de l’entreprise : cadre théorique

Introduction de la partie

Comme nous l'avons précisé dans la structure de la thèse, l'objectif visé par cette partie est de faire ressortir les modèles théoriques établis, explicitant l'association entre la pratique de la flexibilité du travail et la performance de l'entreprise.

En effet, notre recherche a une vocation descriptive et analytique, dans ce cas précis, les recherches effectuées dans ce sens s'appuient sur l'identification de modèles. La première partie est consacrée principalement aux bases conceptuelles relatives aux notions clés de notre recherche : la PME, la performance et la flexibilité du travail. Aussi, il y a lieu de traiter des différentes approches de la relation entre la flexibilité du travail et la performance.

Les éléments abordés dans cette partie sont autant importants les uns que les autres pour la conduite de notre recherche. De ce fait, il y a lieu de justifier leur ordre d'apparition dans notre travail.

Nous allons commencer par ceux qui relèvent des questions les plus fréquemment utilisées dans les domaines de l'économie et de gestion de l'entreprise, en l'occurrence la PME et la performance. L'objectif visé par le premier chapitre est de mettre en exergue l'intérêt que suscite la performance des PME auprès des praticiens ou des chercheurs dans le domaine de gestion. Ceci est d'autant plus visible au vu des nombreuses recherches effectuées pour identifier les facteurs favorisant cet aspect de l'entreprise.

Ensuite sera abordée la Gestion Stratégique des Ressources Humaines. Le cadre général s'affiche sur ces notions particulières dans lequel s'inscrit notre problématique. L'objectif visé est de traiter des différentes approches faites au lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise.

Enfin, nous terminons la partie par la présentation et l'analyse du lien entre la flexibilité du travail et la performance tel qu'il est abordé par les différentes approches de la GSRH, à savoir, l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle.

CHAPITRE I-

Pour la performance des PME : une approche intégrée des facteurs recommandée

CHAPITRE I- Pour la performance des PME : l'approche intégrée des facteurs recommandée

Introduction du chapitre I

Pour toute recherche scientifique, il est indispensable de définir la principale unité de recherche. En ce qui nous concerne, il s'agit de la PME. Dans la première section, nous allons nous consacré à la présentation de cet individu, sa définition, ses caractéristiques, et notamment l'état général de la recherche scientifique se rapportant à ce champs de recherche.

Dans la deuxième section, la performance de la PME sera mise en exergue à travers deux volets : concept et état des lieux en Algérie.

Enfin, nous terminons le chapitre par une revue de littérature relative aux facteurs de performance des PME, il sera question des différentes approches relatives à cette question. La section va nous servir de pont pour aborder le deuxième chapitre.

Section 1-La PME: quelques éléments de contexte

Les chercheurs sont souvent confrontés au problème du choix d'une définition adéquate au terme « PME » pour aborder des thématiques dans le contexte de ces entreprises. En effet, même si ce dernier est couramment utilisé, les lectures que nous avons faites indiquent un manque d'accord dans ce sens. Ainsi, dans certains écrits est mentionné la PME au singulier, dans d'autres Les PME au pluriel, Gervais (1978) parle « d'organisation-PME », Marshesnay (1982) utilise le non d'« hypofirme », et Julien (1994) utilise le « concept-PME ». Cette hétérogénéité dans la définition de la PME peut s'expliquer sans doute par le fait que plusieurs courants de pensée ont marqué ce champ de recherche et plusieurs critères sont utilisés pour caractériser ces entreprises.

I- PME : difficultés de conceptualisation et de recherche sur les PME

Dans le domaine scientifique, chaque concept a une histoire. Aussi, l'affirmation du terme PME autant que concept, ainsi que sa délimitation a connu plusieurs stades d'évolution. Torres (1997), nous a fait partagé ces derniers à travers une synthèse des différents courants ayant marqué la recherche scientifique dans ce type d'entreprises et ayant contribué à l'identification de plusieurs critères associés aux PME de nos jours. Même si

cette synthèse remonte à la fin des années 1990, nous jugeons que son analyse englobe pratiquement les principales questions qui se posent quant à la détermination des populations de PME lors des recherches scientifiques.

L'auteur, dans une analyse critique de l'évolution de la perception de la PME distingue deux principaux courants. Le premier est celui de l'universalité de la spécificité des PME qui a dominé le domaine de la recherche avant les années 1980 qui, tentait d'identifier des limites ou caractéristiques propres à ces entreprises. Depuis le milieu des années 80, la littérature consacrée à la PME insiste sur l'insuffisance de cette approche (Julien, 1994) dans la mesure où elle néglige les caractéristiques ou la *nature propre* (Munier, 1995 : 775) de cette entreprise, notamment sa diversité. Ce courant est celui de la diversité ou contingence de la PME. C'est en référence à cette nature que des typologies de PME ont été identifiées. Avant d'expliquer les principes de ces approches, nous allons d'abord tenter de justifier le retard des sciences de gestion dans leur intérêt à ce type d'entreprises.

Selon Torres (1997), le début de l'intérêt des sciences de gestion pour les PME n'a commencé qu'au début des années 1970. La raison évoquée selon Pascale Faber, en se référant à plusieurs auteurs, notamment Fourastié, Amiot (1991), Péréa et B.Savoye (1993), pour ne citer que ceux là, est la suprématie de la grande taille dans la croissance économique, du moins jusqu'au début des années 1970.

Ainsi, le XX^{ème} siècle consacre la domination des grandes structures, aidée en cela par les théoriciens de l'organisation industrielle (mise en place de la parcellisation, de la spécialisation, des grandes séries) ou bureaucratique que sont, entre autres, Taylor, Weber et Fayol. Les modèles bureaucratiques et industriels, incarnés par les grandes organisations, sont alors porteurs d'efficacité. C'est dans ce cadre nouveau que l'Etat lui-même, et ce fut le cas notamment en Algérie juste après l'indépendance, favorise l'émergence de grandes unités publiques donnant ainsi une justification supplémentaire à la domination de la grande entreprise. Cet état de fait de la suprématie de la grande taille connaît son apogée lors des « Trente Glorieuses » (Fourastié, 1979), cité par Faber, 2000, p. 22).

Vers 1975, la tendance commence à s'inverser en faveur des PME. Ce renversement, selon Pascale Faber, est du à la réunion de trois évolutions déterminantes : une forte évolution sociale dans le sens de besoin d'autonomie, une amorce d'activité économique

glissant de l'industrie vers les services, les effets du premier choc pétrolier de 1974 suivi du début de la crise économique.

L'idée commence ainsi à se faire entendre que les PME répondent mieux aux nouvelles aspirations sociales et économiques et apparaissent mieux armées pour résister à la crise, d'où l'intérêt de la recherche pour ces entités économiques (Amiot, 1991, cité par Faber, 2000, p. 23).

Ainsi, c'est depuis presque un demis siècle maintenant qu'un débat s'est engagé concernant le statut scientifique de la PME en sciences de gestion, débat partagé entre deux courants distincts et se développant conjointement :le courant de la spécificité, qui a pour projet de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique de la PME ; le courant de la diversité, qui cherche à établir des typologies dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PME. Evoluant en parallèle durant la période 1975-1985, ces deux courants antagonistes vont permettre, dans les dix années suivantes, l'émergence et le développement d'une troisième approche dite de synthèse, suivie à l'heure actuelle par un courant récent, celui de la dénaturation des PME.

I-1-Courant de l'universalité de la spécificité de la PME

Le premier positionnement théorique de recherche en PME, en l'occurrence le courant de la spécificité, prend son essor lorsque plusieurs auteurs décident de ne plus considérer la PME comme un modèle en réduction de la grande entreprise, mais comme une entreprise à laquelle on peut associer des particularités. Dans un premier temps, ce courant privilégiait l'effet taille comme caractéristique principale. Selon Torres (1997), cette préférence est née à partir de l'approche contingente de la structure de l'entreprise, notamment par apport au facteur taille. Plusieurs recherches réalisées dans ce sens, tel que celles du groupe d'ASTON[2] en 1960, citées par Pugh et al. (1968, 1969), Blau et Schoenherr (1971), Child et Mansfield (1972) et Mintzberg (1982) pour ne citer que ces auteurs, soutiennent l'idée selon laquelle la taille est un facteur déterminant de sa structure. Ceci a par la suite servit

[2]Aston Group est la désignation d'un groupe de chercheurs en organisation qui ont poursuivi leurs recherches entre 1961 et 1970 sous la direction de Derek S. Pugh. Le nom officiel était Industrial Administration Research Unit» Du Birmingham College of Advanced Technology. Ce collège a été renommé Aston Université en 1966. Le groupe Aston est un pionnier des travaux dans le domaine de l'analyse statistique des organisations et de leur fonctionnement. Contrairement à une analyse antérieure 'qui reposait sur des facteurs binaires de caractéristiques - tels que la présence ou l'absence -, le groupe étendit le spectre à des dimensions continues et réalisa une vision plus différenciée de son sujet de recherche.
Les membres du groupe sont issus de différents domaines de recherche tels que la psychologie, l'économie, les sciences politiques et la sociologie.

de base pour classer les entreprises par catégories. Sauf que, cette première tentative de distinction de la PME a fait objet de critiques liées notamment à l'identification de la taille critique et le caractère restreint et discrétionnaire de l'approche (Bernard et Ravix, 1988 ; Perrat, 1990 ; Candau, 1981). Au vu de ces limites, les partisans du courant de la spécificité ont tenté de trouver d'autres caractéristiques communes, notamment d'ordre qualitatif, et ce malgré l'hétérogénéité des PME.

Du point de vu apport, on associe à ce courant sa contribution à l'apparition d'une logique d'innovation face à une autre logique qui dominait jusqu'alors relative à l'identification des PME, celle de transposition conférant à la PME une image de « grande entreprise en miniature ». En effet, certaines études sont allées plus loin dans la spécification de la PME en proposent d'aller et de chercher à l'intérieur de la boîte noire pour détecter d'autres facteurs de nature qualitatif pour la distinguer de la grande entreprise. Dans ce sens, Bayad et al (1995) ont constaté que les chercheurs sur les PME sont divisés en deux logiques distinctes : une logique qui cherche à transposer ou à adapter les approches faites à la grande entreprise sur les PME ; une logique de l'innovation, qui cherche à considérer la PME comme un objet de recherche spécifique à qui il faut lui apporter ses propres approches.

L'acharnement que porte le courant de l'universalité de la spécificité de la PME à l'affirmation du concept est dans l'objectif d'assurer le caractère uniforme et universel du concept afin de permettre des comparaisons entre les recherches. Car même si le caractère taille ne permet pas cet uniformité à cause des « variations significatives du mot « petit » d'un pays à un autre (Hertz, 1982, dans Torres, 1997), on peut trouver des caractéristiques communes de nature qualitative la distinguant de la grande entreprise ((Julien et Marchesnay, 1988, Hertz, 1982, Julien, 1994…). Aussi, cette uniformisation permet d'assurer la généralisation des résultats de recherche qui est le critère le plus déterminant pour la distinction de la connaissance scientifique de la connaissance non scientifique (Cohen, 1989, cité par Torres, 1997).

Toutefois les efforts d'uniformisation du concept par ce courant se heurtent à chaque fois à la réalité de l'hétérogénéité de ces entreprises. Ainsi, au fur et à mesure que les recherches avancent sur les entreprises de petite taille, on découvrait la diversité de leurs caractéristiques qui sont considérées par les tenants de l'approche spécifique comme étant

uniformes (Candau, 1982). C'est ainsi qu'un autre courant vient remettre en cause la thèse de la spécificité de la PME, celui de sa diversité.

I-2-Courant de diversité de la PME

Le courant en question, comme son nom l'indique, considère que les PME ne présentent pas des caractéristiques uniformes qui la distingue de la grande entreprise, mais elles présentent des variétés dans leurs caractéristiques qui les rendent diverses. A titre d'exemple, pour ce courant, il paraît illusoire d'intégrer dans un même ensemble, l'atelier de l'artisan, la boutique du commerçant, la petite entreprise de quelques personnes, l'entreprise plus développée avec un nombre plus élevé de salariés, ..Etc.

L'apport de ce courant fut l'identification de typologies d'entreprise à l'intérieur de classes, notamment par taille. Sur ce, est née la diversité de la PME et le concept PME au pluriel. Cependant, on a aussi reproché à ce dernier plusieurs limites, entre autre par apport à la généralisation des résultats et l'identification des typologies.

En effet, la diversité des PME empêche toute généralisation (Torres, 1997) ou présente un faible degré de généralisation car il y a une multiplicité de cas étudiés, ceci amène les chercheurs à faire une approche par typologie ou par contingence (Julien, 1994 ; Bayad et Nebenhaus, 1994 ; Mahe de Boislandelle, 1994)

Ceci dit, selon Julien (1994), ce courant est confronté à une problématique majeure qui est la grande difficulté à extraire des données contingentes d'entreprises fortement variées. Cette multiplicité de facteurs donne une multitude de combinaison qui rend chaque entreprise comme cas particulier qui mène vers la dérive casuistique selon Torres.

Ainsi donc, les deux courants cités ci-dessous sont contradictoires. Le courant de la spécificité considère la PME comme objet de recherche. Elle englobe toutes les entreprises de petite taille dans une catégorie spécifique. La recherche pour ce courant est basée sur l'universalité de la spécificité de la PME et son unité de définition. Il a une tendance à la généralisation de tous les résultats de la recherche sur les problématiques concernant les petites entreprises à toutes les entreprises de petite dimension sans exception (risque de dérive dogmatique). Le courant de la diversité considère la PME comme un champ de recherche, vu son hétérogénéité qui empêche toute généralisation des résultats de la recherche. Il s'efforce soit à identifier des typologies de PME ou à décrire une diversité de

réalités distinctes limitées à des énoncées anecdotiques. Ce type d'approche présente l'inconvénient du non généralisation des connaissances.

Pour dépasser cet opposition entre partisans de la spécificité et de l'universalisme face aux partisans de la diversité et de la contingence dans la théorisation en PME, deux nouvelles voies se sont ouvertes dans les années 1985-1995, l'une marquant plus un effort de synthèse des deux approches précédentes, l'autre tendant à définir des limites de contrôle de la PME.

I-3-Courant de la synthèse et de dénaturation de la PME

Le courant de la synthèse concilie entre la spécificité de la PME, et sa diversité. Son principe est que la spécificité de la PME est modulable, ou que les PME sont plus au moins spécifiques. C'est-à-dire que les PME présentent certaines spécificités, mais elles ne sont pas fixes.

Cette approche amène les recherches sur les PME à identifier plusieurs typologies. Ces typologies sont classées selon la position de l'entreprise par rapport à une caractéristique pour laquelle nous avons déjà identifié des continuums. Dans cet esprit d'analyse, nous avons introduit le mot forme à l'identification de la PME au lieu de concept. En effet, selon Marniet (1986), cité par Torres (1997, p. 19), l'association du mot forme à la PME est pour le fait que ce concept est ouvert à la diversité et il accepte le caractère flou, vague et imprécis de cette entreprise.

A titre d'exemple, dans le sillage de cette classification, Julien (1994) a proposé une typologie des PME en plaçant ces entreprises sur des «continua » se référant à diverses caractéristiques d'ordre quantitative ou qualitatif. Sachant que les caractéristiques traditionnelles se situeraient vers la gauche et que des PME plus évolutives pourraient plus se positionner vers la droite. Julien (1994) a constaté aussi que même si l'approche par contingence est inévitable pour aborder les recherches sur les PME, cela n'éloigne pas la présence des aspects des entreprises pour lesquels on peut généraliser. Ainsi, des similitudes peuvent être identifiées chez les PME en tenant compte de leurs comportements dans les mutations de l'économie locale et nationale. Cette généralisation peut être un pas vers une théorie analytique ou prédictible pour justifier le développement de ces unités de production dans nos économies.

Au milieu des années 90, des chercheurs vont remettre en cause cette position, prétextant que la prise en compte de la diversité des PME demeure fort réduite et que l'aspect de la

spécificité domine largement au sein des approches de synthèse. Ainsi, le fait qu'un chercheur part du postulat de la spécificité de la PME, il est évident qu'après une étude empirique, les typologies qui seront dégagées seront toujours délimitées par le caractère spécifique de la PME, autrement dit, la diversité de la forme PME ne pourra pas dépasser le cadre de sa spécificité (Torres, 1997). Donc, la diversité n'est qu'un changement de degrés dans un cadre de spécificité. Hors, il existe des entreprises de petite taille dont le mode de fonctionnement dépasse les limites fixées par la spécificité de la PME. Ceci est un argument pour donner à la PME un caractère dénaturé. Une nouvelle approche va naître à partir du milieu des années 1990, celle de la dénaturation. Ce courant examine de façon critique le paradigme de la spécificité qui sert toutefois de base à l'analyse. En définitive, le courant de la dénaturation cherche à identifier les frontières de la discipline PME.

Ce courant part de l'hypothèse que les changements de degrés peuvent s'accompagner de changement de nature de fonctionnement. Il cherche à démontrer qu'à partir de certaines limites à la spécificité de la PME, ce concept n'est plus valide. Ce courant adopte une démarche contingente (réfutable) de la spécificité? Autrement dit, il y a des contextes qui dénaturent la PME. A titre d'exemple, un contexte d'internationalisation (Guilhon.A et al. (1995), cité par Torres, 1997, p. 21). Pour détecter ces contextes il faut d'abord mettre des limites à la spécificité du concept, autrement dit, des limites à partir desquelles une entreprise sorte de la nature de la PME. Dans ce sens, Guilhon.A et al. (1995) ont utilisé le concept de contrôlabilité. Il s'agit de la capacité de garder la maîtrise de la mise en œuvre et de développement des ressources. L'hypothèse est que à partir du moment qu'une entreprise risque de perdre cette contrôlabilité, elle risque de perdre sa nature autant que PME.

Il découle de ce qui précède que le concept PME bien qu'il soit utilisé au pluriel ou au singulier, renvoi dans les deux cas à sa diversité.

Aussi, pour parvenir à l'homogénéisation d'une population de PME, un mode multicritère est le plus souvent adopté dans les recherches. Ce mode est l'aboutissement de plusieurs années de recherches sur ce type d'entreprises et la contribution de plusieurs courants de pensée. Malgré les développements atteins dans ce sens, le concept ainsi que l'unité PME demeure toujours un mystère et continuent toujours à soulever des questions, notamment sur des aspects qualitatifs de ces entreprises tel que les pratiques de gestion et de management, et leurs performances. Toutefois, cela ne nous empêche pas de vous proposer ci-dessous les principaux critères fréquemment utilisés pour définir les PME.

II-La multiplicité des critères de définition des PME

Comme nous avons montré précédemment, de multiples approches ont contribué à enrichir la définition de la PME. Ces approches sont généralement scindées en deux familles distinctes, selon le mode référentiel usité : à côté des approches quantitatives privilégiant les critères descriptifs et statistiques se trouvent les approches qualitatives mettant en avant des critères d'ordre théoriques, sociologiques ou analytiques. Nous exposerons de façon synthétique chacune de ces deux approches

II.1 L'approche quantitative de définition des PME

Les critères quantitatifs sont des critères mesurables. En règle générale, les approches quantitatives utilisent ces critères car ils permettent de cerner plus rapidement et facilement la notion de PME. Deux critères sont généralement utilisés : l'effectif employé et le chiffre d'affaires.

II.1.1. L'effectif

Le nombre d'employés est souvent pris en considération dans la classification des entreprises et la délimitation des PME. Toutefois, son usage pose un certain nombre de questions et présente certaines limites.

La première question est relative au seuil maximum au-delà duquel une entreprise n'est plus considérée comme PME. En effet, à notre sens, il ne semble pas avoir un consensus à l'échelle mondiale. A titre d'exemple, en Algérie une PME est une entreprise qui a au maximum 250 employés, au Maroc une PME ne doit pas avoir plus de 200 employés permanents, en Tunisie il existe diverses définitions et la Libye considère comme PME toute entreprise dont le nombre d'employés ne dépasse pas 50. L'hétérogénéité est encore plus apparente entre les pays développés, ainsi aux USA et au Japon ont considère comme PME toute entreprise ayant moins de 500 employés, alors qu'en Grande-Bretagne le seuil maximum pour une PME est de 200 employés.

L'autre question soulevée par rapport au critère d'effectif est celui des typologies de la PME (Vilette, 2010). A titre d'exemple en France, l'INSEE classe les PME comme suit : les très petites entreprises (1-9 salariés) ; les très petites entreprises (10-19 salariés) ; la petite entreprise (20-49 salariés) ; la moyenne entreprise (50-499 salariés).Aux USA les entreprises dont le nombre de salariés est moins de 250 sont considérées comme des petites entreprises, et entre 251 à 500 sont des moyennes ; alors qu'au Japon et en Grande-

Bretagne les petites entreprises ont moins de 50 personnes, les moyennes entreprises ont de 50 à 500 employés pour le Japon et 50 à 201 en Grande-Bretagne.

La question de type d'emploi à prendre en considération s'impose d'elle-même. Doit-on prendre uniquement les emplois permanents ou s'intéresser à tous les emplois sans exception (permanent, en CDD, l'intérim, les emplois saisonniers..).

La dernière limite associée au critère effectif, qui a été soulevé par le courant de la dénaturation de la PME, est sans doute l'existence d'autres caractéristiques associées à des entreprises classées comme étant des PME du point de vu effectif, qui peuvent dénaturer leur nature. Nous pouvons citer à titre d'exemple leur chiffre d'affaires et le secteur d'activité. Dans ce sens, une entreprise peut être considérée comme PME par son effectif, mais elle peut avoir un chiffre d'affaires aussi important qu'une entreprise de plus de 500 employés. Aussi, une entreprise de 250 salariés peut être considérée comme moyenne dans un secteur, mais grande dans un autre secteur.

II.1.2. Le chiffre d'affaires

D'une manière générale, les PME doivent avoir un faible chiffre d'affaires. Cependant, comme le critère d'effectif, celui-ci présente aussi des limites. La première est par apport au seuil maximum du chiffre d'affaires des PME. Selon Julien (1997), ce seuil doit être fixé en tenant compte d'un certain nombre de facteurs, notamment les branches industrielles, le potentiel du marché et sa dimension. La deuxième limite soulevée par Wtterwulghe (1998), est le fait que cet indicateur subit des fluctuations à cause de l'inflation. Pour remédier à cette limite, certains auteurs proposent d'utiliser la position sur le marché plutôt que la valeur du chiffre d'affaires (Stanworth et Vurran, 1976 ; Garand et Fabi, 1991).

Il découle de ce qui précède, que l'usage de l'effectif ou du chiffre d'affaires pour la délimitation de la PME soulève plusieurs problématiques. Sur ce, certaines organisations proposent de faire une combinaison entre ces deux critères, ainsi que d'autres critères quantitatifs comme le profit brut, la valeur ajoutée, le capital social, le profit net, la part de marché et le patrimoine (Wtterwulgh, 1998). Dans certains cas, on utilise un seul critère, dans d'autres c'est toute une combinaison qui est formé. A titre d'exemple, la Commission Européenne (2003) s'est servit d'une combinaison à trois critères quantitatifs : l'effectif, le chiffre d'affaires, le bilan et l'indépendance financière (Vilette, 2010). Toutefois, selon

Boislandelle (2003), la solution de combiner entre plusieurs critères présente aussi des limites car elle crée des discordances pour la classification de ces entreprises. L'auteur, dans son étude de la corrélation entre les différents critères a constaté certaines entreprises du secteur de l'industrie sont classées parmi les petites entreprises si on tient compte de leur chiffre d'affaires, alors qu'elles sont considérées comme des moyennes entreprises du point de vu du caractère effectif.

Enfin, nous pouvons dire que la délimitation et les classifications des PME sur la base de critères quantitatifs est certes une méthode simple et facile à utiliser, mais elle présente plusieurs limites.

II-2- L'approche qualitative de définition des PME

L'approche qualitative de la délimitation des PME tente de pénétrer à l'intérieur de la « boite noire ». Elle met l'accent sur les pratiques managériales et organisationnelles de l'entreprise. Dans ce sens, plusieurs caractéristiques d'ordre qualitatif sont associées aux PME en utilisant des repères théoriques, sociologiques ou analytiques. Malgré leurs diversités, les approches qualitatives convergent toutes autour d'un élément important qui revient avec constance, à savoir l'aspect humain lié à l'entreprise. En tant que tel, le chef d'entreprise est omniprésent et son rôle est considéré comme déterminant.

Aussi, ces critères sont multiples et différents selon les pays, les institutions ou les approches. Certains favorisent dans leur définition un seul critère, le gérant de la PME ainsi que son profil comme critère de définition, d'autres préfèrent les modes de gestion ou de management, les types de propriétés…etc. Aussi, selon ce (es) critère (s), plusieurs typologies de PME sont identifiées. A titre d'exemple, les chercheurs francophones utilisent la définition établie par la Confédération Générale des PME (CGPME) (Schott et Jarquet, 2013) selon laquelle : « *la PME est l'entreprise dans laquelle les chefs d'entreprise assurent personnellement et directement les responsabilités financières, techniques et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci* » (Ducherant (1996), cité par Schott et Jarguet M. (2013), p. 184). Cette définition souligne le rôle prépondérant du chef d'entreprise, notamment dans la stratégie de la PME. Aussi, Schott A. et Jarquet M. (2013) soulignent que l'hypothèse générique de la plupart des travaux académiques francophones est que le dirigeant de la PME est la variable fondamentale et un acteur principal dans la formation de la stratégie. Dans d'autres recherches, les auteurs optent pour un ensemble de critères. Ainsi, Julien (2004), cité par Schott et Jarguet (2013, p. 185), identifie : la petite taille (contact direct avec les salariés,

hiérarchie faible, relations de travail informelles), la centralisation de la décision autour du dirigeant, une faible spécialisation au niveau de la direction, stratégie intuitive et peu formalisée, systèmes d'information interne et externe peu complexes et peu formalisés. Aussi, dans le rapport de Bolton (1971), la PME est caractérisée par la taille du marché, le mode de gestion et le modèle de management et la propriété. Le courant de la synthèse en recherche sur les PME a proposé un modèle type de PME axés principalement sur le mode de gestion.

Nous allons d'abord, dans un premier point, commencer par présenter les caractéristiques du gérant d'une PME et son mode de gestion car c'est un critère qui a suscité beaucoup de questions auprès de la communauté des chercheurs qui se sont intéressés aux PME. Selon Schott et Jarguet (2013), pratiquement, tous les travaux académiques considèrent l'hypothèse générique que le dirigeant de la PME est la variable fondamentale et un acteur principal dans les PME. Ensuite, nous allons tenter dans la mesure du possible de faire une synthèse des autres critères sans promettre assurer l'exhaustivité en raison de la multiplicité de ces derniers.

II-2-1-Le gérant et son mode de gestion

Le dirigeant d'une PME est un élément fondamental dans l'existence et la vie d'une PME, voire même les deux se confondent et s'identifient l'un de l'autre. La revue de littérature consultée dans ce sens nous a fait savoir que ces derniers sont reconnus par des spécificités communes, comme:

-leur logique de fonctionnement et leurs aspirations;

-la place centrale qu'ils occupent dans l'entreprise;

-leur mode de gestion centralisé et informel;

-le caractère polyvalent de sa gestion qui fait de lui un chef d'orchestre dans l'entreprise.

Par apport aux aspirations, contrairement au dirigeant de la grande entreprise, celui de la PME est beaucoup plus intéressé par les résultats économiques et ils s'occupent d'une façon directe de la réalité de l'entreprise au quotidien (Gasse, 1982). A coté de cette logique économique, le dirigeant d'une PME se trouve confronté à deux autres logiques, la logique familiale, par le fait qu'il aspire à la prégnance de son nom et à transmettre son patrimoine de façon égalitaire à ses enfants; et la logique politique, dans la mesure où il cherche à asseoir et à conserver son pouvoir dans l'entreprise (Bauer, 1993).

Le dirigeant de la PME occupe une place centrale. Pratiquement tous les écrits que nous avons consulté et qui traitent des PME signalent que celle-ci tend à se confondre avec son dirigeant. Cette confusion est présente dans pratiquement tous les aspects de l'entreprise, que ce soit par sa présence, la prise de décision, ou dans les objectifs et le devenir de l'entreprise. Cette caractéristique est expliquée par le fait que le dirigeant d'une PME est le plus souvent son propriétaire (Fallery, 1983 ; Van Loye, 1991). Ainsi, cette propriété absolue lui confère tous les pouvoirs sur l'entreprise. Ce lien entre la personnalité de la PME et celle de son dirigeant est qualifié de personnalisation de la PME (Julien et Marchesnay, 1988 ; Mahé de Boislandelle, 1998). Elle se manifeste dans de nombreux arguments dont: le fait que le dirigeant de la PME est présent pratiquement partout dans l'entreprise (omniprésence, D'Amboise et Garand, 1995), qu'il participe à toutes les décisions prises (Fallery, 1983), qu'il veut tout voir et tout contrôler (Duchéneaut, 1996) ; et que les objectifs de la PME sont souvent les siens(Van Loye, 1991).

La gestion de la PME est très influencée par les aspirations de son dirigeant. Cette forte influence se manifeste dans sa structure organisationnelle (Mahé de Boislandelle et Nebanhaus, 1995). Dans certains cas, la structure reflète la personnalité de son dirigeant (Lefebvre, 1991). A ce titre, trois profils-types de structures organisationnelles sont identifiées dans les PME, la PME artisanale, la PME traditionnelle et la PME innovante (Kalika et Merdji, 1995).

Aussi, la décision dans une PME est le résultat de réflexion, de conception et de mise en œuvre de son dirigeant (Mahé de Boislandelle, 1998). Elle se prend souvent dans l'urgence (pas de vision stratégique) répondant à des procédures habituelles sauf si un événement vient modifier les décisions postérieures (Bayad et Paradas, 1998).

Le dirigeant de la PME est assimilé à un chef d'orchestre car sa responsabilité ne s'arrête pas à la conception et la mise en œuvre des décisions, mais elle va jusqu'à prendre en charges la gestion opérationnelle au sein de l'entreprise. Ceci étant du au fait qu'il est omniprésent dans l'entreprise. Son temps de présence est partagé entre plusieurs tâches (Fallery, 1983), ce qui fait de lui un agent polyvalent. A ce propos, Mintzberg (1984), considère que le gérant d'une PME est à la fois manager (leader), diffuseur d'information et entrepreneur. Il peut aussi remplacer un de ses salariés (Brown et Longenecker, 1979).

Le dirigeant de la PME se caractérise par des modes de gestion informels. Il est peu enclin à la formalisation (d'Amboise et Garant, 1979). A titre d'exemple, le système

d'information dans les PME est beaucoup plus basé sur la transmission orale et le contact direct, et le recours aux moyens formels de transmission de l'information (le journal de l'entreprise, les réunions formelles, le réseau intranet) est quasiment rare (Julien, 1994). Ceci s'explique dans une large mesure par la proximité des agents intervenant dans ces entreprises qui facilite le contacte directe par la voix verbale (Torres, 2000).L'obtention de l'information dans ce genre d'entreprises se fait sur la base de relations entre personnes, informelles, et elle n'est ni institutionnalisée ni structurée (Planque, 1988).

II-2-2- Autres critères qualitatifs

Outre le profil du dirigeant des PME qui occupent une place centrale dans l'identification de ce type d'entreprises, plusieurs autres critères d'ordre qualitatif sont mentionnés dans la littérature. Nous pouvons citer à titre d'exemple, sans que nous soyons exhaustifs : la stratégie et les objectifs de la direction, les critères utilisés par le rapport de Bolton (1971), tels que la taille du marché, le mode de gestion, le modèle de management et la propriété.
Par apport à la stratégie, est considérée comme PME; toute entreprises dont celle-ci est intuitive et peu formalisée. Ceci étant tout à fait en adéquation avec le fait de confondre la PME avec son gérant.

Selon le rapport Bolton (1971), une PME est une entreprise dont: la part de marché est relativement faible; le management se fait par ses propriétaires, par des mécanismes personnels et sans existence de structures moyennes de management ; une autonomie de gestion dans la mesure où le capital est détenu pour la majorité par son propriétaire/manager, de ce fait il n'est soumis à aucun contrôle externe.

Sur la base de ces trois critères, plusieurs typologies de PME ont été identifiées :

-Par type de propriété, Deeks (1973) distingue entre PME oligarchique/patrichienne/monocratique et Gelinier et Gautier (1974) parlent d'entreprises familiale/personnelle.

-Par stade de développement : les PME traversent d'une manière générale les stades de créativité/ direction/ délégation/ coordination/ collaboration (Greiner, 1972) ou existence/ survie/ succès/ envol/grande entreprise (Churchill et Lewis, 1982).

-Par potentiel on distingue entre PME artisanale/ entrepreneuriale et classique/managériale (Stanworth et Curran, 1976) ou entrepreneuriale/ conservatrice (Miller et Friesen, 1982).

-Par opportunité de marché Rizzoni (1988) distingue entre passive/ traditionnelle/ dominée/ imitative/ technologique de base/ de pointe.

Vu l'existence de courants contradictoires sur les PME et la multiplicité des critères de définition, par une approche dite de « synthèse », des auteurs sont arrivés à identifier un modèle type de petite entreprise. Ce modèle distingue quatre configurations pures de la petite entreprise: la petite entreprise indépendante traditionnelle, l'entreprise entrepreneuriale, l'entreprise managériale (Bentabet E., Michun S. et Trouvé P., 1999) ; l'entreprise professionnelle libérale ou flexible (Trouvé, 2003).

-La petite entreprise indépendante traditionnelle: elle est caractérisée par une concentration sur son produit et non sur le processus; elle recherche la compétitivité prix et pour l'atteindre elle exploite sa localisation et ses effets d'expérience; une faible diversification; absence d'investissement dans l'immatériel; elle repose plus sur ses réseaux de connaissances et de proximité comme la famille, les clients, amis;

-La petite entreprise entrepreneuriale: les objectifs de cette entreprise sont avant tout économiques (réalisation d'objectifs financiers, des décisions réfléchies et rationnelles pour un positionnement sur un marché concurrentiel choisi); investissement dans le savoir et savoir faire spécifique garant de leur compétitivité; son marché est composé d'autres entreprises et administrations; évolution dans les modes de gestion et de son management; croissance de son chiffre d'affaires et de nombre d'emplois.

-La petite entreprise managériale: ce sont des entreprises généralement intégrées dans des groupes de sociétés ou un réseau sous forme de filiales, succursales ou d'unités franchisées, ou bien une petite entreprise initialement de gestion artisanal ou traditionnelle qui a été moderniser. Elle est caractérisée par un mode de gestion formel, planifié, standardisé dans toutes ses dimensions (GRH, Commercial, production…).

-La petite entreprise professionnelle : c'est la caractéristique des professions libérales (comme la médecine et les avocats). Elle est dirigée le plus souvent par un seul employeur. Son fonctionnement peut être le même que celle d'une entreprise de forme traditionnelle et patrimoniale ou d'une entreprise entrepreneuriale et flexible.

-La petite entreprise flexible : elle concerne les métiers à haute intensité intellectuelle comme les travailleurs du domaine de nouvelles technologies de l'information, les cabinets de service comptables aux entreprises, d'audit...Etc. Pour la compétitivité, elle est

beaucoup plus centrée sur des facteurs de qualité, de respect de délais que de prix. Elle doit répondre à une demande diversifiée et complexe. Elle est sans cesse à la recherche de l'innovation dans ses produits et ses conditions de travail notamment l'emploi. Elle emploi des modes d'organisation souples, et elle investit beaucoup dans l'immatériel.

Au terme de cette revue de littérature sur la définition de la PME, nous sommes arrivé à conclure par la nécessité de considérer le concept au pluriel « les PME » plutôt d'au singulier « la PME » vu la multitude des critères utilisés qui amène à distinguer plusieurs types de PME. Aussi, vu la diversité des définitions entre pays, avant d'aborder le reste de notre thèse, il y a lieu de définir « Les PME » dans le contexte Algérien.

III-La PME en Algérie : une approche au pluriel

L'intérêt aux organisations de petites dimensions a commencé à s'imposer dans le champ de la recherche scientifique il y a plusieurs siècles. En Algérie, il faut compter le début des années 2000 pour que ce type d'organisations commence à attirer l'attention des chercheurs. Ce regain d'intérêt s'explique en partie par la mise en devant de la seine des réformes économiques, de la PME comme principal levier de développement économique et social.

La revue de la littérature traitant des PME en Algérie est constituée principalement des études quantitatives sur des populations ou échantillons d'entreprises. Ces études sont soit des recherches faites par des Doctorants en sciences économiques et gestion, dont la taille des échantillons ne dépassant pas dans la majorité des cas 100 entreprises ; limité à quelques secteurs d'activité; avec une localisation géographique restreinte ne dépassant pas le cadre d'une wilaya. Ajoutant à cela, des études effectuées par des centres de recherches et des laboratoires (Cread, l'ONS, Banque Mondial, le Ministère des PME et de l'Artisanat), sur des populations de tailles assez importantes.

Nous vous proposons ci-dessous la définition des PME retenue dans la plupart de ces recherches et sur laquelle nous comptons s'aligner dans notre thèse, ainsi que quelques éléments de contexte d'ordres réglementaire et environnemental ayant marqué ce type d'entreprise.

L'Algérie a opté en 2001, pour la définition de l'Union Européenne de la PME. La définition est fondée sur trois critères : l'effectif, le chiffre d'affaires et l'indépendance de

l'entreprise[3] Pour ces mêmes critères, la classification des PME est présentée par le tableau ci-dessous.

Tableau n°1 : classification de l'Algérie pour les PME

Type d'entreprise	Classe d'effectif	Classe du chiffre d'affaires (DZD)	Classes du bilan (DZD)
La micro-entreprise	1-9	< 20 millions	< 10millions
La petite entreprise	10-49	< 200 millions	< 100 millions €
La moyenne entreprise	50-250	200 millions-2 milliards	< 100 millions-500 millions

Source : Le trésor (Direction Générale) (Janvier 2012), « Les PME en Algérie et les politiques de soutient à leur développement », Publications des Services Economiques de l'Ambassade de France en Algérie.

La petite est moyenne entreprise est défini par le dit décret, toute entreprise ; quelque soit son statut juridique, employant de 1 à 250 personnes, enregistrant un chiffre d'affaires ne dépassant pas 200 milliards de Dinars, et dont le capital ne dépasse pas les 500 millions de Dinars, dans le respect des critères de l'indépendance.

La loi d'orientation sur la promotion de la PME, de 2001, défini l'ensemble des critères comme suit :

-Par rapport au critère de personnes employées : Il correspond au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé.

- Pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan il faut prendre le dernier exercice clôturé de douze mois.

-Par apport au critère d'indépendance, cela veut dire que la part de son capital ou des droits de vote détenu, par une autre entreprise ou un ensemble d'entreprises ne répondant pas aux critères de PME, ne doivent en aucun cas être supérieur ou égal à 25 %.

L'ensemble des PME est divisé en trois catégories, les très petites entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises. Les définitions de chaque type selon la loi d'orientation des investissements sont les suivantes :

La micro entreprise, ou très petite entreprise (TPE), est une entreprise ayant de 01 à 09 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de dinars ou dont le total

[3] La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.

du bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars[4] . La petite entreprise est définie comme une entreprise ayant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars[5]. La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 02 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars[6].

Au terme de cette section, nous pouvons dire que la PME a commencé par marquer son affirmation autant que concept à partir des années 1980. Cette période a connue des crises importantes pour les grandes entreprises, d'où l'intérêt marqué par les chercheurs pour ce type d'entreprises. L'approche par spécificité peut être associée aussi au développement de l'analyse interne de l'entreprise. Cette dernière a boosté la tendance à ouvrir la boîte noire et découvrir le fonctionnement propre de ce type d'organisation.

Pour renforcer l'hypothèse de sa spécificité, plusieurs aspects de ces entreprises ont été mis à l'épreuve. Ainsi, des recherches ont été menées sur plusieurs aspects, notamment la performance, leurs pratiques de gestion……Certains chercheurs, pour prouver cela ont tenté de réfuter l'adaptabilité des résultats réalisés au niveau des grandes entreprises, alors que d'autres ont adopté une logique inductive, afin d'identifier scientifiquement leurs caractéristiques propres. Cependant, la diversité des approches, liée entre autre à leurs hétérogénéités, a provoqué un non accord pour aborder les problématiques liées à ce type d'entreprises, et de ce fait, construire une théorie propre.

Au final, nous pouvons dire que quelque soit l'option choisit par le chercheur, ceci va pour l'enrichissement de ce domaine de recherche. Ce à quoi nous allons tenter de participer à travers notre recherche, en abordant la problématique de la contribution de la pratique de la flexibilité du travail à la performance de ces entreprises.

[4] Article 5 de La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.
[5] Article 6 de La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.
[6] Article 7 de La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.

Section 2 -La performance des PME en Algérie: une problématique récurrente

La maximisation de la performance organisationnelle représente la condition de survie des entreprises de toutes dimensions. Ainsi, les entreprises publiques en Algérie, qui étaient autrefois épargnées moyennant une politique de subvention permanente, doivent désormais se plier à cette condition.

L'objectif visé par cette section est de mettre en exergue l'état des lieux de la performance des PME en Algérie, à partir duquel nous avons tiré en partie l'intérêt pour la problématique de recherche.

Pour ce faire, nous allons d'abord cerner le concept de performance et ses indicateurs de mesure, notamment dans le contexte des PME. En effet, cet aspect de l'entreprise reste toujours un sujet de controverses dues à ses multitudes de dimensions et d'indicateurs de mesure. Enfin, nous présenterons les principales dimensions et indicateurs utilisées dans le cas des PME et nous terminerons avec l'état de quelques indicateurs en Algérie.

I- La performance de l'entreprise: un concept complexe

Etymologiquement, le concept de performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIII ème siècle. De l'anglais *to perform, qui* apparaît au XV^{ème} siècle, a une signification plus large. Ainsi, le terme renvoie à la fois à l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi aux résultats obtenus ainsi qu'au succès dont on peut se prévaloir !

Le terme performance est beaucoup plus utilisé dans le domaine sportif. Il est à la fois une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue.

Le mot est qualifie par Pesqueux (2004) d'« *attrape tout* » car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final). Salgado (2013, p. 01) qualifie le concept de *mot-valise,* un concept flou et multidimensionnel qui, en définitive, ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé.

Pour plusieurs auteurs, tels que Bouquin (2004), Bourigignon (1995), Marion et al. (2012), Martinet (2008), pour ne citer que ceux là, la performance de l'entreprise renvoie à l'efficacité et l'efficience. Les deux concepts sont associés respectivement à l'appréciation

du résultat par apport aux objectifs et aux moyens mis en œuvre pour les atteindre. A titre d'exemple, Marion et al. (2012) signalent que dans l'univers de l'entreprise, la performance peut-être définie par trois attributs: le résultat, la qualité du résultat et le processus qui a mené au résultat; la performance peut être appréciée par le résultat d'une action (Bouquin, 2004), ou le succès de l'action (Bourgignon, 1995), ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986); elle désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre (Bourguignon, 1996) ou le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnés une organisation (Martinet, 2008).

De ce qui précède, nous retenons que la performance signifie à la fois efficacité et efficience:

L'efficacité : elle est définie comme l'adéquation entre les résultats, les attentes et les besoins, c'est-à-dire, répondre aux objectifs, ou d'une autre manière « la capacité à réaliser des objectifs » (De la Villarmois, 2001). Donc, il s'agit de faire ce que l'on a prévu, même si on doit y affecter des ressources supplémentaires. Pour Drucker, l'efficacité consiste à faire les bonnes choses.

L'efficience: c'est de maximiser le rapport extrants/intrants, ou bien atteindre les objectifs de la meilleure manière qui soit. Selon Drucker, l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon.

Nous retenons, donc, qu'une entreprise est théoriquement performante lorsqu'elle est, au même moment, efficace (a atteint les objectifs fixés) et efficiente ou productive (en usant des ressources de la meilleure façon possible). Autrement dit, théoriquement, dans le domaine de gestion, la performance renvoie à l'efficacité et l'efficience.

Dans la pratique, l'appréciation de la performance de l'entreprise a fait objet de plusieurs approches. Cette diversité d'approches est expliquée en grande partie par la diversité des objectifs de l'entreprise et la diversité des parties prenantes à l'entreprise.

I-1-La performance en pratique: du sens étroit au sens large

La définition de la performance en pratique peut être appréhendée par deux approches: une approche classique, traditionnelle (unidimensionnelle) et une autre approche contemporaine (multidimensionnelle).

a-Approche unidimensionnelle de la performance: la performance dans une approche classique et traditionnelle est vue comme le rapport du résultat aux moyens mis en œuvre pour les atteindre ou le rendement Desbiens (1988). Dans ce sens, la performance est unidimensionnelle et est mesurée par des indicateurs financiers. Elle est associée à la notion de rentabilité du capital investit le R.O.I. (*return on investment*) (Voyer (1994, p.60). Elle est aussi appréhendée par le profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al. 2007). Dans cette perspective financière, la mesure de la performance vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires.

Selon Melchior Salgado (2013), cette logique purement financière a fait l'objet de fortes critiques par de nombreux auteurs comme Kalika, (1988), Kaplan et Norton (1992) et Morin et al.(1994). Dans l'ensemble, cette revue critique reproche à cette perception de la performance de ne pas tenir compte de la diversité des objectifs de l'entreprise due aux différentes aspirations des acteurs qui participent à son développement comme les dirigeants, salariés, clients, etc. Sur ce, nous avons commencé par avoir une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés, tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

b-Approche multidimensionnelle de la performance: les approches multidimensionnelles de la performance se sont développées autour de trois axes: les objectifs assignés à l'entreprise; l'horizon temps des objectifs et le public concerné par les objectifs.

-Les objectifs assignés à l'entreprise: le principe est que l'entreprise ne vise pas uniquement des objectifs d'ordre financiers et comptables car elle est composée de plusieurs parties prenantes qui inspirent à d'autres catégories d'objectifs, qui peuvent être parfois contradictoires. Cet axe a pour fondement théorique l'approche managériale de l'entreprise selon laquelle l'entreprise est composée de plusieurs parties prenantes, qualifiés de stakeholders, à intérêts multiples. De manière générale, cette approche considère l'entreprise comme un système de coopération établi entre divers partenaires apporteurs de ressources, dont le but commun est de s'enrichir, c'est-à-dire produire à l'entreprise un surplus par rapport aux ressources consommées puis de garantir sa pérennité. Il convient donc de leur offrir une rétribution satisfaisante, compte tenu de leurs objectifs et des risques qu'ils assument. Ces rétributions peuvent se présenter sous

plusieurs natures, financières, sociales, économiques.etc. A titre d'exemple, les actionnaires inspirent à une augmentation de dividendes à la fin de chaque année, les salariés quant à eux inspirent à une amélioration des conditions de travail, des augmentations salariales ou une stabilité de l'emploi.

L'hypothèse de divergence des objectifs et des participants à l'organisation a favorisé l'idée du caractère contingent de la performance. Cette contingence a été observée par apport aux groupes internes qu'externes à l'entreprise. L'appréciation de la performance acquière de ce fait un caractère « *subjectif* » (Melchior Salgado (2013), p. 02), car sa signification change radicalement selon le point de vue des parties prenantes internes à l'entreprise (équipe dirigeante, salariés, apporteurs de capitaux ou observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation): La performance « *….est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information…..La performance reste une affaire de perception….. En bref, la performance devient un concept multidimensionnel car elle reste une affaire de perception et……tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance »* (Melchior Salgado (2013), p. 02).

Pour ces multiples raisons, la vision actuelle de la performance est en faveur d'une définition plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

-L'horizon de la performance : les objectifs de l'entreprise ne sont pas limités au court terme, comme les gains et profits annuels ; sa pérennité à long terme est une préoccupation permanente notamment dans l'environnement actuel incertain et turbulent. Ainsi, la performance ne se mesure plus à la capacité de l'entreprise à générer des résultats annuels positifs, mais même à travers sa capacité à générer des résultats à long terme. Cette capacité est liée à son aptitude à s'adapter à l'environnement et à soutenir un avantage concurrentiel durable. Dans ce sens, la flexibilité est devenue un enjeu impératif à tel point que nous l'avons associée à une performance. Aussi, l'introduction des principes de développement durable à l'entreprise amène les entreprises à répondre aux critères d'efficacité et de performance dans ce nouveau paradigme.

- Les frontières : ainsi, l'appréciation de la performance a dépassé les frontières de l'entreprise pour atteindre un public externe. Cette nouvelle perception a comme fondement théorique l'introduction des principes de développement durable à l'entreprise.

Désormais, les entreprises se sont plus évaluées par les actionnaires qui aspirent chaque année à une augmentation de profits, mais même la société, avec tous ses organismes et corps qui la représentent, quant aux réalisations des entreprises dans différents domaines notamment sociaux et environnementaux. En effet, avec la multiplicité d'acteurs, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, …). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

Au terme de notre analyse sur l'évolution de la lecture de la performance, nous pouvons dire que ce concept a connu un *éclatement*. Selon, Gilbert P. et Charpentier M. (2004), l'idée de parler des « performances » de l'entreprise n'est pas à écarter. Pour Raad G. (2004) : la performance organisationnelle est « *un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes et internes* ».

En somme, la performance de l'entreprise peut être mesurée sur plusieurs dimensions. Cette multiplicité des dimensions revient en premier lieu à la diversité des objectifs et des buts, qui peuvent être à caractère financier, économique, social organisationnel ou environnemental, et la diversité des acteurs internes ou externes. Toutefois, jusqu'à nos jours, beaucoup d'entreprises répertoriées par des études sur la performance, utilisent un indicateur basé sur la valeur créée pour les actionnaires pour évaluer la performance.

Dans le paragraphe suivant, nous proposons d'élucider les principales performances associés à l'entreprise dans une approche multidimensionnelle.

I-2-Les principales performances associées à l'entreprise

La performance, comme nous venons de le voir, a connu dans sa définition plusieurs étapes. En effet, elle est partie d'une définition basée uniquement sur l'aspect financier pour progressivement aboutir à une diversité de critères qui somme toute sont complémentaires. Dans ce qui suit, nous allons mettre en évidence quelques composantes de la performance à savoir : la performance financière, la performance sociale, la performance stratégique ou concurrentielle et la performance globale ou sociétale.

I-2-1-La performance économique ou financière

La performance économique d'une entreprise est le rapport entre les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour les atteindre. Autrement dit, la performance est le degré d'accomplissement des buts et des objectifs d'une organisation (Martinet,2008, p. 464).

La mesure de la performance économique se fait par plusieurs indicateurs et la comptabilité en tant que système de mesure nous en fournis beaucoup. De plus, le développement du domaine de la création de valeur en finance a conduit au développement d'une batterie d'indicateurs qui tentent de la mesurer (Vernimmen P. et al, 2013).

Parmi les indicateurs les plus utilisés dans ce sens, par les dirigeants et analystes financiers externes, nous pouvons citer : la profitabilité de l'entreprise, la rentabilité par les actionnaires et la productivité des facteurs de production employés.

-La profitabilité de l'entreprise : c'est l'aptitude à dégager un résultat net le plus élevé possible à partir des ventes réalisées. C'est le rapport du résultat net de l'exercice au chiffre d'affaires.

-La productivité des facteurs de production : appelée aussi rentabilité économique, celle-ci cherche à mesurer de quelle façon une entreprise utilise les moyens de production engagés en début d'exercice pour obtenir un résultat, indépendamment des ressources, qui ont servi à financer ces moyens de production, donc indépendamment du poids de ses charges financières.

Le résultat avant charges financières est le résultat d'exploitation. La valeur totale des moyens de production utilisés est appelé « actif économique ».

Le taux de rentabilité économique est égal =

Résultat d'exploitation/actif économique

Ou

Résultat d'exploitation/capitaux propres+dettes financières.

Le taux de rentabilité financière ou le taux de rentabilité du point de vue de l'actionnaire est le résultat net de l'exercice qui sert de base de rémunération de l'actionnaire. Ce ratio est égal au rapport suivant :

Résultat net de l'exercice /capitaux propres engagés en début de l'exercice

Bien que les sciences financières ont développé une multitude de ratios pour la performance, de nos jours les entreprises reconnaissent que ces mesures, qualifiées de traditionnelles comportent quelques difficultés parce qu'elles ne tiennent pas compte de l'ensemble des facteurs conjoncturels et environnementaux pouvant influencer la performance (Périgny, 1999). Ainsi, ces mesures sont généralement de nature financière (objective) et sont donc focalisées en l'occurrence sur le profit ou le rendement.

I-2-2-La performance sociale

La performance sociale est considérée comme les résultats d'actions d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. Les fondements théoriques de cette approche découlent de l'école des relations humaines défendue par Mc Gregory et Maslow qui mettent l'accent sur les dimensions humaines et sociales de l'organisation et leur importance pour la performance de l'entreprise. Dans cette perspective, à l'intérieur de l'entreprise, la gestion de la ressource humaine constitue le principal champ pour exercer cette responsabilité.

Tout en allant dans le sens de cette approche, de multiples travaux de recherche, traitant du vécu des salariés au travail, ont vu le jour. Ces travaux ont touché plusieurs aspects de la vie des salariés au travail : conditions physiques, implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être ou qualité de vie. La performance sociale au travail est venue englober l'ensemble de ces aspects qui entoure la vie du salarié dans l'entreprise. Les travaux de recherche se sont basés sur l'hypothèse selon laquelle atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

Les indicateurs de mesure de la performance sociale : la performance sociale peut être mesurée par des indicateurs. Ainsi, selon l'OMS, elle est « *l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal- être, risque, stress, etc.). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions* ».

Les indicateurs en question portent sur différents domaines de la ressource humaine (les effectifs, la formation, le recrutement…). Ils permettent des comparaisons dans le temps et entre les organisations. En interne, ils servent de base à la discussion et à la négociation avec les collaborateurs ; en externe, ils sont utiles pour communiquer sur le climat social de l'organisation. Parmi ces indicateurs nous pouvons citer les éléments suivants :

-Nombre de recrutements par an ;
-Nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise ;
-Turnover des collaborateurs ;
-Taux de démission annuel ;
-Taux d'absentéisme ;
-Budget consacré à la formation ;
-Rémunération moyenne du personnel…

Les informations qui permettent de calculer ces différents indicateurs proviennent de sources variées. Les données peuvent être issues des documents comptables et administratifs de l'entreprise, mais également d'une enquête auprès du personnel ou d'une évaluation globale, via un audit. De nos jours, le bilan social est le principal outil de mesure de la performance sociale. Il récapitule en un document unique les principales données chiffrées, relatives aux différents indicateurs cités précédemment, permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus, au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

L'appréciation de la performance sociale a longtemps été limitée au niveau interne de l'entreprise, de nos jours, la dimension sociale de la performance dépasse la vie du salarié à l'intérieur de l'entreprise et son vécu pendant la durée de travail dans l'entreprise. En effet, dans le contexte de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, nous assistons au développement des pratiques de GRH dont les effets sociaux dépassent même la vie du salarié à l'intérieur de l'entreprise. Nous pouvons citer dans ce sens le développement des pratiques de développement de l'employabilité, les contrats de travail aidés pour les jeunes, et le développement du concept de « flexécurité », une forme d'emploi qui assure la flexibilité pour l'entreprise et la sécurité de la trajectoire professionnelle du salarié. Ces pratiques rentrent dans l'approche globale de la performance.

I-2-3-La performance stratégique ou concurrentielle

L'approche de la performance par la stratégie ou sur le plan concurrentiel marque un passage de la vision de l'entreprise à court terme à une vision à long terme. Ainsi, longtemps, la performance de l'entreprise se mesure par des indicateurs financiers sur un horizon très court, le plus souvent la valeur boursière. Avec la transformation de l'environnement de l'entreprise, la nécessité de revoir l'horizon de ses objectifs s'est imposée d'elle-même, l'amenant à ne plus chercher des gains financiers à court terme, mais à avoir une vision lointaine à ses objectifs afin de garantir sa pérennité. Ainsi, désormais, il ne suffit plus à l'entreprise de rentabiliser ses investissements et d'offrir aux actionnaires des gains à hauteur de leurs attentes, mais d'assurer sa position sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Il est de ce fait recommandé de développer des avantages concurrentiels. Pour cela, il faut que l'entreprise puisse disposer de capacité de prévision pour le long terme et de création d'avantages concurrentiels.

La performance dans ce sens, peut être considérée comme l'exploitation d'un avantage ou potentiel existant ou le développement d'autres par anticipation. Dans ce cas, la performance au plan concurrentiel dépend de l'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel.

I-2-4-La performance sociétale ou performance globale

La performance globale (PG) est une approche de la performance qui vise un but multidimensionnel, économique, social, sociétal, financier et environnemental (Marcel Lepetit, 1997, cité par Capron, 2005, p. 64). Autrement dit, une performance globale sert à mesurer l'intégration et la mise en œuvre par l'entreprise des préoccupations économiques, sociétales et environnementales définis par le concept de développement durable.

Avec cette approche on passe à une vision plus large de la performance. Large dans le sens qu'elle engage l'entreprise sur de nouveaux horizons temporels, de nouveaux espaces et de nouvelles responsabilités, entre autres la *« responsabilité soci*ale » ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes.

-L'origine du concept : ses origines sont anglaises, de « Corporate Social Responsability », et remontent au début des années 1950 aux Etats Unis d'Amérique. A l'époque, cette dernière est basée sur des fondements religieux et des préceptes bibliques. Elle consistait en un ensemble d'actions philanthropiques, caritatives ou humanitaires ayant comme

objectifs de corriger les défauts du système et de réparer les abus et les outrages causés par ce dernier (Capron, Quairel, 2007). Elle était sous forme d'un code d'étique qui gère les relations entre les individus au sein d'une organisation sans intervention de l'Etat (Renaud et Berland, 2007). Par exemple, dans les relations de travail au sein des entreprises, le non-respect des règles et des clauses du contrat de travail, dictées par un code éthique américain, est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner sa résiliation (Mercier, 2004). Cette vision avait un caractère beaucoup plus réactif car elle reste limitée à la correction des erreurs et des abus et non à des actions pour les prévoir et les éviter.

De nos jours, la pratique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise n'est pas restée réduite aux seules actions philanthropiques, car elle a connu une évolution et développement considérables. En effet, plusieurs auteurs, notamment européens, et recherches ont contribué à son enrichissement et à développer des outils pour son évaluation.

Les enrichissements qui sont venus par la suite ont progressivement développé une approche plus large et proactive. Large, car elle dépasse le cadre éthique et religieux. Proactive du fait qu'elle ne se limite pas aux actions de correction, mais à des actions intégrées dans des principes de développement durable. Selon Carroll (1991), cité par Mercier (2004) et récité par Renaud et Berland, 2007 : 07), la RSE a ainsi quatre composantes:

-Les responsabilités philanthropiques (ou discrétionnaires) où la société ne possède pas de message clair et le comportement est laissé à l'appréciation de chacun.

-Les responsabilités éthiques : ce sont des responsabilités supplémentaires (non codifiés dans des lois), sont attendues par la société et visent à respecter les droits des parties prenantes.

-Les responsabilités juridiques : dans ce cas la société fixe le cadre légal dans lequel l'entreprise opère et il est de sa responsabilité d'obéir à ces lois (éthique imposée et codifiée).

-Les responsabilités économiques : l'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit (besoin d'assurer sa survie et de récompenser ses investisseurs).

-**La Responsabilité Sociale de l'Entreprise de nos jours** : la RSE s'inscrit de nos jours dans des programmes ou un contexte de politique de développement durable que ce soit à des niveaux nationaux ou internationaux, et c'est le cas notamment pour l'Algérie[7]. Ces programmes de développement adaptés aux entreprises sont souvent représentés par trois groupes d'objectifs : le premier contient les objectifs économiques notamment, la création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables ; le deuxième regroupe des objectifs d'ordre écologique lié à la conservation et la gestion des ressources ; et le troisième groupe est relatif au volet social en visant l'équité et la participation de tous les groupes sociaux. Le principe du développement durable appliqué par l'entreprise consiste à équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres.

Depuis l'intégration de la notion de performance globale, la problématique de son évaluation s'est imposée d'elle-même au champ de la recherche ce que soit au niveau théorique ou pratique. La littérature dans le domaine contient plusieurs indicateurs et outils de mesure ((Renaud et Berland(2007)) comme : le Balanced Scorecard (dans sa version actualisée à la RSE), le Triple Botton Line Reporting et le La Global Reporting Initiative (GRI).

L'analyse conceptuelle que nous venons de mener tout au long de ce paragraphe, nous a permis de bien cerner les contours de la notion de performance et son évolution depuis la période classique jusqu'au temps moderne. Nous en avons conclu que la performance est une notion multidimensionnelle et ses critères de définition sont tous aussi divers selon le sens qu'on vaudrait donner à ce concept.

[7]En Algérie, la RSE s'inscrit dans un contexte politique en vue de généraliser et décliner les principes du développement durable dans les entreprises. L'adoption des principes de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises a commencé avec le processus d'ouverture de son économie. A titre d'exemple, dans le cadre du projet de développement du partenariat euro-méditerranéen (Conférence de Barcelone 1995), les deux parties (Algérie, union européennes) ont signé un accord en décembre 2001, portant sur le renforcement de la coopération économique et la création de zone de libre échange. La mise en œuvre de cet accord impose aux autorités régulatrices du pays et aux entreprises de promouvoir une production axée sur le respect des principes de développement durable. Sur le plan environnemental, la stratégie nationale vise à introduire à travers l'évolution des mentalités une culture de préservation et de promotion du patrimoine environnemental, l'optimisation économique et financière et la promotion du bien être de l'individu et du bien être social. Sur ce plan, le but de la stratégie consiste en la réponse à donner aux aspirations légitimes de la population concernant l'augmentation du niveau de vie, l'emploi stable, et la sécurité économique. Dans le domaine de l'emploi, les pouvoirs publics ont développé un dispositif réglementaire très riche. Parmi les principales dispositions la déréglementation sociale rendant plus aisé le recours aux contrats de travail à durée déterminée et au travail intérimaire, sensée promouvoir la flexibilité des entreprises d'un côté et à réduire le chômage de l'autre côté ; un traitement social du chômage qui concerne principalement les catégories les plus exclues du marché du travail comme les jeunes, les personnes âgées et les chômeurs de longue durée.

II-Quelques indicateurs de performance des PME en Algérie

Avant d'établir un bilan sur les performances des PME en Algérie, nous avons d'abord effectué une recherche bibliographique afin d'identifier les principales dimensions associées aux PME. Ainsi, si théoriquement parlant, la performance d'une entreprise peut être appréciée sur plusieurs angles, au plan pratique, certaines dimensions sont plus difficiles à évaluer que d'autres, notamment dans le cas des PME, un fait que nous avons constaté nous-mêmes au cours de nos enquêtes. Sur ce, vous allez constater que notre bilan ne contient pas l'ensemble des dimensions théoriques identifiées à la performance, mais en raison de l'indisponibilité des données pour certains indicateurs, nous étions contraint de nous restreindre à trois d'entre eux: la croissance en terme d'emplois, la valeur ajoutée et l'innovation.

Aussi, notre bilan a été conçu sur la base d'indicateurs macro-économiques, extraits de différents rapports d'enquêtes des organismes et centres de recherche publics comme le Ministère de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Entreprise, l'Office National des Statistiques (ONS) et l'Institut National de Droit de Propriété Intellectuelle.

Conceptualisation de la performance dans les PME

Beaucoup de recherches ont été consacrées à la performance des PME. De ce fait, il nous a fallu faire une sélection quant aux travaux sur la base desquels nous avons choisi les critères de performance qui constitueront notre bilan. Après maintes réflexions, notre choix s'est porté sur les études ayant traité du cadre général dans lequel s'inscrit notre problématique, à savoir la relation entre la GRH et la performance des PME. A partir de cette revue de littérature, qui est exposée dans les prochains chapitres, nous avons tiré trois conclusions quant à l'évaluation de la performance dans le contexte PME. Ces dernières sont relatives aux indicateurs ou dimensions de la performance et à la méthode d'évaluation utilisée.

- Par apport à la dimension : la plus grande partie des travaux font usage de la performance économique et/ou financière. Les indicateurs de croissance et/ ou de rendement sont les plus prisés. Aussi, nous trouvons une part marginale ayant fait l'appréciation par d'autres indicateurs autres que financiers, comme : l'exportation, la position sur le marché par apport à ses concurrents, l'innovation, les prix annuels offerts aux entreprises.etc.

Les indicateurs de croissance les plus fréquemment utilisés sont la croissance des ventes, des profits ou de nombre d'employés. Selon un rapport sur la petite entreprise au Canada (Ministre d'état Petites entreprises et Tourisme, 1990) :

« Le moyen le plus précis pour saisir le dynamisme et la croissance d'une entreprise est d'analyser l'augmentation de ses ventes, de ses profits et du nombre d'employés. Ces facteurs ne doivent pas être considérés de façon isolée car aucun d'eux ne peut donner une image complète de la croissance des PME ».

En ce qui concerne les indicateurs de rendement, nous avons constaté l'usage, chez plusieurs auteurs (Willard, Freeser et Kruger (1984), Begley et Boyd (1986), Randolph, Sapienza et Watson (1991), Schewenk et Shrader (1993), cités par Auclair, (2006)), du profit (ou profitabilité), du rendement sur investissement (rentabilité), le rendement sur les actifs et le rendement sur les ventes (rentabilité économique).

-Par apport à la méthode d'évaluation : l'usage des critères objectifs ou quantitatifs reste limité ; notamment lorsqu'il s'agit d'enquêteurs à titre individuel ou de recherches réalisées à un niveau micro économique de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons constaté une référence pour les appréciations subjectives ou évaluations mixtes. Cet état de fait est expliqué dans la majorité des cas en raison des difficultés d'accès à l'information.

En effet, l'accès à l'information relative aux PME reste une problématique fréquente des travaux de recherche. Plusieurs chercheurs ont signalé le refus des gérants des petites entreprises de communiquer leurs données, notamment lorsqu'il s'agit d'une information quantitative ou financière.

Les chercheurs ou enquêteurs en Algérie n'échappent pas à ce fait, nous-mêmes étions confrontés *(Cf. I-, p. 268).* Aussi, pour avoir des renseignements précis sur quelques indicateurs financiers des PME, nous nous sommes adressés à l'ONS, sachant que cet organisme a déjà effectué en 2011, un recensement national des organisations économiques et sociales, qui leur a permis de collecter plusieurs données sur ce type d'entreprises. Les réalisateurs de ce recensement ont été confrontés au même problème de la rétention de l'information. Les entreprises enquêtées avaient même refusé de leur communiquer leur effectif employé. La problématique s'est beaucoup plus accentuée vu qu'à 90 % des PME en Algérie sont de très petites entreprises et font beaucoup recours à l'emploi informel.

Les difficultés d'accès à l'information des PME se manifestent le plus lorsqu'il s'agit d'enquête d'un chercheur travaillant à titre individuel. Aussi, nous avons constaté que les études qui ont été faites par des doctorants sur les PME et ayant fait usage d'indicateurs financiers, ont pratiquement toutes exploité des bases de données issues des résultats de recensements qui ont été l'œuvre d'établissements publics, de centre de recherche ou d'organisations de recherche de dimensions importantes. Dans d'autres cas, les appréciations subjectives semblent être les plus utilisées.

La difficulté à avoir des données chiffrées auprès des gérants des PME s'accentue encore plus selon le contexte et la période de déroulement de l'enquête. A titre d'exemple, au cours de notre enquête, qui s'est déroulée en début de l'année 2016, nous avons eu du mal à obtenir les chiffres exacts par apport aux effectifs déclarés des entreprises car cette période a coïncidé avec une note du Ministère du travail et de l'emploi, obligeant les entreprises à régulariser la situation de tous leurs employés au risque de subir des sanctions ou amendes.

Devant toutes les difficultés mentionnées ci-dessus, beaucoup de recherches dans le contexte des PME optent pour des mesures subjectives des indicateurs de performance. Dans ce sens, les chercheurs sont amenés à laisser le choix au gérant d'une PME d'apprécier la croissance, les résultats financiers et les indicateurs financiers comme la rentabilité, le chiffre d'affaires, les profits... Cette méthode se fait soit en proposant une échelle d'appréciation qui va de 0 à 10, ou bien de communiquer le niveau de satisfaction quant aux réalisations de son entreprise. Pour plus de pertinence dans la mesure de la performance, certaines études cumulent entre les deux méthodes d'évaluation : la méthode objective et la méthode subjective.

En ce qui nous concerne, pour les besoins de notre thèse, nous avons besoin d'apprécier les performances des PME à deux niveaux : un niveau macro-économique et un niveau micro économique.

-L'appréciation micro économique est utilisée pour les besoins de la partie pratique de notre recherche. Pour ce faire, notre choix s'est porté sur l'évaluation subjective de quatre types d'indicateurs : évolution du chiffre d'affaires, évolution de l'emploi, les bénéfices, le taux de turne over et la position de l'entreprise sur le marché. Les motifs du choix de ces indicateurs seront abordés subséquemment *(Cf. 1-4-, p. 245).*

-L'appréciation macro-économique faite pour des indicateurs chiffrés de croissance, notamment de l'emploi, de performance sociale, performance financière et d'innovation. Les résultats sont représentés dans les paragraphes ci-après.

II-1-Les PME en Algérie : croissance et création d'emplois

Le lien entre les PME et l'emploi a fait objet de beaucoup de recherches dont la plupart sont favorables à l'idée des performances de ce type d'entreprises dans la création et la croissance de l'emploi.

En effet, les chercheurs ayant travaillé sur la croissance des entreprises comme Torres, Cohen, Mintzberg, pour ne citer que ceux là, indiquent que la taille d'une entreprise influe sur son organisation, son fonctionnement, et même sur la dynamique de création d'emploi. Ainsi, plus la taille de l'entreprise est grande et plus l'évolution de l'emploi salarié est forte (Ferrier. O, 2002). Partant de cela, les petites et moyennes entreprises, qui ont un fort potentiel de croissance, jouent un rôle important dans la création de nouveaux emplois. En effet, selon l'OCDE (2002), ce type d'entreprises enregistre des taux de création d'emplois supérieurs à ceux des grandes entreprises (OCDE, 2002).

Par ailleurs, dans une approche contingente du lien entre les PME et l'emploi, leur contribution est liée à deux facteurs : la structure des PME en termes de taille, de secteur d'activité, et leur potentiel de croissance.

Par apport au facteur structure, si la plupart des PME nouvellement créées sont des micros entreprises ou de très petites entreprises, alors leur contribution à l'emploi et l'absorption du chômage demeurera faible.

Par apport à la structure par secteur, il existe des secteurs d'activité ayant une forte dotation en main d'œuvre ou emplois salariés, comme l'industrie, le Bâtiment et travaux publics, l'agriculture ; d'autres le sont moins, à l'exemple du commerce et les services. De ce fait, les PME peuvent contribuer plus à l'emploi au cas où elles investissent plus ces secteurs intenses en main d'œuvre.

Enfin, si le taux de mortalité des PME est important et que peu de petites entreprises arrivent à connaître une croissance, la durabilité des emplois créés et la perspective de voir de nouveaux emplois ouverts par ces entreprises à l'horizon relève de l'incertain. En effet, malgré le rôle important que jouent les PME dans la création d'emplois, il existe pas mal

de recherches dans le domaine entrepreneurial ayant conclu qu'une bonne partie des PME qui naissent finissent par disparaitre rapidement, ou bien demeurent, pour la plupart, petites, et ce, même après plusieurs années d'activité (Morris, 1998 ; Wijewardena et Tibbits, 1999). Yves Robichaud et Egbert Mc Graw (2008). Ainsi, même s'il peut y avoir un nombre important d'emplois crées, chaque année un peu partout dans le monde, conséquence d'une forte naissance de nouvelles entreprises, ces emplois demeurent précaires et/ou non durables à cause de la forte mortalité des PME d'un coté et du manque de croissance de ces entreprises.

Il découle de ce qui précède, que les performances des PME dans la création et la croissance de l'emploi restent modérées par trois facteurs : le taux de création des PME, la structure du tissu des PME en termes de taille et de secteur et la croissance des PME, autrement dit leur performance. S'en est –il de l'Algérie ? Pour pouvoir répondre à cette question, nous avons utilisé les statistiques concernant le ratio de création des PME[8], la structure des PME en termes de secteur et de taille, et leur potentiel de croissance.

-Le ratio de création des PME : Ce ratio identifie tous les mouvements qui conduisent à la prise d'activité économique dans une région. L'appréciation de la création des PME peut se faire par deux mesures : le taux annuel de création d'entreprises et la densité de PME par rapport à la population active.

En Algérie, la reconfiguration de l'économie nationale depuis le début des années 1990 en faveur d'une économie de marché a permis une nette augmentation du nombre de PME. Cette tendance est illustrée par l'état de deux indicateurs, à savoir : le taux de création et la densité de PME rapportée par la population, mesurés sur la période allant de 2014 à 2017.

Tableau n° 2 : taux de création et densité par population en Algérie de 2014-2017

Année	2014	2015	2016	2017
Taux de création	9.84	9.88	11.61	7.16
Densité par population	21	23	25	26

Source : Chiffres établis sur la base des statistiques des bulletins de l'Information sur les PME,

[8]Deux principales approches sont utilisées pour mesurer le ratio de création d'entreprises. La première dite « ecological approach », permet de calculer le nombre d'entreprises crées au cours d'une année rapporté au nombre d'entreprises actives au 1er janvier de l'année considérée. La deuxième, appelée « labour market approach », elle se base sur la théorie du choix entrepreneurial, proposée par Evans et Jovanic (1989), qui rapporte le nombre de création d'entreprises à la population active de l'entité géographique de base.

Le tableau indique une nette amélioration du taux de création, notamment sur les trois années, 2014, 2015 et 2016, avec un recul en 2017. Alors que ce taux n'était que de 6.5 % en 2011.

Même tendance d'évolution est constatée pour la densité, alors qu'elle était estimée à 17 entreprises pour 1000 habitants en 2010 (Kadi, 2013, p. 08). Cependant, ces statistiques laissent l'Algérie classée très loin par apport à d'autres pays. A titre d'exemple, la densité de PME par population des pays de l'OCDE est égale en moyenne à 45 PME pour 1000 habitants.

-La structure du tissu des PME : Les caractéristiques structurelles, taille et secteur d'activité, des PME sont des facteurs déterminants du volume de l'emploi.

Par taille, la TPE dans la structure de l'économie algérienne semble être prédominante durant les 10 dernières années. En effet, ce type d'entreprises représente prés de 97%[9] du total des PME sur la période allant de 2014 à 2018. Par apport au secteur, d'après le Ministère de l'Industrie et de la Petite et Moyenne Entreprise, le commerce, les services et le Bâtiment et Travaux Publics semblent être les plus exercés par ces entreprises. Or, les deux premiers secteurs sont caractérisés par un faible niveau d'emploi. L'activité du BTP bien qu'elle soit une activité de nature intense en main d'œuvre, elle souffre du recours intensif à l'emploi informel.

Cet état de fait n'est pas propre à la PME algérienne, de nombreux pays affichent une même prédominance du poids de la micro-entreprise dans leur économie, notamment en Autriche, Belgique, France, Grèce, Italie et Espagne. En moyenne, les TPE représentent 92 % de l'ensemble des PME dans les PME de l'Union Européenne en 2005 (Abbas, 2008) et entre 70 % et 90 % dans l'ensemble des pays de l'OCDE en 2000.

Cependant, dans certains pays, comme ceux de l'OCDE, les micros entreprises sont caractérisées par une maîtrise des techniques managériales modernes et la plupart d'entre elles affichent un niveau de performance et de compétitivité très élevé ce qui les amène à se développer sur le marché international et domestique. Autrement dit, leurs perspectives en termes de création de nouveaux emplois à long terme sont favorables. Qu'en est-il de la croissance des PME algériennes ?

[9] Calculer sur la base des statistiques annuelles des Bulletins de la PME (2014-1018) du ministère de l'industrie en Algérie.

-La croissance de la taille de la PME algérienne : avant d'aborder la croissance des PME algériennes, il y a lieu de définir le concept de croissance, même si nous en avons fait usage plusieurs fois auparavant.

Dans le monde des affaires, le concept de croissance est utilisé fréquemment et fait partie du vocabulaire de tout gestionnaire. Il évoque le succès, la performance, la rentabilité et la réussite financière. Très souvent, la notion de croissance d'entreprise sous-entend l'internationalisation, une augmentation des résultats en termes de : chiffre d'affaires, de résultat net, de volume de production, etc., alors qu'elle peut concerner l'augmentation de ses moyens de production (capital et travail) ou /et de ses résultats.

Bienayme (1973 : 14), définit la croissance de l'entreprise « *comme un phénomène dont le caractère multidimensionnel découle des critères retenus pour en mesurer la taille* ». Autrement dit, elle correspond à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps (Negre, 1988). Cette dernière est difficile à cerner du fait que sa mesure dépend du critère choisi (volume de production, chiffre d'affaires, effectifs, moyens matériels, etc.).

Les indicateurs de taille de l'entreprise sont généralement classés en deux catégories : les indicateurs inputs, que sont les facteurs de production ou les moyens nécessaires à la production d'un bien ou d'un service ; les indicateurs outputs, que sont les résultats de l'entreprise. Ceci nous amène à dire que la croissance de la taille peut concerner les moyens de production, les résultats de l'entreprise ou les deux en même temps. Le type de croissance qui nous concerne dans ce paragraphe est celui des facteurs de production, le facteur travail qui engendre la croissance dans l'emploi, bien que même la croissance des résultats d'une entreprise amène souvent à la croissance des facteurs.

La stratégie de croissance est pratiquement absente dans les PME en Algérie. En effet, le tissu des PME est touché par une mortalité importante, avoisinant les 35 000 morts prématurées d'entreprises, parmi lesquelles figurent de très nombreuses TPE (Grim, 2016), et la plupart de celles qui survivent ne connaissent pas de développement. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette récession, le caractère familiale de la plupart des PME, le manque de performances internes et des obstacles d'ordre financier, administratif et environnemental entre autre.

La PME algérienne est pour la majorité à caractère familial. Or, ce type d'entreprises serait généralement réticent à la croissance. Les motifs évoqués sont souvent la peur de la prise de risque, de la perte du contrôle familial et du pouvoir. En effet, la croissance

nécessite une prise de risque importante par des dépenses ou des investissements supplémentaires dont les retours ne sont pas certains. Sur ce, les entreprises familiales, et surtout celles de taille moyenne, ne sont pas intéressées par la croissance de crainte de ses retombées négatives. Aussi, quand les conditions environnementales garantissent la stabilité et la prévisibilité et assurent une rentabilité suffisante, il semble que la PME en général ne serait pas attirée par l'option de croissance. Selon Donckels et Frohlich (1991), le dirigeant de la PME, notamment à caractère familial, préfère un revenu constant et certain à un revenu plus élevé mais forcément plus incertain.

Par ailleurs, en cas d'insuffisance des fonds personnels et de l'autofinancement, la croissance nécessite le recours à des fournisseurs externes tels que les banques, les organismes de capital-risque ou bien les partenaires de l'entreprise. Cette intervention extérieure modifie les mécanismes de contrôle de l'entreprise au détriment du seul contrôle familial.

En fin de compte, les statistiques mentionnées précédemment portent à croire que les potentialités de croissance des PME algérienne mesurée par l'emploi, sont faibles. Ce manque de performance est d'autant plus accentué si nous tenons compte de la qualité des emplois crées, considérée comme indicateur de la performance sociale. Dans ce sens, bien que nous ne disposions pas d'une enquête exhaustive sur cette dimension de la performance, nous pouvons supposer que la structure du tissu de la PME algérienne composée à 97 % de très petites entreprises laisse peu de chance à la bonne qualité de l'emploi. En effet, il est admis théoriquement, que ce type d'entreprises fait beaucoup recours à l'emploi informel considéré comme indicateur de la mauvaise qualité. A titre d'exemple, l'emploi informel au sens du BIT (Adair & Bellache, 2013) dont les enquêtes récentes auprès des ménages (à l'échelle nationale en 2006 et dans la wilaya de Bejaïa en 2007) montre qu'il occupe environ deux tiers des micro-entrepreneurs. Ceci reste à confirmer par le paragraphe suivant.

II-2-La performance sociale

Comme nous venons de le mentionner ci-dessus, cette performance peut être appréciée à deux niveaux : le premier est interne, par la qualité de la gestion de la ressource humaine ; le deuxième niveau externe, par la contribution de l'entreprise à l'amélioration de la qualité de vie sociale de ses employés en offrant de bonnes conditions d'emploi. De ce fait, pour apprécier cette dimension de la performance au niveau des PME algériennes, il y a lieu de

chercher des indicateurs sur la qualité de la GRH au niveau de ces entreprises et la qualité de leurs emplois. Pour ce faire, vu le manque d'enquêtes exhaustives en la matière, nous avons tenté d'exploiter deux ressources qui étaient à notre porté: les statistiques sur la qualité des emplois, notamment le taux d'emplois informels, et une enquête que nous avons effectuée en 2014 (Allek et Bouzar, 2016) sur les conditions de travail des jeunes diplômés dans les PME, sachant que ce type d'entreprises font un recours intense aux contrats d'insertion professionnelle.

-La qualité de l'emploi en termes de caractère formel ou informel : des statistiques réalisées sur l'emploi informel en Algérie, indiquent que cette forme d'emploi est particulièrement fréquente dans les PME, notamment les entreprises de petite taille. C'est ainsi que l'indique le tableau ci-après :

Tableau n° 3 : structure de l'emploi formel et informel selon la taille des entreprises en Algérie

	2001		**2006**		**2010**	
	Informel	formel	Informel	Formel	Informel	Formel
0-4 salariés	79,6	14,6	75,7	20,4	74,5	16
5-9 salariés	11,1	2,6	13,1	4,6	13,2	4,8
10 et plus	9,3	82,9	11,2	74,9	12,3	79,2
	100	100	100	100	100	100

Source : Souag A. et al, (2016), p. 07.

Sur les trois années, la part de l'emploi dans les entreprises de moins de 5 salariés s'élève presque à trois quart en moyenne. Pour les autres entreprises, le taux représente plus des 2/3 dans les entreprises de 5 à 9 salariés. En revanche, dans les entreprises de 10 salariés et plus la part de l'emploi informel est relativement faible, elle s'élève à 5,5% en 2001 ; il s'agit essentiellement du secteur économique public et de l'administration publique. Cette part a néanmoins presque doublé entre 2001 et 2010.

-Le climat social dans les PME : Comme nous venons de l'indiquer tout à l'heure, pour l'appréciation de ce volet de la performance sociale, nous avons utilisé les résultats d'une enquête que nous avons réalisé sur un échantillon de 40 entreprises.

L'objet de notre enquête a été de faire une analyse des indicateurs d'ordre qualitatif des conditions de travail des jeunes diplômés travaillant dans le cadre des contrats d'insertion professionnelle ou pré emploi dans les PME. L'enquête a été menée dans 40 PME au niveau de la Wialya de Tizi Ouzou durant l'année 2014 et s'est porté sur les pratiques de

GRH de ces entreprises envers les employés jeunes diplômés. Les variables évaluées par cette enquête sont : les conditions de travail, la pratique de la formation, la responsabilité, l'autonomie, la polyvalence, et l'évaluation.

Notre intérêt aux conditions de travail et aux pratiques de GRH envers cette catégorie d'emploi est justifié par le fait que la plupart des PME y font recours ces dernières années et de manière fréquente.

Les résultats de notre modeste analyse ne semblent pas favoriser les performances sociales de ces entreprises. En effet, théoriquement parlant, les dispositifs d'insertion professionnelle, dans le cadre desquels la plupart des PME en Algérie font leur recrutement, sont censés ouvrir un champ à ces entreprises pour exercer un des volets de la responsabilité sociale les plus importants. Ces dispositifs, encadrés dans le cadre des PME, présentent un fort potentiel pour le développement des compétences professionnelles des jeunes, notamment sur le plan technique, opérationnel et les compétences pour l'employabilité.

Cependant, sur le terrain, plusieurs facteurs interagissent pour enfin contrecarrer le principal rôle assigné à ces entreprises dans le cadre de ces dispositifs. En effet, les pratiques de GRH engagées envers les jeunes employés sont modifiées avec le manque de contrôle sensé être exercé par les pouvoirs publics dans le rôle du principal dans ces dispositifs, et l'état du marché du travail.

Ainsi, bien que, théoriquement, les PME présentent des caractéristiques permettant le développement du savoir, savoir faire et savoir agir des employés et qu'elles disposent de potentiels pour être compétitives dans la formation des jeunes diplômés aux compétences professionnelles ; ces derniers, intervenant dans les entreprises enquêtées ne bénéficient pas de tous ces avantages et ces formes d'apprentissage, mais au contraire, les gérants des PME développent des pratiques opportunistes à leur égard. Ceci s'explique sans aucun doute par l'état du marché du travail en Algérie, qui reste jusqu'à présent favorable aux employeurs. Une situation qui s'explique par à un taux de chômage des plus élevés avoisinant 10 % en moyenne les cinq dernières années, et la faiblesse des mécanismes de contrôle des conditions de mise en œuvre des contrats d'emploi des jeunes diplômés, notamment les contrats d'insertion professionnelle.

II-3-L'innovation des PME en Algérie

Depuis le déclin du modèle fordien de production et les changements intervenus sur les marchés des entreprises, l'innovation est parmi les avantages concurrentiels les plus prisés dans le contexte actuel. En effet, la mondialisation des marchés, l'ouverture croissante des économies, modifient constamment les conditions de la concurrence forçant les entreprises à transformer les fondements de leur compétitivité et de leurs performances économiques. En d'autres termes, une grande partie des petites et moyennes entreprises doivent relever ces défis et offrir des biens et des services concurrentiels en variant les techniques de production par l'innovation. Les PME algériennes n'échappent pas à ce nouvel ordre des priorités des avantages concurrentiels mettant l'innovation au devant de la scène de leur préoccupation.

En termes de définition, l'innovation peut avoir plusieurs interprétations. A l'origine, Innovation est un terme venu du latin «novus» qui veut dire nouveau (Lachman, 1993, cité par Berbar, 2015,p. 16) ce terme est interprété comme étant le fait d'introduire quelque chose de nouveau. L'introduction de l'innovation dans les sciences sociales, notamment en gestion, a donné lieu à plusieurs définitions, selon plusieurs angles d'approches. Vu que nos propos par cette section n'est pas de faire une analyse approfondie de l'innovation, mais de présenter les réalisations des PME dans ce domaine, nous avons choisi de donner la définition de l'innovation selon l'économiste Joseph Schumpeter (1935). Pour cet auteur, le concept englobe les cinq cas suivants :

-Fabrication d'un bien nouveau ou d'une nouvelle qualité, pas encore familier avec les consommateurs ou utilisateurs;

-Utilisation d'une nouvelle méthode de production ou de nouveaux procédés commerciaux qui sera pratiquement inconnue dans la branche d'industrie

-Ouverture d'un segment nouveau

-Découverte d'une source nouvelle de matières premières ou de produits semi-ouvrés, soit qu'elle existait auparavant mais pas prise en considération, ou qu'elle ait été tenue par inaccessible.

-Réalisation d'une nouvelle organisation, comme la création d'une situation de monopole ou l'apparition brusque d'un monopole.

En ce qui nous concerne, notre appréciation de l'innovation des PME en Algérie ne contient pas les cinq cas énumérés ci-dessus, car nos ressources documentaires sont très limitées sur la question. Il s'agit notamment des études faites par des chercheurs algériens sur la question. Ces derniers se sont référés dans la plupart des cas aux statistiques de l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI)[10].

D'après les résultats des études faites dans ce sens et les statistiques de cet organisme, l'Algérie enregistre une faiblesse dans l'enregistrement des brevets. La faible performance constatée dans le dépôt des brevets, n'est pas liée à un seul agent, entreprise ou individu, comme l'explique beaucoup d'auteurs tels que Hocine (2001) et Freeman (1995) (Oukil, p. 80), mais à l'absence de facteurs internes et externes formant un système cohérent pour la promotion de l'innovation. En Algérie, les faiblesses enregistrées des PME dans l'innovation découlent de l'absence d'un véritable système national d'innovation. Un tel système, nécessite l'existence de structures de bonne réception, de diffusion, de suivi, ainsi qu'un réseau d'interactions très fortes. Selon Djeflat(cité par de Malah, 2013),il faut que le système en question soit *« un processus très coordonné où tous les acteurs qui y participent ont un rôle bien déterminé, et sont tous incorporés dans une même logique* ». Ainsi, l'entreprise à elle seule ne peut produire toutes les connaissances dont elle a besoin, mais a tendance à plus se servir de son environnement.

II-4-Performance financière de la PME algérienne

Pour l'appréciation de la performance financière des PME en Algérie, nous avons collecté quelques indicateurs, au niveau macro économique. Il s'agit notamment de leur contribution à la valeur ajoutée nationale. Les statistiques et comptes économiques de plusieurs organismes nationaux (ONS et Ministère de l'Industrie et de la PME) indiquent que la contribution des PME à la richesse nationale est considérablement importante, ainsi elle occupe une moyenne de trois quarts sur les dix dernières années.

Il découle de cette section, que la performance des PME est une problématique récurrente à tel point qu'elle est devenue une problématique de l'économie publique. En effet, l'analyse

[10] L'INAPI est un organisme chargé de la protection de la propriété industrielle. Il met en œuvre la politique nationale de propriété industrielle et assure notamment la protection des droits moraux des créateurs. Elle est aussi capable d'effectuer des enquêtes auprès des entreprises afin de recenser les innovations qui peuvent avoir lieu. Bien que cet organisme fournit des statistiques d'ordre macro économiques sur l'innovation en Algérie. Nous avons essayé d'exploiter ses données pour tirer des conclusions sur les réalisations des PME dans ce domaine.

laisse voir que la plupart des PME ainsi créées ne sont pas performantes, elles ne croissent pas et disparaissent souvent quelques années après leur création. Cette problématique n'est pas uniquement propre à l'Algérie. A ce propos Pierre Lauzel et Robert Teller affirment que « *la population des PME connait un taux de mortalité très supérieur à celui des grandes entreprises. Plus de 80% des PME nouvellement crées meurent dans les 5 ans qui suivent* ». Aussi, l'analyse montre que l'Algérie n'échappe pas à ce manque de performance de ses entreprises.

A cet effet, cette situation critique a incité les Pouvoirs Publics à initier des programmes de mise à niveau de plusieurs entreprises. Ces programmes ont touché plusieurs aspects, notamment, ceux dont la communauté scientifique a identifié comme facteurs déterminants de leur performance, et dont il sera question dans la section suivante.

Section 3 - Les facteurs de performance des PME : vers une approche systémique

Dans cette section, nous tâcherons de présenter l'évolution suivie par la recherche consacrée à l'étude des déterminants de la performance des PME, au travers notamment des approches proposés par les chercheurs. Les approches en question permettant de comprendre que les déterminants de la performance de ces entreprises sont diverses et ont amené à une abondante littérature dans le domaine, ce qui a progressivement permis d'améliorer notre compréhension du phénomène. Nous évoquerons dans ce qui suit ces facteurs à travers trois approches : l'approche des fondamentalistes, l'approche contingente et l'approche par alignement.

I-Les fondamentalistes : mise en exergue des traits du dirigeant

C'est à Thévenet et Vachette (1992) que revient la qualification de cette étape de la recherche sur les PME en général et l'entreprenariat en particulier de « fondamentalisme »(Khiari, 2010).Il s'agit, plus particulièrement, de la recherche du profil de l'entrepreneur qui réussit, de la distinction des caractéristiques permanentes de succès ; autrement dit « le one best way ». La littérature fait souvent référence à ce courant de recherche, qualifié de l'approche par les traits. Les premières recherches ont porté sur le créateur lui-même et en particulier sur ses caractéristiques psychologiques qui correspondent à ce que les

américains appellent « The trait approach ». La personnalité du créateur, ses origines, sa formation ont suscité un grand intérêt et donné lieu à de multiples recherches.

Ce courant considère que, contrairement à la grande entreprise, l'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant dans une PME, participe dans une proportion importante au capital de l'entreprise et prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution des problèmes quotidiens de cette dernière (D'Amboise et Gasse, 1980). De ce fait, la prédominance et le rôle joué par l'entrepreneur dans la PME sont un facteur déterminant de sa performance.

Au sein de la petite entreprise, le propriétaire-dirigeant est très souvent le seul décideur, conséquemment, son influence sur les activités et sur la destinée de l'entreprise est incontestablement très grande. Aussi, il est souvent présent dans presque toutes les fonctions de l'entreprise du niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel. Ce qui fait dire au GRPME (1994) que la personnalité du propriétaire-dirigeant caractérise davantage la dynamique de la petite entreprise que la rationalisation des choix. Certains auteurs sont allés jusqu'à considérer l'entreprise comme une extension de la personnalité de son dirigeant propriétaire (Fortin (1992). Sur ce, Chandler et Hanks (1994) ainsi que Box, White et Barr (1994), estiment que « *The start-up firms is an extension of the fonder* ».
La présence très active du propriétaire-dirigeant au sein de son entreprise, rend que sa personnalité imprègne fortement ses comportements, ses pratiques de gestion ainsi que l'orientation stratégiques de l'entreprise. Cette affirmation est, d'ailleurs, largement cautionnée par différents auteurs. Il en est ainsi établie une corrélation entre les profils des dirigeants et les comportements de gestion (Gervais (1978) Hernandez (1991),Garand et Fabi (1992)) et aussi entre les comportements de gestion et la performance des PME (Keats et Bracker (1988). On en est arrivé même à proposer un modèle conceptuel de la performance de la petite entreprise dans lequel ils estiment que certaines caractéristiques du propriétaire dirigeant, comme le degré d'entrepreneurship, le niveau de motivation et le niveau d'influence qu'il perçoit avoir face à l'environnement, exercent une influence disproportionnée sur les comportements de gestion adoptés au sein de la petite entreprise et, conséquemment, sur sa performance.

Partant de ce qui précède s'est développée l'idée d'étudier les antécédents, les motivations et les comportements du dirigeant pour comprendre le phénomène de performance des PME. Car en effet, dans le cas où l'on arrive à distinguer les caractéristiques des dirigeants

à succès des autres, il sera alors possible de prévoir, à partir du profil d'un individu, son succès potentiel en affaires. En allant encore plus loin, sur la base des résultats des recherches il sera possible de promouvoir l'entrepreneuriat en partant de l'idée que ses aptitudes peuvent être acquises et non innées.

La consultation de la littérature met en évidence deux angles sous lesquels l'étude du profil du propriétaire-dirigeant est abordée: celui des caractéristiques socio-démographiques et celui des caractéristiques psychologiques.

I-1- Les caractéristiques socio-démographiques

Dans le cadre des liens entre les caractéristiques sociodémographiques du dirigeant et la performance organisationnelle, la majorité des recherches se sont intéressées aux variables suivantes: âge, niveau et type de formation, les expériences entrepreneuriales et de gestion ainsi que des caractéristiques de la famille ; reste le statut civil, le sexe et l'ethnie sont traités de façon marginale. Les variables, qui ont été marquée par plus d'attention, sont l'expérience et la formation du dirigeant avant de fonder sa propre entreprise.

Trois types d'expérience de travail sont identifiés comme étant favorables à la performance des PME: l'expérience en gestion, l'expérience au sein de l'industrie (expérience dans le même métier ou secteur d'activité que l'entreprise dirigée) ou l'expérience entrepreneuriale en termes de propriété ou de démarrage antérieur d'une entreprise. L'intérêt accordé à ces expériences est basé sur le postulat selon lequel, elles permettent de développer un réseau d'affaires, des compétences essentielles au plan de la gestion et de l'industrie et de repérer des opportunités à fort potentiel.

Le type, le niveau d'éducation ou la formation de manière générale sont les autres variables auxquelles nous avons essayé d'identifier une corrélation avec la performance de la PME. L'intérêt porté à la formation, peut être expliqué par le fait qu'elle peut permettre à l'entrepreneur dirigeant de développer certaines compétences reliées à l'aspect technique du produit mis en marché ou à la gestion, dont l'incidence sur la performance a été soulignée, entre autre, par Fortin (1992) et Biais et Toulouse (1992). L'apport de la formation à la performance de l'entreprise sera plus important dans le cas ou le type de formation relève du domaine d'activité dans lequel investit le dirigeant.

Le lien entre le niveau de scolarité du dirigeant et la performance de son entreprise peut être expliqué par le fait qu'un niveau plus élevé peut contribuer à développer des compétences fondamentales, dont la capacité à apprendre qui semble nécessaire à la carrière entrepreneuriale. En effet, de nos jours, avec les changements rapides et les mutations de l'environnement concurrentiel, les PME sont appelées à s'adapter, prévenir et devancer les changements afin d'être compétitives. De ce fait, un processus d'apprentissage continu est la meilleure façon pour l'entrepreneur de développer les nouvelles habiletés nécessaires pour s'adapter à l'évolution de son entreprise (Kroeger (1974).

De nos jours, la relation entre l'expérience, la formation du dirigeant et la performance de son entreprise reste encore ambigüe. À notre avis, il est possible que le fait d'avoir de l'expérience et une formation dans un domaine puisse être un atout au niveau de la performance d'une entreprise mais, à l'inverse, le fait de ne pas en avoir n'est pas nécessairement un handicap. Nonobstant cette ambigüité, au plan pratique, les recherches faites dans ce sens ont été d'une grande utilité dans le domaine de l'entreprenariat. A titre d'exemple, l'étude du profil d'un entrepreneur potentiel est l'un des critères utilisés par les organismes d'octroi des crédits à l'investissement. Aussi, dans le domaine de la formation, nous assistons au développement de nouvelles pédagogies actives, des formations aux pratiques de gestion même dans le domaine des filières techniques...Etc. La formation aux aptitudes entrepreneuriales dépasse même les connaissances d'ordre technique et managérial pour atteindre l'esprit entrepreneurial. Ce dernier représente l'ensemble d'aptitudes d'ordre psychologiques qui sont indispensables pour l'exercice de l'activité entrepreneuriale ou se performer dans le domaine. C'est ce que nous allons voir dans le paragraphe suivant.

I-2-Les caractéristiques psychologiques

Plusieurs chercheurs, tels que D'amboise (2001), Casrud, Thomas et Olm (1989), Gasse et D'Amours (1993) Attahir (1995) et Ibrahim et Goodwin (1984), partagent l'idée que les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur sont déterminantes pour le succès de son entreprise. Parmi celles-ci, nous pouvons identifier les motivations et les traits de personnalité de l'entrepreneur.

En ce qui concerne les éléments motivationnels, les recherches, qui ont été faites dans cette direction, se sont basées sur la relation besoin-comportement-performance (Cragg et King

1988 ; Casrud, Thomas et Olm, 1989 ; Box, White et Barr, 1993), pour l'identification des besoins des entrepreneurs à succès. Cette relation a comme base la théorie de la motivation de Maslow, selon laquelle, chaque individu est poussé à agir lorsqu'il ressent un sentiment de déséquilibre causé par un besoin insatisfait. La façon d'agir sera différente selon la nature du besoin et son intensité. Partons de cela, nous pouvons dire que certains types de besoins seront à l'origine de certains types de comportements davantage susceptibles de créer la performance que d'autres. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, trois types de besoins sont ressentis par l'individu pouvant l'inciter à agir, les besoins d'influence, d'autonomie et d'accomplissement (défi que pose la gestion d'une entreprise et désir de construire quelque chose).

Au niveau des traits de personnalité, Lorrain et Dussault (1988) ont identifié la vision de la personne relative aux affaires comme facteur de succès de l'entreprise en démarrage. Ainsi, chaque personne, notamment l'entrepreneur a ses propres perceptions en lien avec l'argent et le profit, la propension au risque, l'échec vu comme une occasion d'apprentissage, l'attrait pour le changement et l'innovation, la compétition et sa capacité à influencer sa destinée.

Au plan pratique, les études portant sur les caractéristiques psychologiques ont contribué au développement d'outils pour l'identification des entrepreneurs à succès.

En fin de compte, plusieurs caractéristiques sont identifiées pour tracer un portrait de l'entrepreneur performant mais, comme les résultats ne font pas consensus, nous ne pouvons conclure à un profil universel. Il demeure, cependant, que l'influence de l'entrepreneur sur la destinée de son entreprise est indéniable. Aussi, le défi est d'identifier le type de personnalité qui aura le plus d'influence sur la performance de la petite entreprise, mais il est fort probable qu'il n'existe pas un profil mais bien plusieurs.

Ainsi, les premiers travaux dans le domaine de l'entrepreneuriat, ont tenté d'expliquer le succès entrepreneurial par la psychologie de l'entrepreneur médiatisée par ses traits de personnalité et sa motivation. Ce courant de recherche s'est soldé par des résultats mitigés, ce qui s'est traduit par la non validation de son hypothèse principale portant sur l'existence de caractéristiques séparant les créateurs qui réussissent de ceux qui échouent selon Lorrain et Dussault (1998) et l'émergence d'un courant critique qui revendique le comportement de l'entrepreneur, avec en creux leurs compétences, pour l'explication des caractéristiques et notamment la performance de l'entreprise créée. Par la suite, ce courant

fondamentaliste s'est progressivement enrichi par la prise en compte de facteurs contextuels qui influent sur l'entrepreneur et à intégrer la notion de contingence dans leurs recherches.

II- L'approche contingente des facteurs de performance

De manière générale, les recherches en gestion, menées dans le cadre de l'école de la contingence amènent à reconnaître que le monde des organisations est tellement divers et complexe que correspondent à des situations diverses et variables, des modes d'organisations divers et variables.

Ainsi, la contingence remet en cause l'idée du « one best way » ou encore de la « solution universelle », et relie la performance à l'adaptation et à la cohérence du concept et de la situation, dans le sens où il existe des solutions appropriées aux caractéristiques de la situation.

L'approche contingente de l'entreprise, est à l'origine d'un corps de connaissance solide et diversifié qui permet de regrouper les recherches dont la finalité est l'identification et la description des facteurs qui expliquent les causes de succès et d'échec, ou encore les facteurs favorables à la performance, au développement et à la croissance des PME. Les recherches en question ont aboutis à l'identification de plusieurs modèles, qui outre les traits des dirigeants, ont intégrées d'autres facteurs de contingence internes et externes dont les principaux sont les suivants :

II-1-Les pratiques de gestion

Les pratiques de gestion « se résument à un processus, à une suite d'activités qui consiste à combiner les efforts de plusieurs individus afin de réaliser certaines tâches et certains objectifs » (Turgeon, 1997, p.6) de l'organisation. Autrement dit, c'est un ensemble d'actions dont l'objectif est de ramener les efforts des groupes d'individus vers la réalisation des objectifs de l'organisation. Ces pratiques sont de cinq types : la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle.

De façon plus spécifique, planifier, selon Bergeron (1986, p.278), consiste à identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser. Cette pratique représente ce que Fayol appelait la prévoyance (prévoir).

De la même façon qu'il planifie, le gestionnaire se doit d'organiser l'entreprise dont il a la responsabilité. En fait, à mesure qu'elle se développe, les décisions et les tâches se multiplient. En conséquence, l'entrepreneur, en raison de contraintes de temps, d'information et de limites cognitives, n'est plus en mesure de tout faire seul (Mintzberg, 1986). Il doit y avoir une mise en commun d'actions d'un ensemble d'individus qui doivent être orienté vers l'atteinte d'objectifs communs. Dans ce contexte, alors que la planification s'intéresse à l'élaboration de ces objectifs et aux moyens de les atteindre, le système d'organisation facilite la concrétisation de ceux-ci par la répartition fonctionnelle équitable des responsabilités entre les individus (Voigt, 1993). Plus particulièrement, la fonction d'organisation consiste à distribuer les tâches et les responsabilités entre les individus, à regrouper les tâches et les personnes au sein d'unités, à définir les flux d'informations verticaux et horizontaux, les flux d'autorité et les relations inter-unités et, enfin, à mettre en place des nœuds de coordination (Kurb, 1993, p.232). En d'autres mots, il s'agit de structurer l'entreprise.

Toutefois, la mise en place de mécanismes d'organisation, aussi adaptés soient-ils, ne peuvent, à eux seul, déterminer automatiquement un fonctionnement efficace de la PME. En fait, puisque cette structure est muée par des hommes et des femmes, des mécanismes de régulation et de stimulation doivent être mis en place (Mahe De Boislandelle, 1988, p.108). En d'autres termes, l'entrepreneur devra apprendre à amener les autres à faire ce qui doit être fait et de la meilleure façon possible. L'entrepreneur devient gestionnaire et, comme lui prescrit sa fonction, il doit se préoccuper de diriger les autres. Selon Bergeron (1986), diriger consiste à amener les individus à faire leur travail non en les obligeant mais en les influençant par le biais des relations interpersonnelles.

Finalement, le contrôle est la fonction qui vient fermer la boucle du processus de gestion. Il est le principal outil d'amélioration d'une organisation car, de par son essence, il constitue un mécanisme de rétroaction. Voyer (1994) définit le contrôle comme la mesure des résultats obtenus et leur comparaison aux objectifs visés dans les différents domaines ou fonctions, l'analyse d'écarts éventuels devant permettre d'en identifier les causes et les responsabilités et la mise en place de toutes actions correctrices nécessaires. Ainsi, par l'évaluation du travail réalisé et par les corrections apportées aux opérations, le processus de contrôle joue un rôle indirect des plus importants concernant le fonctionnement et le développement organisationnel harmonieux (Laflamme, 1981, p. 168). Il importe, donc,

qu'un intérêt particulier soit porté à la mise en place et à l'utilisation de mécanismes de contrôle au sein d'une entreprise.

Ayant défini théoriquement chacune des pratiques de gestion généralement reconnues, nous tentons, à présent, de répondre à la question suivante : Quelles sont les pratiques de gestion susceptibles d'influencer la performance au sein de la petite entreprise?

Vu le nombre important des pratiques de gestion et le nombre important des études ayant été faite dans ce sens, nous vous proposons les principaux résultats relatifs à trois types de pratiques de gestion : la planification stratégique, l'organisation, les pratiques de GRH et le contrôle. Notre choix pour ces quatre pratiques s'explique par le fait que nous en aurons besoins pour le traitement de notre problématique.

II-2-La planification et la stratégie

La planification en management est la première activité du processus de gestion. Aktouf (1989), distingue trois niveaux de planification: la planification stratégique, la planification structurelle et la planification opérationnelle. Le premier renvoie à la stratégie globale de l'entreprise ou des décisions prises par la haute direction relatives à la fixation des grandes orientations de l'entreprise, sa mission et ses activités futures. Le second renvoie à l'organisation, l'agencement des moyens, des personnes et des rôles, et le troisième à la préparation des opérations quotidiennes sur le terrain.

Dans une étude sur la synthèse de résultats empiriques relative à la planification, D'Amboise et Bakanibona (1990) constatent que certains auteurs ont trouvé une relation positive entre la planification et la performance, que l'absence de planification est une des causes importantes de faillites dans les P.M.E; d'autres vont plus loin et concluent qu'il existe un lien entre certains aspects de la planification stratégique et son lien avec la performance au niveau des PME. Il s'agit notamment des caractères formel ou informel de la planification, son aspect rationnel ou adaptatif. Cependant, les résultats des études réalisées dans ce sens laissent la question du lien entre la planification et la performance dans le contexte de PME toujours sujet à controverse.

A titre d'exemple, pour certaines études, l'aspect formel de la planification, définie comme la mesure dans laquelle le processus de planification stratégique, est structuré par des règles, des procédures et des calendriers écrits (Papke-Shields et al., 2006), n'est pas un facteur déterminant de la performance des PME. Ainsi, des études effectuées sur des

entreprises, ayant connu une forte croissance, ont montré que ces dernières ne pratiquent de planification stratégique formelle (Julien, 2000 ; D'Amboise, 2000). Aussi, la plupart d'entre elles font de la planification stratégique que ce soit de façon formelle ou informelle, et cette pratique n'était pas vraiment le propre des entreprises ayant le plus fort taux de croissance.

Cependant, quoique la relation positive entre la planification et la performance dans le cas de la P.M.E soit sujette à controverses, la littérature de gestion reconnaît toutefois l'importance de la planification dans une organisation. Elle soutient que tous les types d'organisation, y compris les petites entreprises, doivent adopter des systèmes de planification et de contrôle pour être efficace.

II-3-L'organisation

L'entreprise doit s'organiser, effectuer un arrangement de ses différentes unités (fonctions, services, systèmes..) et trouver les moyens et mécanismes qui assurent leur collaboration en vue d'objectifs communs. Toutes ces décisions vont mener l'entreprise à la définition de sa structure .Telle que mentionnée antérieurement, la notion d'organisation se réfère à la structure d'une entreprise.

De la revue de littérature ayant traité de la relation entre l'organisation et la performance de l'entreprise, nous retenons qu'il n'existe pas un mode d'organisation universel qui puisse assurer la performance, mais cela dépend de plusieurs facteurs. Parmi les éléments du contexte organisationnel, auxquels les études font référence, nous retrouvons, entre autres, le stade de développement, l'âge, la taille ainsi que le type de stratégie privilégié au sein de la petite entreprise.

Pour les facteurs âge, stade de développement et la taille, plusieurs auteurs suggèrent que l'organisation se développe à travers une série de stades et qu'à chacun d'entre eux correspond un ensemble de caractéristiques structurelles propres (Galbraith, 1982 ; Churchill et Lewis, 1983 ; Oison, 1987). En conséquence, au cours de son évolution, la PME devra faire certains exercices de restructuration. En règle générale, elle passera d'une structure centralisée et horizontale à une structure favorisant la décentralisation des décisions par champ de compétences (spécialisation) et une supervision par intermédiaire (structure hiérarchique ou verticale). De plus, pour assurer une certaine uniformité et cohérence dans l'ensemble de l'organisation, on établira des mécanismes de contrôle, tels que la standardisation des méthodes, des qualifications ou des résultats. Il en sera ainsi au

moment où le contrôle direct deviendra impossible étant donné le trop grand nombre d'individus supervisé par l'entrepreneur. Pour Mintzberg (1986), la taille est certainement le facteur de contingence unanimement reconnu quant à ses effets sur la structure d'une organisation. Thibaut (1989, p.250) précise que le choix d'une forme d'organisation dépend, dans une large mesure, du style de direction.

En outre, il sera impératif d'opérer des changements structuraux lorsque la stratégie évoluera. D'Amboise et Gasse (2000) s'accordent pour dire que la stratégie d'innovation commande la mise en place d'une structure aux procédés horizontaux interfonctionnels.

Nous constatons qu'il n'est pas possible de relever une relation univoque entre le type de structure et les performances obtenues. Au regard de ce constat, les auteurs Randolph, Sapienza et Watson (1991) ont analysé le degré de convergence entre le degré d'innovation et le type de structure, en termes de déstandardisation et participation des employés au processus décisionnel, ainsi que le rapport de cette convergence sur la performance. En outre, ils ont introduit le stade de développement identifié par l'âge par rapport à l'industrie ainsi que le niveau de croissance des ventes comme variable modératrice. Ils ont trouvé qu'une structure déstandardisée et utilisée dans un contexte d'innovation technologique était précurseur de la performance mais dans les entreprises ayant un niveau de croissance des ventes plus faible, et ce, sans égard au stade de développement. Une structure favorisant une plus grande participation des employés en contexte d'innovation technologique influence peu la performance. Ce point de vue est partagé par Randolph, Sapienza et Watson (1991).

Doutriaux (1984), Ibrahim et Goodwin (1984) ainsi que Miller et Toulouse (1986), quant à eux, ont démontré la relation entre la structure et le succès ou l'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, la complexité (mesurée en terme de diversité et de complémentarité de l'expertise en place), la décentralisation des décisions et la participation apparaissent comme les facteurs explicatifs de la forte croissance de la PME (Julien, 2000).

Une fois de plus, nous notons que la relation positive entre la performance et un facteur explicatif, la structure dans le cas présent, n'est pas assurée. Elle dépend de d'autres contingences, comme le type de stratégie.

II-4-La direction et la gestion des ressources humaines

Depuis très longtemps, l'efficacité du capital humain n'a jamais cessé de soulever des questionnements et provoquer des débats.

Pendant longtemps, les gestionnaires cherchaient à avoir un avantage concurrentiel par l'augmentation du capital physique, au détriment du capital humain. Cette préférence pour une telle option est fondée sur le principe des économies d'échelle, selon lequel, une augmentation du capital physique est associée à une augmentation de la capacité de production, qui permet de réduire le coût de production à l'unité.

Cependant, depuis le début du XVIII ème siècle, cette vision avait commencé à prendre une autre trajectoire, grâce aux travaux de certains théoriciens célèbres comme l'économiste écossais Adam SMITH. Ce dernier était d'un autre avis en considérant, notamment, que le capital humain, par ses talents et ses compétences, est celui qui alimente l'activité économique. Aussi, certains auteurs considèrent que le capital physique ou technologique ne peut pas constituer un avantage concurrentiel solide ou de moins durable car il est facilement accessible aux entreprises (Toffler et Toffler, 1994); notamment dans le contexte actuel où la concurrence s'exerce sur l'innovation.

L'entreprise soucieuse de se démarquer de ses concurrents doit concentrer ses efforts sur le capital humain si elle veut se doter de réels avantages compétitifs (Becker et Gerhart, 1996; Mcmahan et al., 1999; Pfeffer, 1994). Le capital humain possède davantage de caractéristiques pouvant conférer un avantage compétitif à la firme et il suffirait de mettre en œuvre des pratiques convenables pour orienter et mobiliser sa ressource humaine en direction des objectifs de l'entreprise.

De ce fait, au vingtième siècle, la gestion des ressources humaines prend une place de plus en plus importante dans l'organisation des entreprises et son contenu s'élargit et devient de plus en plus sophistiqué: rémunérations, gestion des carrières, étude et qualification des postes de travail, évaluation des personnes, œuvres sociales, négociations, information, formation, organisation, planification des besoins, ajustement des effectifs et emplois, participation, etc.

Aussi, la contribution de la GRH à la performance de l'entreprise a suscité beaucoup d'intérêt de la part de chercheurs dans le domaine de gestion. En effet, les chercheurs en GRH ont consacré des efforts considérables pour démontrer que la manière dont les ressources humaines sont gérées peut avoir un impact sur la performance (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Ces chercheurs s'appuient sur des connaissances

théoriques qui sont plus ou moins validées par des études empiriques classées dans trois approches différentes, dont le contenu détaillé sera abordé dans les prochains chapitres : l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle.

II-5-Le facteur externe : l'environnement

L'influence de l'environnement de l'entreprise sur sa performance est admise il y a longtemps par la communauté scientifique. Toutefois, malgré la multitude de travaux publiés dans ce sens, la définition de l'environnement de l'entreprise reste jusqu'à nos jours une tâche ambigüe. Cette ambiguïté est due à la multiplicité des angles d'approches par lesquelles on a défini l'environnement, qui sont de trois types : l'approche par le niveau de l'environnement, l'approche par les différentes dimensions de l'environnement et l'approche par le type d'acteurs. Ceci dit, malgré cette distinction, nous allons tenter de présenter les facteurs environnementaux dans une approche intégrée, tout en se référant à Denieuil qui distingue : le macro environnement (méta environnement) de l'environnement général (ou méso environnement), et du micro environnement (ou environnement spécifique). A chaque niveau de l'environnement nous pouvons associer plusieurs dimensions (culturelle, sociale, politique, économique, écologique…), et définir les acteurs les plus influents.

a- La macro ou méta environnement : il est constitué des différentes caractéristiques de la société dans laquelle œuvre une entreprise qui peuvent influencer ses décisions stratégiques. Ces caractéristiques sont de différentes nature, et son poids s'exerce par plusieurs acteurs.

Ses caractéristiques ont inspiré l'idée d'une approche multidimensionnelle de cet environnement connue par l'acronyme PESTEL qui représente les éléments : P comme politiques et légaux, E comme la situation économique, S comme les facteurs social et culturel, T comme technologique et E comme écologique. La prise en compte de ces facteurs ou leur négligence peut être un déterminant de la performance ou de la perte de l'entreprise, voir même son existence.

Les variables intervenant à ce niveau de l'environnement peuvent être de plusieurs dimensions : sociale, écologique ou politique. Nous pouvons citer à titre d'exemple, au niveau écologique, de nos jours le développement de la culture de développement durable. Dans ce sens, des politiques et programmes et réglementation qui l'accompagnent impose aux entreprises une gestion économique et écologique des ressources et de tenir compte du

facteur environnemental dans la gestion des déchets et l'usage des énergies écologiques. Ainsi, un usage excessif des matières premières par exemple, ou une gestion non écologique des déchets peuvent nuire à l'image de l'entreprise et de ce fait à ses ventes, ce qui peut se répercuter sur sa performance. C'est le cas, par exemple, des entreprises de produits cosmétiques qui font usage de graisses animales et ayant crée la polémique. De telles contraintes peuvent amener certaines entreprises à la perte voir même menacer leur existence. Les risques liés au non respect de telles contraintes sont plus élevés dans le contexte actuel caractérisé par les facilités offertes pour la circulation de l'information avec la multiplicité des acteurs qui interviennent et des moyens de communication comme les réseaux sociaux.

Du point de vue acteurs, à ce niveau et cette dimension de l'environnement, nous pouvons identifier les Organisations non gouvernementales de défense de l'environnement, les organisations de défenses des droits de l'homme, les organisations religieuses, les pouvoirs publics qui tracent des orientations générales de l'économie nationale, les organisations à l'échelle internationales comme l'OMC, …etc.

b-Le méso environnement ou l'environnement général : cet environnement est situé dans le niveau intermédiaire entre l'environnement global et l'environnement interne de l'entreprise. Il regroupe les différents marchés sur lesquels interviennent l'entreprise et le secteur d'activité. Les acteurs en présence, qui doivent être considérés, sont les concurrents directs ou indirects (produits de remplacement ou les substituts). Cet environnement est beaucoup plus dominé par sa dimension économique et concurrentielle.

Le marché représente le milieu sur lequel l'entreprise peut trouver ses fournisseurs, ses clients ses employés ainsi que ses compétiteurs. L'entreprise doit vérifier les barrières relatives à l'entrée de nouveaux compétiteurs, la sortie de compétiteurs, les substituts et les compléments pour des produits ou services courants et les changements stratégiques majeurs des concurrents habituels.

L'environnement sectoriel peut être conçu comme un ensemble d'entreprises en compétition les unes avec les autres pour une clientèle de biens et de services et qui dépendent d'autres qui leur fournissent les intrants majeurs (Jauch et Glueck 1988, p. 133). Il est composé de 5 forces fondamentales qui touchent les clients actuels et potentiels, les fournisseurs et les concurrents actuels ou potentiels.

Il est très important pour l'entreprise de suivre l'évolution de son environnement concurrentiel, car ce dernier évolue. Sa performance dépend de sa capacité à s'adapter à ses changements et à adapter sa structure. La cohérence entre structure du marché et le comportement de l'entreprise est indispensable pour sa performance. Selon Belley, Dussault et Laferté (1996, p.59), il est important pour un entrepreneur de connaître les règles du jeu dans son secteur d'activité et de comprendre quels sont les facteurs qui le dynamisent et de quelle façon ils le font. A titre d'exemple, pour Jauch et Glueck (1988), concernant la clientèle, le gestionnaire s'intéresse à l'identification des acheteurs actuels et potentiels, aux facteurs démographiques qui entraînent des changements dans les habitudes de consommation et à la position géographique des marchés. En ce qui a trait aux fournisseurs, il se préoccupe de la disponibilité et du coût des ressources, y compris la main-d'œuvre et la technologie.

c-L'environnement spécifique : comme l'entreprise ne peut fonctionner sans établir de relations avec divers acteurs externes, cet environnement est composé de ses partenaires directs. On y trouve l'ensemble des acteurs suivants :

-Les fournisseurs : fournisseurs de matières premières et consommables, d'équipements et d'énergies, les sous-traitants et fournisseurs de services ;

- Le réseau bancaire et financier ;

- Le réseau de distribution : l'ensemble des entreprises ou personnes qui distribuent ses produits ;

-Le réseau administratif : collectivités locales, les wilayas…

-Le réseau social : composé de diverses organisations à caractère associatif, les syndicats professionnels, les Forums des Entreprises…etc.

C'est grâce à une lecture de cet environnement en perpétuelle mouvance que l'entrepreneur pourra mettre en place une stratégie de marché viable. Pour ce faire, il devra impérativement contrôler en amont l'information nécessaire au développement de son entreprise, et ce, malgré des ressources limitées.

Pour Hamel et Prahalad (1994) : « *l'information est un des éléments essentiels de la stratégie des entreprises, permettant à celles-ci de s'adapter au changement* ». Aussi, selon Bergeron (2000), la gestion stratégique de l'information est de nos jours vue comme une activité cruciale pour toute organisation. La gestion de l'information relative à l'environnement externe est qualifiée de pratiques de veille stratégique.

La veille stratégique, est un processus par lequel les membres d'une organisation amassent, partagent et donnent un sens à l'information relative à l'environnement externe Selon Audet (2003). Son rôle est d'apporter les informations nécessaires pour alimenter la réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise.

Selon plusieurs auteurs, (St-Pierre et Mathieu, 2003 ; Box, White et Barr, 1993 ; Doctrinaux , 1984 ; Julien, 2000), la veille stratégique joue un rôle important dans le processus d'apprentissage d'une organisation puisqu'elle apporte l'information, considérée comme matière première, qui suscite une réflexion menant potentiellement à un changement de comportement et à une amélioration de la performance. Elle est, d'ailleurs, considérée comme un facteur susceptible de générer l'innovation reconnue comme ayant un impact positif sur la performance. Cette corrélation est d'autant plus importante pour la veille technologique.

Toutefois, les PME sont souvent vulnérables à ce niveau en raison de ressources limitées, d'où l'intérêt de développer des réseaux et d'adhérer à ceux existants. Ainsi, comme le souligne Audet (2003), la gestion stratégique des réseaux d'information est caractéristique des activités de veille des PME technologiques performantes. Par l'entremise de ces réseaux, elles obtiennent l'information requise pour se positionner à l'avant-garde dans l'industrie. En raison qu'elles soient bien informées des changements qui surviennent dans leur marché, les PME performantes sont en mesure de se reconfigurer fréquemment afin de tenir compte de ces changements. Nous pouvons citer comme éléments de réseaux d'informations les foires commerciales, les forums pour veilles technologiques, les manifestations scientifiques…etc.

Torres (1996) reconnait l'idée que le développement des accords de coopération à l'échelle locale constitue souvent la solution pertinente pour les PME face à la mondialisation de l'économie, comme les réseaux locaux d'innovation. Ainsi, la stratégie de partenariat est intimement liée à l'actualisation de la capacité d'innovation de la PME par l'accès à l'information qu'elle lui procure.

De ces diverses considérations, nous reconnaissons que la PME vit, plus ou moins, en osmose avec son milieu. En conséquence, l'environnement ne doit pas être ignoré pour assurer la performance de son entreprise.

II-6-Les atouts de la PME comme facteurs de performance

Outre les facteurs cités précédemment qui sont communs avec la grande entreprise et qui favorisent la performance, les PME disposent de caractéristiques propres qui sont source de valeur et de richesse. Ces caractéristiques sont pour la plupart identifiées par le courant de la spécificité de la PME, il s'agit notamment de leur flexibilité, le caractère de proximité et leur capacité à l'innovation.

II-6-1-La flexibilité de la PME

Les PME sont caractérisées par une capacité d'adaptation et la flexibilité. Cette caractéristique est l'un des facteurs déterminants de leur compétitivité, comparativement à la grande entreprise. Leur petite dimension leur permet de s'adapter aux changements et aux évolutions de l'environnement. L'importance de cet atout pour la performance de l'entreprise a été signalée par plusieurs auteurs.

La flexibilité est un signe d'adaptation, et l'adaptation est un facteur de survie et de performance pour l'entreprise :« …*les firmes qui survivent et parmi celles-ci, les performantes sont celles qui sont les mieux adaptées à l'environnement, or les mieux adaptées à ce dernier, surtout quant celui-ci est changeant et incertain, sont celles qui sont les plus flexibles* » (Tarrondeau (1999), p. 10). Pour Lecerf (2006, p. 108), « *c'est au prix d'une attitude dynamique et flexible que la PME doit sa survie* ».

Aussi, par sa diversité, la flexibilité procure plus de performance à la PME (Meyer, 1983). En effet, plusieurs variables environnementales influencent l'entreprise, de ce fait, elle doit réagir selon plusieurs types de comportements. Cette diversité de comportements donne naissance à une diversité de flexibilité : la flexibilité de la main d'œuvre, la flexibilité organisationnelle, la flexibilité technologique, la flexibilité des charges fiscales, la flexibilité temporelle, la flexibilité des rémunérations, la flexibilité juridico contractuelle.

Tableau n° 4 : les domaines de flexibilité de la PME

Type de flexibilité	Définition
Flexibilité de la main d'œuvre	Capacités d'adaptation de la main d'œuvre aux variations des conditions de travail (compétences, temps de travail,) -Polyvalence du personnel
Flexibilité organisationnelle	-Adaptation de l'organisation aux nouveaux objectifs stratégiquesou opérationnels de l'entreprise. -La mise en œuvre de cette flexibilité est conditionnée par la flexibilité de la main d'œuvre
Flexibilité technologique	-Il s'agit d'adapter la technologie de production aux variations et fluctuations de la demande (quantitative et qualitative)-Indispensable pour les entreprises ayant une stratégie de différenciation ou diversification de produits
Flexibilité des charges	-L'aptitude d'une entreprise à adapter ses charges fiscales ou sociales selon le niveau d'activité. -Cette pratique se fait souvent par l'aide de l'Etat ou des collectivités locales en accordant des exonérations fiscales, des subventions, notamment pour les jeunes entreprises naissantes ou qui interviennent dans des créneaux non rentables comme le transport public.
La flexibilité temporelle	Raccourcissement des horizons ; Capacité de réadaptation du processus de production et de la durée de travail aux changements des modes de travail
Flexibilité des rémunérations	-Ajustement des salaires aux changements macro-économiques (inflation, croissance..) ou micro économiques (profits, pertes), autrement dit c'est la flexibilité salariale
Flexibilité juridico contractuelle	Niveau d'indépendance de l'entreprise dans sa politique de recrutement et de licenciement qui favorise la flexibilité quantitative du travail. -Appliquée pour répondre aux besoins de l'entreprise de s'adapter aux variations cycliques de la demande sur le marché

Source : établi par nos soins

II-6-2-Le caractère de proximité de la PME

Dans la variété de ses formes, la proximité fait référence à la distance perceptuelle qui sépare l'entreprise de son environnement qu'il soit interne ou externe, et qui crée les conditions nécessaires, voire idéales, à l'action et à la réflexion dans une organisation de petite taille.

Au sein des PME, la proximité révèle une multitude de formes : la proximité hiérarchique, la proximité fonctionnelle, la proximité du client, la proximité spatiale et la proximité temporelle. Ces formes, sans s'étaler dans leurs définitions respectives offrent à ces entreprises des opportunités pour améliorer leurs performances. Pour plus d'explications, nous avons choisi la proximité du client comme exemple.

La proximité du client fait référence à la distance qui sépare l'entreprise de ses clients. Si les grandes entreprises disposent de services ou fonction marketing pour connaitre les besoins de leurs clientèles, les PME, à défaut d'avoir cette fonction, sont en contact permanent avec leur clientèle. De ce fait les goûts ainsi que les changements des habitudes de consommation des clients sont suivies de manière permanente, alors que dans le cas d'études marketing, les études de marchés sont faites de manière régulière. De plus, vu les dimensions réduites des marchés des PME, notamment les jeunes, ceci leurs offre l'avantage d'avoir une vue sur l'ensemble de la clientèle et non sur des parties seulement comme c'est le cas des études de marché.

II-6-3-L'innovation

L'innovation est au cœur de la capacité concurrentielle et de la survie des organisations de nos jours. À ce titre, le développement des PME semble un maillon important de cette stratégie puisque, selon plusieurs auteurs, elles disposent, comparativement à la grande entreprise, davantage des attributs nécessaires.

Plusieurs recherches sur les caractéristiques des PME indiquent que ces dernières disposent de tous les attributs nécessaires pour innover. Ces entreprises tirent cet atout par leur flexibilité ou facilité d'adaptation ainsi que la maîtrise de l'information.

Ainsi, le Groupe de Recherche en Economie et en Gestion des PME (GREPME)[11] (1994) cite que les PME sont caractérisées par la capacité de s'adapter aux changements externes et à les favoriser, contrairement à la grande entreprise, et ceux sont là des caractéristiques indispensables pour le développement de l'innovation. Aussi, selon Baldwin (1995), dans une étude sur l'innovation, l'avantage comparatif de la petite entreprise est sa souplesse car elle dispose d'une organisation de petite taille, ou aplatie, qui favorise un service rapide et efficace. Sa réussite est attribuée à des prises de décisions rapides, à des structures administratives simplifiées et à un fonctionnement souple. Avis auquel adhèrent également Woo et Cooper (1981) pour qui le principal avantage compétitif des plus petites entreprises réside dans leur flexibilité à s'adapter à l'environnement et à répondre aux changements technologiques. Par ailleurs, Marion (1993) explique que la structure souple est l'une des conditions « *sine qua non* » pour développer l'innovation. Selon Mintzberg (1986), la

[11]Groupe de Recherche en Economie et en Gestion des PME

PME représente une organisation plus organique que mécaniste, conséquemment, elle serait plus en mesure de répondre à cet impératif d'adaptation que les grandes entreprises.

Outre la flexibilité comme attribut à l'innovation des PME, sa maîtrise de l'information est aussi un facteur déterminant. Nous entendons par information, toute les données utiles pour la prise de décisions, quelque soit sa nature, commerciale, scientifique, technologique, juridique, financière, sociale... Pour certains auteurs, la maîtrise de l'information est un élément vital pour sa compétitivité (Auriac et al. ,1995). Elle est un moyen de contourner la concurrence car elle permet de créer un avantage concurrentiel spécifique et durable (Marquis, 1996).

En somme, l'approche contingente des facteurs de performance des PME a le mérite d'identifier plusieurs facteurs contribuant à leur succès ou échecs. Elle est même aller plus loin en identifiant des caractéristiques bien spécifiques tells que la flexibilité et la proximité de ce type d'entreprises.

III-Les tenants de l'approche par alignement ou « fit »:

Pour les tenants de cette optique, la performance de la PME serait soumise à un alignement favorable ou ce que l'on qualifie également d'ajustement ou de « fit » entre des conditions internes et externes de l'entreprise (Bruyat, 1993). Un impératif émergent semble se développer de manière à considérer que la compréhension de la performance de la PME émerge de l'interaction réciproque entre ses caractéristiques stratégiques, l'entrepreneur de par ses compétences et les caractéristiques du contexte.

Le concept de « fit » - traduit le plus souvent par les termes de « cohérence » (Henderson et Venkatraman, 1993), ou « co-alignement » (Venkatraman, 1989) - a été largement sollicité dans les recherches en sciences de gestion. Venkatraman (1989) considère le concept de « co-alignement » comme étant une brique importante dans la construction et le développement théorique en management stratégique. Ce concept de co-alignement se révèle être un outil pertinent pour l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise dans le sens où il permet une évaluation de la cohérence ou encore de la consistance interne entre des contingences multiples : stratégiques, environnementales et de compétence (Drazin et Van de Ven, 1985).

A ce titre, les tenants de cette perspective, envisagent successivement les différentes manières de concevoir une relation de « fit » ou de « co-alignement » entre des variables et les répercussions éventuelles de cette relation sur une troisième. La problématique générale évoluerait donc vers la question de savoir dans quelle mesure les caractéristiques stratégiques de l'entreprise, dans une logique de co-alignement avec l'environnement, les ressources, les pratiques de gestion et les compétences du dirigeant, expliquent-elles les différences en matière de performance des PME.

Cette approche combine entre la perspective contingente et la perspective configurationnelle.

Contingente car elle considère le niveau de performance comme une variable dépendante pour évaluer le « fit » entre des variables de contingence stratégiques, environnementales et de compétence du dirigeant entrepreneur.

Configurationnelle car elle considère ces variables de manière simultanée et en interaction réciproque, comme le préconise la théorie configurationnelle.

Cette perspective de recherche sur les facteurs et déterminants de performance des PME a connue un engouement de la part des chercheurs.

L'approche analyse l'entreprise comme un ensemble d'éléments inter-reliés, touchant à la fois à la stratégie, la structure et l'environnement et au sein desquels il n'y a pas de variables dépendantes ou indépendantes car les complémentarités entre les variables se renforcent mutuellement (Miller et Mintzberg, 1993). Le style de leadership et les pratiques de gestion peuvent également être pris en compte, surtout dans les petites entreprises (Miller, Kets de Vries et Toulouse, 1982).

Dans le cadre des déterminants de la performance de l'entreprise en général et de la PME en particulier, cette approche a donné lieu à des typologies lesquelles parviennent à identifier des configurations composées de plusieurs variables, associables à différentes stratégies, des combinaisons susceptibles de favoriser leur performance.

Tout en s'inscrivant dans cette approche, notre recherche tente de vérifier la validité de l'application de l'approche configurationnelle dans la prise en considération de trois variables d'alignement : les pratiques de gestion des ressources humaines, en mettant en exergue la flexibilité du travail, et la stratégie d'affaires. Notre problématique s'oriente alors vers les interrogations suivantes :

• Le co-alignement de la stratégie d'affaires de la PME avec les pratiques de GRH, notamment la flexibilité du travail, permet-il d'expliquer les différences en matière du niveau de performance des PME ?

• Dans ce co-alignement, quelles sont les principales configurations possibles, composées de ces trois variables, les plus pertinentes pour expliquer les performances des PME ?

Par cette section nous avons tenté de recenser les principaux facteurs déterminants de la performance des PME. Nous avons constaté que les modèles proposés pour l'étude de la performance des PME en général, et nouvelles en particulier, envisagent le phénomène sous différents aspects.

Aussi, si les deux premières approches, en l'occurrence l'approche des fondamentalistes et l'approche contingente souffrent de certaines lacunes, l'approche par le co-alignement prône une analyse des déterminants de la performance considérés dans leur dynamique et laisse entendre que les dimensions jusqu'alors identifiées dans la littérature : humaine, stratégique et environnementale se révèlent des domaines mutuellement cohérents et dépendants, c'est cette cohérence qui s'avère être une meilleure explication de la performance de la PME.

L'étude des déterminants de la performance de la PME au travers du spectre du co-alignement aura permis d'intégrer des déterminants issus de divers courants théoriques et de prôner une démarche collective prenant en considération la dimension stratégique de l'entreprise, l'environnement dans lequel elle opère et les pratiques de gestion mises en œuvre.

Dans le cadre de la relation entre les pratiques de gestion, notamment la GRH, et la performance des PME, la littérature, pendant longtemps a fait ressortir l'intérêt marqué des chercheurs pour la formalisation et la rationalisation des pratiques. La prémisse qui sous-tend certaines recherches est à l'effet que les PME devraient calquer leur manière de gérer sur celle des grandes entreprises, en adoptant des pratiques formelles ou rationnelles et ce, compte tenu de leur effet positif avéré sur la performance des entreprises du point de vue de l'approche universaliste.

Cependant, avec le développement de l'approche contingente et configurationnelle des organisations la question du lien entre les facteurs internes ou externes et la performance

des PME a connu un renouveau dans son analyse en favorisant une approche beaucoup plus systémique et globale.

Ainsi, au plan théorique, cette thèse se veut une illustration des trois approches (universalistes, contingente et configurationnelle), appliquées au lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des PME. Au plan empirique, elle vise à valider les hypothèses de l'approche configurationnelle.

Conclusion du chapitre 1

La conceptualisation de la PME a connu deux étapes principales. Dans la première étape, ces entreprises n'étaient pas considérées comme des sujets à part entière. Elle correspondait à la période où on considérait l'entreprise comme une boîte noire. Un groupe menait d'une rationalité économique, qui agit dans un environnement stable et rassurant, sur lequel, cette entité dispose de toutes les données. Il faut attendre les années 1990, pour que des aspects spécifiques à ce type d'entreprises soient pris en considération pour sa définition.

Ce passage entre les deux étapes, nous pouvons l'apercevoir à travers les deux aspects abordés dans ce premier chapitre, sa performance et ses facteurs.

Dans la première période où dominait le courant universaliste, on considérait les PME comme toute autre entreprise. Ses facteurs de performance sont considérés au même titre que la grande entreprise. Il s'agit d'une approche classique, où l'entreprise est assimilée à son propriétaire dirigeant, dont les performances dépendent de ses compétences.

Dans la deuxième période, on assiste au développement de l'approche par contingence de l'entreprise. Ici, les facteurs de performance sont analysés par apport à l'environnement, notamment externe de l'entreprise. L'accent est mis sur la stratégie comme facteur principal. Ce courant reconnaît l'ouverture de l'entreprise sur un système complexe. Aussi, ses composantes principales doivent s'adapter à cet environnement pour assurer sa performance. Dans ce sens, nous avons commencé à s'apercevoir des caractéristiques spécifiques internes des entreprises. L'idée de la caractérisation des entreprises sur la base de critères internes est née. Sauf que, le premier critère qui était plus visible est l'effectif.

Dans la troisième période, avec le développement de l'approche par compétences, on commence à s'intéresser aux caractéristiques qualitatives de ces entreprises comme facteurs de performance. Vers les années 2000, les ressources humaines est l'aspect

qualitatif le plus valorisé par ce courant. Ceci a renforcé encore plus le caractère spécifique des PME et la GRH comme impératif pour leur performance.

Bien que, la GRH a été mise en valeur par les différents courants de pensé, la valorisation de ce facteur n'a pas été faite en écartant les autres. En effet, on constate qu'elles ont toute tendance à se développer vers une approche systémique ou globale de ces facteurs. Cet état de fait de la recherche dans ce domaine, est le résultat de l'adoption de nouvelles méthodologies d'approches en sciences sociales, notamment l'approche systémique.

Cette évolution on peut l'identifier dans la tendance générale de l'évolution des recherches en sciences sociales. Cette dernière est marquée par un passage d'une approche universaliste à une approche contingente, ensuite systémique.

Ainsi, l'introduction d'une approche systémique des facteurs de performance a favorisé l'identification de plusieurs configurations types regroupant plusieurs facteurs susceptibles d'optimiser la performance organisationnelle. Nous allons illustrer cette évolution à partir du chapitre suivant qui retrace les différentes approches faites au lien entre la Gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise.

CHAPITRE II-

Gestion stratégique et approche intégrée de la GRH facteurs de performance de l'entreprise

CHAPITRE II- Gestion stratégique et approche intégrée de la GRH facteurs de performance de l'entreprise

Introduction du chapitre II

Comme tous facteurs de performance, la contribution de la GRH a connu à son tour plusieurs approches. L'objectif principal de ce chapitre, qui sera développé dans la deuxième section, est de mettre en exergue les fondements théoriques, les hypothèses et conclusions des différentes approches, notamment dans le contexte des PME.

Aborder ces différentes approches sans d' abord traiter de la GRH serait une lacune de taille pour notre recherche. Pour cette raison, nous présenterons les différentes conceptions de cette activité par la première section.

Enfin, nous verrons par la dernière section que malgré qu'il existe un consensus sur la nécessité d'aligner les pratiques de GRH sur les caractéristiques organisationnelle de l'entreprise, notamment sa stratégie, afin d'assurer sa performance, sa mise en pratique a fait objet de plusieurs réflexions donnant lieu au développement de quatre modèles : le modèle de comptabilité des ressources humaines, le modèle de planification, le modèle de la compétitivité et le modèle des compétences.

Section1 - La gestion des ressources humaines : évolution et tendance

La gestion de la ressource humaine renvoi à la fois à un domaine de la science de gestion et un semble d'activités de l'entreprise. Le changement du monde du travail a fait évoluer aussi bien sa perception dans le champ des sciences de gestion que sa pratique dans l'entreprise. Ainsi, au niveau de la réflexion théorique, la GRH a évolué d'une vision administrative et une approche individuelle des pratiques vers une perspective intégrée et stratégique. En effet, plus d'une centaine d'années, l'évolution de la GRH a été fulgurante, voyant apparaître peu à peu les différentes pratiques que nous connaissons aujourd'hui.

Ainsi, de nos jours, dans les faits, la GRH a deux dimensions : une dimension administrative, une autre managériale et stratégique. La première dimension veille au respect des procédures issues de la réglementation relatives à la paie et aux compléments de salaires, les dossiers administratifs, gestion physique des effectifs, les procédures administratives et financières de la formation et le suivi statutaire et individuel administratif. La deuxième dimension, a comme rôle d'orienter et de mobiliser les

ressources humaines en direction des objectifs stratégiques de l'entreprise. Sur ce, sont associés à cette dimension toutes les formes et pratiques de développement, mobilisation et participation de l'homme au travail tel la gestion des emplois et des carrières, la formation et l'évolution des compétences, le climat social et le dialogue social et la communication interne.

Il sera question dans cette première section d'un survol des deux points suivants liés à la GRH : la définition de la GRH afin de mettre le lecteur dans le cadre du champ de recherche et l'évolution de la GRH afin de mettre en exergue les facteurs ayant favorisé l'émergence de sa vision stratégique.

I-La GRH : approche contemporaine

Expliquer la notion de gestion des ressources humaines n'est pas une tâche facile pour tout chercheur qui s'apprête à parcourir ce champ de recherche. La difficulté est sans doute liée à la multiplicité des définitions et ses angles d'approche que nous tenterons d'élucider dans les points qui suivent.

Pour de nombreux chercheurs, la fonction de gestion des ressources humaines ne constitue pas un système conceptuel organisé. En effet, elle offre un ensemble disparate ou chaque auteur donne sa vision de la fonction du personnel selon son angle d'approche. Ceci peut être expliqué sans doute par la difficulté d'identifier le champ dont relève cette fonction qui diffère d'une période à l'autre, d'un contexte à l'autre et d'une organisation à l'autre. En effet, la GRH renvoie à la fois à une fonction dans l'entreprise, à des activités, un processus d'analyse, de décision et de contrôle. Aussi, avec le rapprochement de cette activité de la stratégie de l'entreprise, plusieurs auteurs, tels que Pigeyre (2006) et Peretti (2013), insistent sur la nécessité de faire une approche contingente, contextuelle et configurationnelle à cette notion.

Pigeyre (2006) propose une signification plus contextualisée et contingente qui tient compte des configurations organisationnelles et l'hétérogénéité des pratiques. En effet, les pratiques de la GRH, qui se traduisant par une combinaison d'outils de nature différente à forte technicité, dépendent de critères spécifiques à l'entreprise, suivant son stade d'évolution :

-en création a besoin de personnel innovateur et flexible ;

- en développement cherche à acquérir des compétences et stimuler les personnes ;

- à maturité privilégie le contrôle et la réduction des coûts ;

- en déclin tente de réduire significativement les effectifs ;
- à la recherche d'un second souffle recrute un personnel flexible capable de s'adapter aux changements.

Selon le même auteur, toutes les entreprises ne parviennent pas au même stade d'évolution et n'ont par conséquent pas la même GRH. Par ailleurs, les facteurs de contingence qui influent sur la ressource humaine dans l'entreprise sont les suivants : la stratégie (de coût/de qualité…), l'environnement (stable/instable), la taille (PME/Grand groupe), la technologie (simple/complexe), le pouvoir (pression extérieure forte-faible, détention du capital), la culture et la structure (centralisée, intégrée…).

La complexité de la gestion de la ressource humaine peut être illustrée dans le tableau n°10 qui met en relief l'hétérogénéité des pratiques, la multiplicité des acteurs, l'influence de la stratégie ; des politiques de gestion et la réglementation.

Tableau n° 5 : la complexité de la GRH

DES PRATIQUES DE GESTION Recruter Mobiliser Évaluer Former	**DES RÈGLES ET DES NORMES** Règles juridiques, conventions collectives Accords de branches, d'entreprises Normes, produits, réglementations Outils de GRH
DES ACTEURS MULTIPLES Internes : direction, services RH, managers, représentants du personnel Externes : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordres, actionnaires	**DES POLITIQUES DE GESTION** Déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction : - des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité ; - des contextes internes : modes d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante

Source : Dietrich A., Pigeyre F. (2005)

Jean Mari Perretit(2013), quant à lui, a défini la GRH à partir d'un modèle contingentiel, faisant ressortir la liaison entre les différents défis de l'entreprise, ses logiques d'action en termes de GRH et les pratiques. Pour cet auteur, l'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction : « *La DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis a` affronter et adopter les pratiques appropriées. Ces pratiques mettent en œuvre des logiques de réponse. Ces logiques, induites par les contraintes internes et externes imprègnent progressivement depuis vingt-cinq ans les pratiques RH dans les*

*divers contextes nationaux. Une approche contingente de la GRH s'impose » (p. 02).*Autrement dit, la GRH est une réponse à des défis.

Selon le même auteur, les grands défis actuels de la GRH sont : les mutations technologiques et la conduite du changement, l'accentuation de la concurrence au niveau mondial, les mutations économiques, les évolutions démographiques, les mutations sociologiques et la diversité, les partenaires sociaux, le cadre réglementaire et l'investissement socialement responsable. Pour affronter ces défis, les entreprises disposent de plusieurs logiques de réponses, notamment : la logique de personnalisation, l'adaptation, la mobilisation, l'anticipation ou le partage. Ces logiques nécessitent de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n°6 : définition de GRH selon une approche contingente et contextuelle

Logique de GRH	**Pratiques de GRH**
Personnalisation	-Les politiques d'emploi : personnalisation du recrutement à la gestion de carrière. -Rémunération : individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire. - Formation : plans individuels de formation (PIF), congé individuel de formation, droit individuel à la formation, des projets professionnels personnels (PPP), le droit individuel à la formation (DIF) .etc . -Temps de travail : horaires personnalisés, congés discrétionnaires, la maîtrise individuelle du temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. -Communication et information : bilans sociaux individualisés. -Evaluation : systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilans de compétences.etc.
Adaptation	-La flexibilité´ quantitative externe par la modification du niveau d'emploi. -La flexibilité quantitative interne par la modification du volume d'heures. -La flexibilité´ qualitative par la mobilité ou la polyvalence. -L'externalisation par la sous-traitance interne et externe, essaimage.... -La flexibilité salariale par une rémunération variable.
Mobilisation	-Implication de la hiérarchie. -Motivation des collaborateurs. -Dialogue social. -Liens sociaux entre les salariés et leur entreprise.
Anticipation	-Des pratiques de GRH s'inscrivant dans une perspective de développement durable.
Partage	-Décentralisation de la fonction GRH. -Participation de tout manager de proximité à tous les actes de la fonction GRH notamment : le choix des personnes, leur recrutement, la gestion de l'emploi et du temps de travail, l'orientation, la formation, la rémunération...etc.

Source : établi par nos soins à partir de l'approche contingente et contextuelle de la GRH de Peretti (2013, p. 07)

Au final, nous pouvons dire que l'intégration de la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise, longtemps ignorée par la littérature en gestion, est devenue de nos jours une évidence à tel point que la prise en considération de cette vision dans la

définition de la GRH est devenue une nécessité. Cet état de fait donne un caractère contingent et contextuel à sa définition. Aussi, nous pouvons conclure qu'il existe plusieurs GRH.

II-Développement de la GRH dans l'entreprise

Dans un sens large, la gestion des hommes ne datent pas d'hier. Elle est considérée parmi les plus « vieilles » activités du monde bien avant l'Egypte antique et la Grèce antique, mais elle a connu une évolution considérable jusqu'à nos jours. Aussi, l'étude longitudinale de la gestion de la ressource humaine nécessite de nous remonter aux premiers groupements humains ou aux premières formes d'utilisation de l'homme par ses semblables. Vu l'ampleur que nous impose une telle tâche, nous avons choisi de nous limiter délibérément à la période la plus récente.

La GRH telle qu'elle est connue actuellement, s'intéresse à la gestion de l'individu au travail sur plusieurs aspects : aspect motivation, développement, satisfaction, commandement, ajustement…Cette conception de la GRH est le résultat d'une accumulation des résultats de recherches théoriques et empiriques, ayant contribué chacune d'elle à diversifier, enrichir et sophistiquer ses pratiques. Mais la GRH est née aussi avec le développement des théories ayant traité de la nature du facteur humain dans l'entreprise.

En effet, l'évolution des considérations faites à l'homme au travail n'est pas restée sans effets sur les réflexions théoriques faites sur la manière de le gérer. Ces réflexions ont favorisé le développement de cette activité d'un continuum de la gestion du personnel à celui de la gestion stratégique des ressources humaines. Le passage entre ces deux formes s'est fait de façon progressive qu'on peut schématiser en trois étapes : la gestion ou administration du personnel, la gestion des ressources humaines et la gestion stratégique des ressources humaines.

Aussi, l'évolution de la GRH dans l'entreprise seras abordée sous deux aspects : le premier va mettre en exergue l'évolution de la vision faite à l'homme au travail par les différents courants de la pensée économique et en management des entreprises ; deuxième aspect traite de l'évolution de l'activité de GRH et de la fonction ressource humaine.

II-1-Les principales approches de l'homme au travail

Depuis la naissance des premières industries, le facteur humain a fait objet de plusieurs recherches et études s'intéressant à cette nature, au comportement de l'individu au travail,

et de trouver de ce fait les outils et méthodes adéquates pour améliorer ses performances au travail.

Ces études ont contribué à éclaircir le mystère de la nature du facteur humain et de détecter sa particularité par rapport aux autres facteurs de production. Aussi, ces études se répartissent en cinq principales approches : l'approche économique (la théorie classique et la théorie néoclassique); l'approche organisationnelle (théories modernes qui sont la théorie des relations humaine) ; l'approche par les ressources, et l'approche par les compétences.

II-1-1-L'approche économique

L'approche économique faite aux ressources humaines dans l'entreprise analyse cette dernière du point de vue des coûts et de la productivité. Allant dans ce sens, on peut distinguer deux principales prises en compte des coûts des ressources humaines : celle de la période de la révolution industrielle, et celle de la théorie du capital humain.

- **Au début de la révolution industrielle :** Dans les premières cinquante années du siècle passé, le monde était marqué par l'accroissement des besoins industriels, et la révolution industrielle était présente dans plusieurs domaines (chemin de fer, automobile, acier, etc.). Les priorités stratégiques pendant cette période étaient orientées vers la production de masse et l'intégration verticale afin de satisfaire les besoins en produits industriels qui ne cessaient de s'accroitre. Ainsi, l'environnement concurrentiel des entreprises était favorable à la production de masse. Le principal avantage concurrentiel sur lequel se disputaient les entreprises était le coût de production. Le défi dans ce cas, consistait à maximiser l'efficience pour obtenir le coût de production le plus faible face aux concurrents. Dans ce contexte, les entreprises cherchent à réduire le coût unitaire de production.

Selon la théorie micro-économique, les coûts de production sont composés de coûts fixes, qui correspondent aux coûts d'acquisition de l'infrastructure industrielle et ceux des équipements de production, et de coûts variables qui concernent la main d'œuvre et les matières premières et consommables. Les coûts fixes sont considérés ainsi car leur volume ne change pas avec les variations du niveau de production, contrairement aux autres. Les coûts variables sont des coûts dont le montant change avec l'augmentation ou la baisse du niveau de production, c'est le cas des matières premières et des frais de main d'œuvre. Ainsi, une augmentation du volume de production, ou du taux d'exploitation des capacités

de production des équipements industriels se trouve suivie automatiquement d'une augmentation de la consommation en matière premières et en force de travail, et comme les entreprises étaient sans cesse à la recherche d'un niveau de production optimum le facteur travail est vu comme une source de coûts incontrôlables (Chandler, 1962).

Si à chaque augmentation de volume de production il faillait recruter plus de travailleurs, ceci se répercutait sur le coût de production unitaire de l'entreprise, vers la hausse, ce qui risque de menacer sa position concurrentiel. Ainsi, l'entreprise peut augmenter le nombre de travailleurs tant que sa productivité marginale et supérieure au coût marginal associé à un employé en plus. Cependant, les niveaux de salaire n'étaient pas du ressort unique de l'entreprise, mais ils sont dictés par l'offre et la demande de travail sur le marché, de ce fait, la principale marge de manœuvre qui reste du ressort de l'entreprise est la productivité des travailleurs. Pour garder cet écart positif entre la productivité marginale et le coût marginal, il faillait chercher des méthodes pour booster la productivité des salariés.

Au cours de cette période les principes administratifs et l'« organisation mécaniste » ou « l'organisation scientifique du travail (Morgan, 1999) de Weber, Fayol, et Taylor, sont venus répondre au besoin de l'entreprise d'augmentation de la productivité. Ce sont des modèles d'organisation et de division de travail basés sur la rationalité et l'autorité impersonnelle de gestion. Ainsi, les entreprises étaient caractérisées par une forte intégration de l'activité. L'idée qui prédominait est que la croissance des équipements productifs est primordiale pour l'accroissement économique. Les effectifs des entreprises étaient grands, et la gestion des ressources humaines était orientée uniquement vers le personnel non cadre. En effet, les principes de l'organisation scientifique du travail ont séparé les tâches de conception qui sont du ressort des ingénieurs et des cadres, de celles d'exécution qui sont effectuées par les ouvriers. Ces derniers sont gérés en masse, par des règles administratives et impersonnelles. Les procédés de fabrication sont standards, et le travail divisé jusqu'à sa forme la plus simple possible, autrement dit, le rôle des ouvriers était d'effectuer le même geste sur une chaine de montage. L'objectif recherché par cette division de travail est de booster la productivité par l'apprentissage.

La gestion des ressources humaines était orientée vers l'ajustement des personnes au travail à effectuer. D'une autre manière, il s'agit d'ajuster les personnes au rythme de fonctionnement des équipements de production et des chaines de montage. Pour ce faire, des modèles traditionnels d'emploi ont été orientés vers la stabilité d'emploi, efficacité, et productivité par la division du travail, spécialisation, et standardisation du travail (Becker,

1976; Cappelli, 1995; Hirschhorn, 1984). L'occupation d'un poste sur une chaîne de montage ne nécessite pas d'avoir un niveau de qualification élevé, car à l'époque, les procédés de fabrication n'étaient pas aussi sophistiqués et complexes que ces dernières années. Pour ajuster le niveau d'emploi au travail à effectuer, les entreprises faisaient des recrutements en masse, moyennant des contrats spots à durée indéterminée.

Ainsi, l'introduction de la machine et de la mécanique dans les ateliers de production a changé la vision de l'homme au travail, car la technologie a prouvé que la machine peut se substituer à l'homme, et de manière efficace. Ce facteur a accentué l'effet de compensation et de substitution de l'homme au travail par des équipements et des machines.

A partir des années 1960, une autre vision des coûts de main d'œuvre a été développée en tenant compte des qualifications des employés qui sont devenus importantes sous l'effet de la généralisation de l'éducation, de la formation et de l'enseignement.

- **La théorie du capital humain :** L'économiste et spécialiste en économie de l'éducation, Becker (1964, 1976), par sa théorie du « capital humain », va modérer l'idée dominante au début du vingtième siècle, selon laquelle l'investissement croissant dans les équipements productifs est primordiale pour la croissance économique. Cet économiste s'est intéressé aux avantages économiques des investissements dans la formation générale, dont l'éducation, et spécifique. Pour arriver à ses conclusions, il s'est basé sur des études et analyses empiriques. Becker (1964), a confirmé l'idée que les équipements productifs contribuent à une part relativement faible de la croissance du revenu dans la plupart des pays. Cet économiste et d'autres chercheurs par des études empiriques ont ainsi appuyé le rapport entre l'investissement en éducation et la croissance économique (Psacharopoulos, 1973), la productivité (Denison, 1967, 1962) et la croissance de revenus (Schultz, 1961 ; Becker, 1964)...Etc.

  La théorie du capital humain a aussi contribué à l'explication des différences de revenus entre les entreprises. Selon Becker (1964), les employés qui bénéficient d'un investissement dans l'éducation et la formation ont un niveau de compétence et de productivité plus élevé que ceux qui n'en bénéficient pas, donc, une entreprises qui investit dans la formation aura des revenus plus élevés que celle qui ne le fait pas, ou le fait moins.

  Par ailleurs, la théorie considère que le capital humain est aussi source de coûts dont il faut tenir compte dans la comptabilisation de ses gains et revenus. Ces coûts sont égaux au coût

monétaire direct de l'éducation et de la formation, plus les gains non perçus pendant le temps consacré à l'éducation (Schultz (1961), Mincer (1962) et Becker (1964, 1976)).

Sur ce, dans le domaine de la GRH, des travaux ont été développés pour une meilleure comptabilisation des ressources humaines dans l'entreprise. Cette approche consiste en l'application aux ressources humaines des principes et des procédures comptables, qui sont généralement appliqués à la gestion des ressources financières et tangibles ou physiques de l'entreprise. Selon Bayad (2001), les partisans de cette initiative ont voulu expliquer comment les ressources humaines sont comptabilisées à la valeur des autres actifs de la firme, et ont établi des techniques valides et fiables pour la mesure du coût et de la valeur de la ressource humaine. Pour ce faire, ils ont émis l'hypothèse fondamentale que le capital humain, à la différence des autres capitaux, a une durée de vie en grande partie incertaine. En effet, il n y a aucune certitude qu'à un niveau de formation donné d'un employé nous ne pouvons avoir une certitude quant à sa productivité future[12].

Plusieurs modèles de mesure de la valeur des ressources humaines ont été développés : le modèle « d'évaluation économique» (Lev et Schwartz, 1974), qui suggère d'évaluer l'investissement en ressources humaines, inscrit à l'actif, à partir des dépenses de recrutement et de formation augmentées de la valeur actualisée des salaires que recevra un employé pendant toute sa période d'activité dans l'entreprise ; un second modèle consiste à mesurer le « coût de remplacement », là où les coûts encourus par le recrutement, la sélection, la compensation, et la formation des employés reflètent la valeur prévue du rendement au travail (Steffy et Maurer, 1988) ; le troisième modèle consiste à évaluer les « coûts historiques » des ressources humaines (Likert (1961, 1973), Flamholtz (1971, 1972) et Pyle (1976)), en faisant apparaître la ressource humaine au bilan, dans un compte « investissements nets en ressources humaines » à l'actif immobilisé, ce compte comportera les activités de recrutement, d'intégration, de formation ou de développement qui représentent des investissements rapportant des dividendes pendant de nombreuses années. En d'autres termes, la comptabilisation des ressources humaines consiste en la prise en compte du cumul des coûts engendrés par sa présence dans l'entreprise que

[12] Ainsi, sont appelés actifs du bilan financier d'une entreprise tous les biens qu'elle possède sous ses différentes formes. La valeur monétaire de ces biens est fixée selon sa valeur sur le marché, notamment son coûts d'acquisition et les revenus potentiels, or il n y a aucune certitude quant aux revenus futurs des salariés car l'employé est un individu, qui contrairement aux autres facteurs de production et actif, il est doté de comportement opportuniste, et sa participation à l'activité dans l'entreprise n'est pas une certitude (théorie de l'agence).

Peretti, (2006), Martory et Crozet, (2003) ont résumé en trois types : les coûts de recrutement, les coûts de formation, et les coûts d'intégration et d'organisation.

II-1-2-Approche organisationnelle

La gestion scientifique du travail instaurée par Taylor a crée des conditions de travail dans lesquelles les ouvriers sont considérés comme des substituts uniquement aux machines. Ainsi, dans les usines des années 1950, les employés sont enchaînés à des chaines de montages comme s'ils sont partie prenante à ces dernières. Ce type d'organisation a fait de l'individu un outil de travail, ce qui a réduit toute autre forme de relation de travail à part celle qui le lie à la chaine de montage sur laquelle il intervient, et son supérieur direct avec lequel il a une relation de donneur d'ordre/exécutant. Ce type d'organisation empêche le développement des échanges entre les employés au plan horizontal, donc réduit l'intensité des relations humaines. Le changement de regard envers les ressources humaines n'a pas tardé à se développer. Ainsi, plusieurs innovations au niveau du management et des pratiques, ont contribué à donner un regard plus humaniste à la ressource humaine. Les écoles des relations humaines et sociotechniques, par exemple, étaient parmi les premières à avoir appelé à une prise en compte des relations humaines dans l'organisation et la gestion des individus au travail. Les partisans de ces écoles avaient souligné l'impact du facteur humain sur la productivité (Herzberg, 1957; McGregor, 1960; Trist, 1963). Ces théoriciens avaient soutenu l'idée que l'amélioration des conditions de travail des individus était l'argument pour augmenter la production.

II-1-3-L'approche par les ressources

L'approche par les ressources considère que les ressources humaines restent les principales sources d'avantage concurrentiel dans le contexte concurrentiel actuel des entreprises. Ainsi, l'entreprise dispose de trois types de ressources internes : les ressources tangibles, les ressources intangibles et les ressources humaines.

La première catégorie (ressources tangibles) regroupe toutes les ressources qui se présentent sous une matière, elles sont d'ordres physique ou financier. Les ressources physiques regroupent tous ce qui appartient à l'entreprise et qui soit perceptible comme : la localisation, taille, les usines et équipement de production, réserves minières et forestières, équipements de transport, de communication, ou immeubles de bureau spécialisés. Les ressources financières sont très vîtes identifiées par les banquiers, comptables et financiers

: taille des fonds propres et réserves, capacité d'emprunter sur le long et moyen terme et les réserves de marges brutes d'autofinancement pour les années futures.

La deuxième catégorie de ressources (les ressources immatérielles) concerne tout ce qui est relatif aux marques, à la qualité des réseaux de clients et de fournisseurs et les ressources technologiques telles que les laboratoires de recherche et développement, les chercheurs, les budgets internes, les brevets, les droits d'auteur et de marque, les produits et les processus de fabrication innovant.

La troisième catégorie (ressources humaines)s'apprécient par le capital humain ou le niveau de formation et de qualification des salariés de l'entreprise (cadres, commerciaux, techniciens et managers), la formation continue de ses équipes sur les plans techniques et managériaux, et le système de GRH mis en place pour promouvoir la motivation, loyauté, l'engagement et l'implication des salariés.

La théorie basée sur les ressources ou « Resource Based View » (Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984), s'intéresse au rôle des ressources internes de l'entreprise dans la création de richesse et de valeur ajoutée. Pour cette théorie, les ressources humaines sont en grande partie la source de l'avantage compétitif de l'entreprise. Cette thèse est soutenue par un nombre non négligeable de chercheurs, tels que Bartlett et Ghosal (2002), Rumelt (1984), Dierickx et Cool (1989) et Barney (200), qui considèrent que ces ressources sont rares et difficilement imitables par les concurrents. Aussi, selon Prahalad et Hamel (1994) l'avantage compétitif dépend plutôt des ressources humaines que de la technologie ou des moyens financiers dont l'acquisition et la substituabilité sont facilitées par le processus de libéralisation des échangent à l'échelle mondiale.

Les ressources humaines sont rares parce qu'il est difficile de trouver les personnes qui peuvent produire et maintenir des niveaux de rendement élevés dans une organisation compte tenu de l'hétérogénéité du marché de travail (Wright et al (1994)). Les ressources humaines sont non substituables car il est difficile de les remplacer vu qu'elles possèdent des capacités diverses de s'adapter à différents environnements et parce que celles-ci peuvent créer la valeur dans un contexte où d'autres ne peuvent pas le faire Barney (1991, 1995).

II-1-4-L'approche par les compétences

L'approche faite de l'individu au travail par compétences (Kochan et al, 2001 ; Grant, 1996), partage la même vision des ressources humaines comme source d'avantage concurrentiel, développée par l'approche par les ressources. Son principal apport réside dans le fait qu'elle appréhende la ressource humaine par une approche dynamique et organisationnelle en mettant en valeur les compétences individuelles et collectives des salariés comme source d'avantage concurrentiel. Allant dans ce sens, elle oriente son intérêt vers l'aptitude des individus à accroître leurs connaissances et leur apprentissage par l'acquisition, l'intégration et le transfert des connaissances, des aptitudes, afin d'accomplir collectivement un avantage compétitif.

L'approche des compétences implique que des ressources humaines n'ont pas de valeur si elles n'acquièrent pas et n'exploitent pas leurs connaissances dans le lieu du travail (Kamoche, 1996). Dans ce cas, la firme ne devrait pas compter seulement sur les ressources humaines pour créer l'avantage concurrentiel. Cette logique, qui vise à mettre en action les compétences et les connaissances, semble d'autant plus pertinente que les systèmes de production sont de plus en plus imprévisibles et que le concept d' « opération » ne semble plus adéquat et cède la place à l' « événement » (Veltz et Zarifian, 1994). Ce « type actionnaliste » (Micaelli et Perrin, 1997) des compétences cherche à comprendre les changements dans les situations de travail en intégrant l'individu, les groupes auxquels il appartient et les réseaux de connaissances, de savoirs et de compétences.

Le développement du travail en réseau et en équipe a distendu le lien établi entre le salarié et le produit ou service final. Les relations entre les participants à l'activité se sont alors emmêlées et ont conduit au partage de la performance et à la non-prédictibilité des résultats. Les hypothèses sont alors celles de la variété et de la complexité (Lorino, 1995).

En somme, nous pouvons conclure à partir de ce qui précède que la vision faite à la main-d´oeuvre dans l'entreprise a considérablement changé et évolué. Tandis que dans la conception traditionnelle, le personnel était saisi comme une source des coûts qu´il fallait minimiser, la nouvelle conception perçoit le personnel plutôt comme une ressource dont il faut optimiser l´utilisation. Ainsi, dans la période actuelle, les ressources humaines sont considérées indispensables pour la survie de l´organisation, elles sont des éléments fondamentaux de sa réussite. Toute cette évolution historique de la perception de l'homme au travail a plus ou moins influencé la GRH. Sur ce, nous abordons dans ce qui suit les principales étapes de développement de cette activité.

II-2-Le développement de la fonction et de l'activité GRH

Fombonne (2001) a proposé une étude, à notre sens, documentée et détaillée de l'évolution de la fonction de ressource humaine sur un siècle et demi. A partir de cette étude, nous avons pu dégager quatre principales périodes :

- La première période débute avec l'avènement de la révolution industrielle elle est caractérisée par le début de la constitution du lien salarial ;
-La deuxième période appelée la gestion du personnel : a commencé au début des années 1900.
-La troisième période est associée à la gestion des ressources humaines : date de la fin des années 1900 jusqu'au début du 20 ème siècle ;
-La troisième période caractérisée par l'introduction de la vision stratégique de la GRH : débute depuis la fin du 20ème siècle jusqu'à nos jours

Le tableau, qui suit, résume les étapes d'évolution de la GRH en mettant en exergue le mode de gestion de l'entreprise, à la conception de l'organisation et la conception de l'homme au travail.

Tableau n° 7 : les principales phases de développement de la gestion de la ressource humaine.

Type de gestion	Stimulation sans organisation	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé de la fonction	Inexistante (chef d'entreprise)	Chef de personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
période	1880-1914	1914-1960	1960-1970	1980 et….
Conception de l'organisation	Naissance de l'usine	Taylorienne bureaucratique	Formelle/informelle	flexible
Modalités de gestion dominantes	Financière : utilisation du salaire aux pièces ou à prime	Comptable et juridique : logique réglementaire, de statuts, de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste (main d'œuvre substituable)	Utilitariste (main d'œuvre substituable	Humaniste (mouvement des relations humaines)	Stratégique (actif spécifique)

Source : Dietrich et Pigeyre, 2005, p15

Ces quatre étapes sont développées en mettant en exergue la ou les perceptions de l'homme au travail, telle qu'elles sont expliquées précédemment, qui caractérise chacune d'elle.

II-2-1-Constitution du lien salarial

La première période débute avec l'avènement de la révolution industrielle. Cette période illustre un véritable basculement caractérisé par une substitution progressive de la machine

à l'homme et l'évolution vers de très grandes entreprises. Dans ce nouveau contexte, la société salariale se constitue et de nouveaux concepts font leur apparition : la division du travail (Adam Smith), la hiérarchie organisationnelle et l'autorité. La gestion quotidienne des relations avec les employés incombe au contremaître. La fonction ressource humaine n'existe pas à proprement parlant. Le personnel est administré par les patrons.

Cependant, les mauvaises conditions de travail et la faible rémunération qui se conjuguent avec une gestion autoritaire rendent inévitable le changement de la vision de l'homme au travail.

II-2-2-Gestion du personnel

La deuxième période commence au début des années 1900. C'est durant cette période que l'on voit naître la fonction personnel dans un contexte où les entreprises prennent la forme de grande organisation industrielle. La structuration théorique de la fonction personnel revient aux travaux de Weber, Taylor, Fayol. Les travaux de Frederick Taylor ainsi que ceux de Frank et Lilian Gilbreth œuvrent vers une approche scientifique de la gestion du travail qui, en matière de pratiques liées au personnel, s'orientent vers l'analyse du poste, la description des emplois, la formation technique et le salaire au rendement. L'environnement social difficile qui caractérise cette période, fait émerger les prémisses des pratiques visant le bien-être des employés, c'est la naissance des «welfare practices ». La vision fordiste, qui associe la division du travail avec les salaires élevés, se mêle avec certaines pratiques de psychologie industrielle appliquées à l'homme au travail. Les tenants du courant des relations humaines, en donnant une lecture psychosociologique à l'entreprise, ont un rôle déterminant dans le développement de la fonction personnel. Par exemple, la généralisation de la majoration de la rémunération des salariés afin de les retenir (turne over élevé) et de maintenir un avantage concurrentiel élevé. C'est durant cette période qu'on cherche à implanter des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettent d'établir la stabilité d'emploi, les échelles salariales associées à l'ancienneté et les systèmes de promotion qui visent à garder ses employés.

II-2-3-Gestion des ressources humaines

La troisième période débute vers les années 1950. La vision humaniste du salarié se généralise et s'enracine dans les pratiques managériales. Le contexte économique favorable (trente glorieuses) a servi de levier pour développer la fonction ressource

humaine en mettant en œuvre des structures et des procédures qui formalisent toutes les fonctions de l'entreprise. Les missions rattachées à la fonction ressource humaine ne cessent de s'élargir. A la gestion des effectifs, s'ajoute la gestion des personnes (formation, promotion, mobilité…). Par ailleurs, la gestion collective du personnel commence à prendre une place non négligeable ; la GPEC, gestion du plan social, plan de formation… ainsi que le volet du développement social (plan de communication, aménagement du temps du travail, gestion des conflits).

Pendant cette période, l'individu est associé à une ressource (Drucker ,1954 ; Bakke, 1958 ; et Miles, 1965 ; Marciano, 1995). Le terme « ressources humaines » , dont la principale source revient à Drucker dans son livre intitulé *The practice of management (*Marciano, 1995) *;* mit en valeur les facultés de coordination, d'intégration et d'imagination de la ressource humaine ; sur ce il incite les gestionnaires à prendre plus en compte les besoins des employés dans l'organisation de leur travail, à concevoir des emplois qui favorisent leur développement. Bakke (1958), a contribué à la diversification et l'élargissement du champs d'intervention du Directeur des ressources humaines ; la fonction de GRH, selon lui, intégrerait à la fois les activités de gestion du personnel, de relations humaines, de relations industrielles, d'organisation du travail et de formation des dirigeants ; aussi, cet auteur n'a pas omit d'insister sur le fait que la GRH doit converger avec les intérêts des gestionnaires et des salariés à la fois.

En plus de l'élargissement des prérogatives des responsables des ressources humaines, cette étape est marquée par des efforts de modélisation des pratiques de GRH. Nous pouvons citer dans ce sens, la modélisation de Miles en 1965, qui a identifié deux modèles de GRH, celui des relations humaines « Human Relations » et celui des ressources humaines « Human Resources ».Le modèle des relations humaines, pour Miles, est basé sur la communication soutenue et la reconnaissance de l'effort par les superviseurs. Le modèle des ressources humaines, quant à lui, considère que l'expérience et les savoirs des salariés sont une grande richesse pour l'entreprise, de ce fait, il faut encourager la participation des employés et l'utilisation optimale de leurs compétences.

Après que les deux caractères « ressources » et « humain » soit à l'unanimité acquis auprès de la communauté scientifique une autre étape marque l'évolution de la GRH, en l'occurrence son rôle stratégique dans l'entreprise. Bien que l'approche stratégique de la GRH est devenue unanime et est la plus abordée dans les recherches en GRH ces dernières années, et l'intérêt de la communauté scientifique à la Gestion Stratégiques des

Ressources Humaines connait un remarquable essor et mobilise un bon nombre de chercheurs depuis plus de vingt années (Walker, 1980 ; Guest, 1987 ; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988 ; Legge, 1995 ; Schuler, 1992 ; Becker et Huselid, 2006 ; Lepak et Shaw, 2009) ; l'idée de cette approche a fait longtemps objet de débats controverses entre les scientifiques avant son adoption unanime actuelle.

II-2-4-La gestion stratégique des ressources humaines

La quatrième période commence à la fin du 20eme siècle. C'est durant cette étape que se dessinent les critères de la gestion des ressources humaines telle qu'elle s'exerce aujourd'hui dans les entreprises. De nombreux facteurs remettent en cause le modèle de GRH dominant durant les trente glorieuses. L'instabilité économique et la forte concurrence contraignent les entreprises à revoir les pratiques propres à la gestion de leur personnel. La prise d'initiative et la participation des salariés à la décision sont parmi les critères de la performance de la fonction ressources humaines. De ce fait, les managers la considèrent comme faisant partie d'un système global et comme un facteur clé de succès. La notion de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est donc introduite et gagne en importance pour finalement devenir un choix incontournable au 21^{éme} siècle. La guerre de concurrence pour des talents est déclarée et qui se traduit par la recherche permanente des meilleures compétences qui deviennent une denrée de plus en plus difficile à dénicher dans certains secteurs.

En somme, comme conclusion à cette section nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines dans ses débuts avait un caractère plutôt administratif, et que la conception moderne est bien plus complexe. A présent, la fonction de gestion des ressources humaines peut être intégrée dans la stratégie de l'entreprise.

Ce changement dans la considération de la GRH s'explique sans doute par deux facteurs principaux, la vue sur la main-d´oeuvre a également considérablement changé. Dans la période actuelle, les ressources humaines sont considérées indispensables pour la survie de l´organisation, ils sont des éléments fondamentaux de sa réussite. Aussi, la mobilisation optimale de cette ressource donne un avantage compétitif déterminant. La qualité de la gestion des ressources humaines est donc un facteur clé de succès fondamental.

Comme tout dans le monde subi un développement, la gestion des ressources humaines ne constitue pas une exception. Elle est bien également exposée à des défis variés, à des

changements et évolutions constantes. Elle doit réagir effectivement, affronter ces changements et répondre à ces défis par anticipation et adaptation à la situation actuelle.

Section 2 -La GSRH comme facteur de performance de l'entreprise : les différentes approches

Au terme de la section précédente, la vision stratégique des ressources humaines est considérée comme l'approche la plus récente de la GRH. L'association entre les deux termes stratégie et GRH est relativement récente, elle remonte au début des années 1980. Elle véhicule à la fois la perception de l'homme au travail comme acteur principal d'assurer un avantage concurrentiel durable et le rapprochement de la fonction GRH des instances de direction de l'entreprise.

Par cette section, nous voulons apporter un éclairage supplémentaire sur cette vision de la GRH. Concrètement, nous présenterons successivement les principales connaissances et contributions connues jusqu'à ce jour en gestion stratégique des ressources au plan théorique et empirique, mais également ses zones d'incertitudes théoriques ou méthodologiques qui nous amène à nous poser des questionnements, auxquels nous allons tenter d'apporter des réponses et tirer des conclusions, notamment dans le contexte des PME.

I-La gestion stratégique des ressources humaines :

Une lecture des principaux ouvrages et articles scientifiques en GSRH montre qu'il existe plusieurs définitions liées au concept de gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, depuis les premières apparitions de ce concept, au début des années 1980, jusqu'à la décennie la plus récente, les implications des chercheurs des champs de la GRH dans une perspective stratégique se sont multipliées, et il en est de même pour la définition du concept. Ce qui nous amène à partager le même constat déclaré par d'autres auteurs (Mc Mahan, virick et wright, 1999 ; Arcan, 2000), il y a déjà presque trois décennie de cela, qu'il y a autant de définitions du concept qu'il y a d'auteurs en gestion stratégique des ressources humaines. Cet état de fait, nous impose le choix d'une définition adéquate pour notre thèse.

Etant donné qu'il serait difficile d'aborder les différentes définitions de façon exhaustive, nous vous proposons de synthétiser leurs principales orientations. Dans ce sens, la revue

de littérature en la matière, nous amène à en distinguer deux: la conception classique de la GSRH ayant une seule orientation d'un coté, il s'agit du cas où cette dernière est associée à un modèle de pratiques de GRH d'engagement ou de développement des salariés, fondées sur les principes de la théorie du capital humain ou de compétences ; la conception contemporaine de la GSRH associée à plusieurs modèles de GRH en fonction des stratégies concurrentielle des entreprises.

I-1- La GSRH en tant que modèle d'engagement et de développement du personnel

La notion de GSRH était associée aux pratiques de GRH de type d'engagement et de développement du personnel. Cet état de fait est l'aboutissement de l'approche universaliste de la relation entre la GRH et la performance de l'entreprise *(Cf. II-1-, p. 103).*
En effet, la recherche dans ce sens a été influencée par les tenants de la théorie du capital humain et de l'approche par compétences de base. Selon ces dernières, l'investissement en ressources humaines, leur stabilité, ainsi que leur développement et engagement dans l'entreprise, sont un gage de leur performance. Ceci dit, cette définition a été développée dans un contexte où les modèles de concurrence et de performance sont basés principalement sur l'accroissement de la taille de l'entreprise et une forte intégration de leur activité.

I-2-La GSRH associée à plusieurs modèles :

Si à la base, l'étude de la relation entre la GRH et la performance de l'entreprise a aboutit à identifier un seul modèle de GSRH, le développement de l'approche par contingence *(Cf. II-2-, p.116)* ou configurationnelle de l'entreprise *(Cf. II-3-, p. 125),* et ce en association avec la stratégie concurrentielle, sa conception s'est développée pour indiquer plusieurs modèles de GRH. Pour avoir une définition un peu plus exhaustive, nous avons délibérément choisit de proposer une de chaque décennie depuis le début des années 1980. Ces définitions, nous les avons présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°8 : quelques définitions de la GSRH

Auteur	définition
Miller (1989)	La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux d'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.
Boxall (1994)	La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.
Ait Razouk (2007)	Un ensemble de pratiques de GRH cohérentes en interne et en externe avec la stratégie globale de l'entreprise, afin d'obtenir des meilleures performances à long terme.
Daniel Cerf et Patrick Lehner (2011)	La gestion stratégique des ressources humaines peut être définie comme «l'intégration des stratégies et des systèmes de gestion des ressources humaines en vue d'accomplir la mission d'ensemble et les stratégies de l'entreprise et d'assurer son succès, tout en répondant aux besoins des employés et des autres partenaires»

Source : conçu par nous-mêmes

À la lumière des définitions que nous avons consultées et celles figurant dans le tableau, nous avons fait les mêmes constats que plusieurs autres auteurs avant nous :

-Le premier est le manque d'accord pour une définition formelle et unique du concept.

-Par ailleurs, malgré ce manque de consensus, les différences entre ces définitions ne semblent pas trop profondes. Sur ce, Arcand (2000) fait remarquer que les définitions se distinguent uniquement au plan lexical.

-Par rapport au message transmis et au contenu, les définitions semblent s'entendre sur plus d'un point qui différencie la GSRH de la gestion du personnel et la GRH (Arcand, 2000; Bayad, 2004 ; Ait Razouk, 2007):

Premièrement, nous constatons l'idée de la cohérence ou d'alignement de la stratégie RH avec la stratégie globale de l'organisation. L'introduction du concept de cohérence avec la stratégie de l'entreprise permet de distinguer la GSRH de la GP (Gestion du personnel) et la GRH, où l'implantation de pratiques ou politiques sont implantées sans égard à la stratégie de l'entreprise.

Deuxièmement, les définitions s'entendent à considérer les RH comme étant parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation. Ainsi leur rôle au plan stratégique est au même titre que dans les opérations productives de la firme.

Finalement, les diverses définitions exposées soutiennent que la GSRH n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation. Galambaud, (2003), cité par Ait Razouk (2007, p. 42), affirme que l'association du qualificatif « stratégique » au concept de gestion des ressources humaines

ne peut que souligner l'existence d'une pensée qui articule la ressource humaine à la performance des entreprises ; pour Bayad (2004) la GSRH n'a lieu d'être que si elle contribue à améliorer les différents paramètres en lien avec l'efficacité de l'entreprise. Autrement dit, nous ne pouvons séparer, la GSRH est une GRH appréhendée dans un contexte de performance.

Aussi, selon Delery et Doty (1996), est considérée comme stratégique toute pratique contribuant à la performance globale de l'organisation.

Au total, de l'ensemble des définitions proposées ci-dessus, nous avons choisi de nous aligner sur la définition proposée par Ait Rezouk (2007), selon laquelle la GSRH est un ensemble de pratiques de GRH cohérentes en interne et en externe avec la stratégie globale de l'entreprise, afin d'obtenir des meilleures performances à long terme. Notre choix pour ce positionnement, nous pouvons l'expliquer, par le fait que notre problématique de recherche est abordée d'un point de vue empirique et dans ce sens, nous avons besoins d'introduire le principe d'alignement.

II-Les principales approches faites à la GSRH

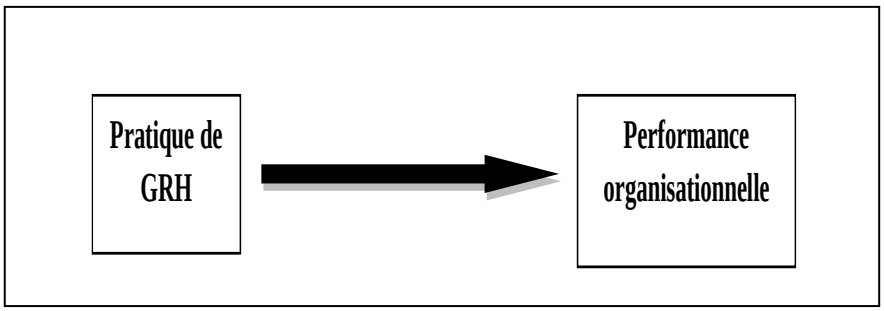
Comme nous l'avons mentionné avec insistance lors des paragraphes précédents, notamment par sa définition, la GSRH n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation. Une analyse critique de la littérature relative à cette question nous révèle néanmoins, que la relation entre la GRH et l'efficacité organisationnelle est encore loin de constituer l'unanimité parmi les chercheures et théoriciens de la gestion des ressources humaines. En effet les opinions des chercheurs semblent partagées entre trois perspectives théoriques basées respectivement sur l'approche universaliste de contingence ou configurationnelle.
Nous vous proposons dans les points qui suivent, les apports théoriques et empiriques de ces trois approches, de manière générale, et dans le contexte de PME en particulier.

II-1-Approche universaliste

C'est l'approche la plus répandue dans les études empiriques portant sur la relation entre la GRH et la performance organisationnelle de l'entreprise, notamment en Algérie. Pour cette approche, certaines pratiques de GRH sont the « best practices » qui favorisent forcement la performance, sans se soucier des interactions et des correspondances éventuelles entre

ces pratiques elles mêmes, et/ou entre ces pratiques et des éléments exogènes à l'instar de la stratégie de l'entreprise. Cette approche peut être schématisée de la manière suivante :

Figure 1 Lien entre GRH et performance organisationnelle selon la perspective universaliste



Source : Arcand G. (2000, p 24), adaptée de McMahaa, G.C., Virick M., et Wright p.M. (1999 :704)

II-1-1-Fondements théoriques de l'approche universaliste

L'approche universaliste de la relation entre la GRH et la performance de l'entreprise appuie ses hypothèses à partir d'un cadre théorique diversifié. Arcand (2000), en se référant à de nombreux auteurs dans le domaine de GRH, estime que la théorie des ressources stratégiques, d'une part, et celle du capital humain d'autre part, semblent constituer de véritables références sur lesquelles s'appuient les tenants de cette approche. Selon Ait Razouk (2007) la théorie de l'agence et la théorie comportementaliste jouissent d'une importance particulière dans la justification de l'influence de certaines pratiques de GRH telle que l'évaluation du rendement.

L'appui de l'approche universaliste sur la théorie des ressources tient au fait qu'aux yeux de ses défenseurs, tels que Hamel et Prahalad (1994), Itami (1987), Council (1997), McCall (1997), Wright, McMahan et McWilliams (1994), et Becker et Gerhart (1996), la RH ainsi que les pratiques et politiques de GRH répondent aux conditions requises par la théorie des ressources pour être source d'avantage compétitif pour les firmes: Elles sont génératrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables. La caractéristique de rareté associée à la ressource humaine est justifiée par l'effet de rareté des RH hautement compétentes. Les défenseurs de l'approche universaliste considèrent que le fait que ces dernières représentent un faible pourcentage de l'ensemble des ressources humaines disponibles sur le marché du travail, les entreprises qui seraient en mesure de les acquérir, les maintenir et les développer se verraient conférer un net avantage par rapport aux autres compétiteurs.

Le caractère inimitable des pratiques de GRH est justifié par l'approche universaliste par deux arguments : la « complexité sociale » et le concept d' « ambigüité causale » (Becker et Gerhart, 1996). Ainsi, selon ces deux arguments, les pratiques de GRH ne représenteraient, que le produit d'un contexte historique, social et culturel qui serait, par définition, très difficile à copier. Aussi, vue leurs complexités et imprévisibilité, elles sont qualifiées de "boîte noire".

L'appui de l'approche universaliste sur la théorie du capital humain tire sa source du fait que certaines pratiques de GRH, à l'instar de la formation, permettent d'accroitre la valeur du capital humain pour l'entreprise, et que ce même capital est considéré comme source de valeur économique par la théorie (Jackson et Schuler, 1995, Baron et Kreps, 1999). Parmi ces pratiques nous pouvons citer à titre d'exemple la sélection et la stabilité de l'emploi. Ainsi, la sélection adéquate, permet à l'entreprise d'assurer l'acquisition d'acteurs répondant à ses besoins en termes de qualifications et compétences, mais aussi de compter sur des individus conscients des attentes et des enjeux à relever au cours de leur carrière, minimisant ainsi le roulement excessif des effectifs et assurer de ce fait leur stabilité. La stabilité de l'emploi à son tour permet une accumulation de l'expérience générale et spécifique acquise par les employés, et de ce fait du capital humain de l'entreprise qui représente un puissant déterminant de la performance des entreprises selon la théorie du capital humain (Ostroff et Rothau sen, 1997).

En plus de la théorie des ressources et celle du capital humain, Ait Razouk (2007) tout en se référant à Delery et Doty, (1996), estime que d'autres théories semblent avoir une importance particulière dans la justification des hypothèses de l'approche universalités pour certaines pratiques de GRH. Ainsi, la théorie de l'agence a servi de fondement pour démontrer l'influence de certaines politiques de l'évaluation du rendement sur la performance dans la mesure où cette pratique a la capacité de contrôler l'opportunisme et de réduire des coûts internes. La vision comportementale a également offert l'évidence pour démontrer les avantages de l'adoption des pratiques comme le partage des bénéfices.

En somme, d'un point de vue théorique, il parait que la perspective universaliste de la relation entre la présence de certaines pratiques de GRH et la performance organisationnelle est fortement soutenue et argumentée. Il reste maintenant à présenter le cadre empirique de cette approche, notamment dans le contexte des PME.

II-1-2-Cadre empirique de l'approche universaliste :

De nombreuses études empiriques ont été réalisées dans une perspective universaliste de la GSRH. Aussi, nous avons choisi de présenter uniquement de manière synthétique les principaux aspects de ces études notamment, les caractéristiques des entreprises enquêtées, la méthodologie, et les résultats.

Jusqu'au début des années 2000, les études en question ont été menées le plus souvent sur des échantillons ne comportant que des grandes entreprises diversifiées (selon le secteur, l'âge, la structure) et évoluant dans le contexte européen et nord américain (Simen et Tidjani, 2007). Quelques études seulement ont porté sur des échantillons mixtes, réunissant à la fois des grandes entreprises et des PME. Toutefois, depuis la fin des années 2000, nous avons constaté un intérêt croissant pour ce type d'entreprises.

-Vérification empirique sur des échantillons de grandes entreprises ou mixtes : Les études menées sur des échantillons de grandes entreprises ou mixtes, d'un point de vue méthodologique, ont pratiquement toutes été réalisées dans une logique déductive, principalement au moyen des techniques quantitatives. Les données mises à l'épreuve ont été généralement accueillies moyennant des questionnaires destinés : aux responsables de la GRH des entreprises enquêtées, ou à leurs salariés dans le but d'évaluer les pratiques de GRH , ou les deux à la fois pour avoir plus de crédibilité quant aux résultats, et aux premiers responsables des entreprises pour ce qui concerne les indicateurs de performance. Les techniques utilisées ont permis un niveau élevé de significativité des tests statistiques utilisés pour la validation des hypothèses (Brewster, 1999, cité par Ait Razouk, 2007).

Les résultats des études, semblent indiquer l'existence d'une relation passablement significative entre la présence de certaines pratiques de GRH et l'amélioration de la performance organisationnelle.

Ait Razouk , (2007), dans sa thèse, indique dans un paragraphe consacré au cadre empirique de la perspective universaliste que les pratiques valorisées par ces études empiriques sont de deux types : des pratiques relatives au développement des qualifications des employés, à l'instar de la rémunération flexibles, la formation, l'évaluation et le recrutement et la sélection; et les pratiques favorisant leur engagement et participation comme le travail d'équipe, les incitations de groupes, la définition des tâches, les mécanismes de compensation et la sécurité en emploi. Parmi les auteurs ayant contribué à leur identification, nous pouvons nommer : Becker et Gerhart, (1996) ; Delery et Doty

(1996) ; Osterman, (1994); Pfeffer, (1998); Pfeffer et Veiga, (1999) ; Saint-Onge et al, (2005) et Youndt et Snell, (2004), cités par Gagnon et Arcan (2011).

-Vérification empirique de l'approche universaliste au niveau des PME : Au niveau des PME, l'intérêt croissant apporté par les universalistes a commencé à apparaitre au milieu des années 2000. Ce retard peut être expliqué sans doute par l'idée reçue selon laquelle les pratiques de GRH sont moins présentes et moins développées dans ce type d'entreprises. Ces études sont réalisées pour trois principales raisons : soit pour renforcer la validité de l'approche universaliste, soit pour prouver le contraire, et de ce fait se mettre en faveur d'une approche contextuelle de la GSRH, mais aussi, prouver la spécificité des PME.

Nous avons répertorié quelques études faites dans ce cadre dans le tableau n° 14. Elles sont classées selon un ensemble de critères : les pratiques RH prises en compte, les indicateurs de la performance utilisés, les caractéristiques des échantillons et les principaux résultats.

Tableau n° 9 : quelques études empiriques réalisées dans le cadre d'une approche universaliste de la GSRH dans le contexte de PME

	Auteurs	Les pratiques de GRH testées	Les indicateurs de la performance	Les échantillons de PME	Principaux résultats obtenus
1	Arcand (2000)	La rémunération incitative, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, la division du travail, utilisation des équipes de travail, structure des postes de travail, le partage d'information et la sécurité de l'emploi	Satisfaction au travail, productivité du travail, le retour sur investissement	50 Caisses populaires de Desjardins au Québec	Des résultats significatifs
2	De Grip et Sieben (2009);	Les pratiques de GRH formelles, et les pratiques informelles (relations interpersonnelles entre employeurs et employés)	La productivité	Micro entreprises (*pharmacies néerlandaises)*	les pratiques officielles ou formelles en matière de ressources humaines ont moins d'effets que les relations interpersonnelles entre l'employeur et lui employés, sur la performance
3	Faems et al (2005);	Sélection, formation, gestion de la carrière, rémunération, participation	Productivité, turnover volontaire, liquidité, solvabilité, rentabilité	416 moyennes enterprises de multiple-secteurs (construction, services, trade et industrie).	La prise en considération du contexte est très imporatnt pour l'évaluation du lien entre l'ensemble des pratiques et la performance des entreprises.
4	Kaya (2006);	Les pratiques de GRH de haute performance	Le rendement	124 PME industrielles	les pratiques de gestion des ressources humaines expliquent un niveau supplémentaire de variance supplémentaire (9%) des performances des entreprises
5	Lacoursière J. et al. 2005	La diffusion de l'information, la formation, le recrutement, l'évaluation du rendement	Taux de roulement du personnel, taux de roulement de l'actif, la productivité et la croissance des ventes	233 PME manufacturières	Une relation positive entre le développement des pratiques de GRH et la performance des PME
6	Liouville et Bayad (1995)	la formation, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la	rentabilité, croissance des ventes	271 PME manufacturières françaises	Existence de liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources

		participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement			humaines et les performances sociales, organisationnelles et économiques des PME
9	Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998)	le recrutement/sélection, la socialisation, la formation et l'évaluation du rendement	Productivité et rentabilité	67 PME manufacturières	Les pratiques de GRH expliquent la plus grande part de la variance observée, tant du point de vue de la productivité que de la rentabilité
10	Sels et al (2006a);	Pratiques de GRH intensives	Productivité et profitabilité	Echantillon de Moyennes entreprises	A cost incréasing impact of HRM
11	Ubeda-Garcia et al (2013)	Politique de formation	Productivité de performance financière	PME espagnoles	Une corrélation positive entre la politique de formation et la performance organisationnelle
	Surywanshi (2016)	Pratiques de GRH de haute performance	Productivité	PME du secteur hôtelier	Le recrutement et la compensation sont significativement corrélés avec la performance
	Omolo JW et Otengah WA. (2015)	Pratiques de GRH de haute performance	profits, volumes des ventes, expansion des PME	260 PME du Kenya	significant positive correlation between recruitment and selection, and performance of SME
12	Way (2002)	GRH associées aux systèmes de haute performance (recrutement, rotation d'emplois, formation, travail en équipe, communication et rémunération)	Productivité	446 PME (moins de 100 employés) manufacturières et de services des États-Unis	Les entreprises recourant aux pratiques de GRH de haute performance affichaient une augmentation de la productivité

Source : établi par nous-mêmes sur la base de nos propres lectures, de Lacoursière et al. (2005) et Robert-Huot G. Cloutier J. (2014)

Les études répertoriées dans le tableau ont toutes mis en évidence le lien entre les pratiques RH et la performance financière et/ou la performance sociale des PME.

Pour celles ayant abordé la performance financière, prés de la totalité ont retenu plus d'un indicateur financier ; les indicateurs utilisés sont mesurés de manière objective et/ou subjective. La productivité du travail est l'indicateur objectif le plus usité, suivie par la profitabilité et le volume des ventes. Une minorité seulement a utilisé des mesures subjectives telles que la perception du dirigeant en ce qui concerne la performance financière de la PME, en réunion ou non avec des mesures objectives.

Concernant la mesure des pratiques RH, certaines études présentent un indice global contenant l'ensemble des pratiques RH, alors que les autres vérifient l'effet indépendant de chacune des pratiques retenues (Tableau 09). Les études portent sur des pratiques RH diversifiées ou se concentrent sur les pratiques relatives à une seule fonction RH qui sont souvent : la formation et la rémunération.

Les études ayant porté sur les effets des pratiques de GRH sur la performance sociale des PME, ont retenu les indicateurs suivants : la satisfaction au travail, l'intention de quitter et le roulement de personnel, l'engagement organisationnel et la motivation. Par apport aux pratiques de GRH, prés de la totalité ont privilégié un indice global de pratiques RH plutôt que de mesurer individuellement chacune des pratiques. D'autres études ont concerné des pratiques RH d'une fonction RH spécifique comme la formation (Ubeda-Garcia et al., 2013).

II-1-2- Discussion et analyse de l'approche universaliste en lien avec les PME

A la lecture des travaux réalisés dans le cadre de cette approche, nous avons constaté que cette dernière présente certaines spécificités, qu'elle est une source d'apports, mais elle n'est pas exempte de limités.

a-Les spécificités de l'approche : le caractère universel de cette approche signifie que l'affirmation de l'hypothèse d'une corrélation linéaire entre une pratique de GRH et la performance des entreprises peut être appliquée à toute la population des entreprises (Delery et Doty, 1996). Aussi, cette approche présente deux principales spécificités.

La spécificité de cette approche par rapport aux deux autres que nous allons exposer ci-dessous est qu'elle étudie l'influence des pratiques de GRH sur la performance de

l'entreprise de manière isolée. Autrement dit, chaque pratique est testée indépendamment d'autres facteurs de contingence, tels que d'autres pratiques de GRH, des facteurs internes à l'entreprise (taille, structure, stratégie.etc) ou des facteurs externes (environnement concurrentiel, la structure des marché, la technologie, la réglementation.etc.). Selon cette approche, dès lors qu'une pratique est reconnue comme efficace, toutes les entreprises, y compris les PME, devraient la mettre en œuvre.

L'autre caractéristique principale de cette approche et sa conception additive de l'apport des pratiques de GRH à la performance, c'est-à-dire que l'apport total de la GRH à la performance de l'entreprise est égal à la somme des apports de chacune des pratiques identifiées comme the best practices. Nous pouvons résumer cette vision additive par l'équation suivant :

$$\textit{Performance de la GRH dans une entreprise} = \sum PP_i = PP_1+PP_2+PP_3+\ldots\ldots\ldots\ldots+PP_n$$

GRH : gestion des ressources humaines

PP_i : chacune des best practices identifiées par l'approche universaliste.

b-Les principaux apports de l'approche : les contributions de cette approche au domaine de gestion des ressources humaines, nous sont fondamentales, du fait qu'elle a apporté des arguments convaincants quant à la place du facteur humain dans l'entreprise, et a boosté sa valorisation. Autrement dit, elle a renforcé l'approche par les ressources de la GRH. Aussi, elle a permis l'identification de tout un ensemble de meilleures pratiques de GRH dont l'adoption aura inévitablement un apport positif à la performance de toute entreprise. Le groupement de l'ensemble de « best practis » est ce qui porte de le nom de « systèmes de travail de rendement élevé » en français ou « *High Performance Work Systems » en anglais* (Becker et Huselid, 1998, 2006 ; cités par Ait Razouk, 2007).

c-Les limites de l'approche : bien que la perspective universaliste soit soutenu par plusieurs fondements théoriques et des résultats d'études empiriques fort prometteurs, cette dernière n'a pas manqué de recevoir une série de questionnements, lesquels sont d'ordre méthodologique (Arcand, 2000) et d'autres théoriques. Nous vous proposons ci-dessous, des reproches, que nous partageons avec d'autres auteurs et que nous avons soulevé en rapport avec l'approche universaliste, tout en mettant en exergue notre analyse en rapport avec son application au niveau des PME.

Les limites en question sont pour la majorité d'ordre méthodologique. Il s'agit notamment d'un ensemble d'erreurs associées, au choix de l'échantillon, à la mesure des variables ressources humaines et de la variable performance.

C1-Les échantillons d'entreprises à la base desquels l'approche universaliste a été validés: l'approche universaliste du lien entre GRH et performance tire ses sources de la perspective universaliste de l'entreprise. Dans ce sens, les entreprises étaient considérées comme une boîte noire, sans spécificités internes. Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, à la base, les résultats auxquelles ont aboutit les études empiriques sont basés, pour la plupart sur des échantillons d'entreprises de grandes dimension, ou des échantillons mixtes, à faible contenance en PME. Aussi, ces études en question, pour la plupart, ont été réalisées sur les trois décennies ayant suivie les trente glorieuses. Une période qui est marqué par un certain favoritisme pour les grandes dimensions pour assurer la performance et une certaine stabilité de l'environnement concurrentiel. A notre sens, ces deux éléments marquent deux limites importantes par apport aux résultats de l'approche universaliste appliquée au PME.

-Par apport à la référence aux entreprises de grandes dimensions : Cette structure des échantillons, nous pouvons la justifier par la particularité de la période pendant laquelle l'approche universaliste a été adoptée. Ainsi, juste après les trente glorieuses, nous avons constaté une préférence de beaucoup de pays, notamment européens, pour le modèle de grande dimension, ancré sur l'organisation industrielle. Cette préférence a fait que la grande entreprise est devenu un sujet d'intérêt de la part de la communauté scientifique, alors que les entreprises de petite dimension été pratiquement mise à l'écart. Aussi, nous pouvons dire, avec modération, que le mot entreprise été beaucoup plus associé à la grande dimension, avec l'entreprise industrielle comme référence. Cet engouement des études empiriques pour des échantillons d'entreprises à grandes dimensions réduit le caractère universaliste de leurs résultats.

Cet état de fait, nous pouvons le constaté au vus des pratiques de GRH recommandées par cette approche. Ainsi, la plupart de ces pratiques sont beaucoup plus adaptées pour la performance des entreprises de grande dimension. Bien que d'autres chercheurs se sont mis à la vérification des résultats de l'approche universaliste dans des échantillons composés uniquement de PME, ceci a été fait bien plus tard, depuis le début des années 2000, comme le montre le tableau n ° 10. Nous avons aboutit à des résultats convaincants quant aux apports des « best practices » à la performance de ces entreprises. Ceci dit, les

caractéristiques structurelles des PME, ainsi que l'environnement concurrentiel ont évolué depuis, ce qui laisse à confusion la validité de ces résultats dans le contexte actuel des PME. A titre d'exemple, au niveau interne, la main d'œuvre des PME est de plus en plus qualifiée, d'où un intérêt particulier des gérants de ces entreprises pour des pratiques stratégiques de GRH. Aussi, on assiste à une transformation des relations des PME avec d'autres entreprises, comme les partenariats et la sous-traitance, qui sont des facteurs déterminants de développement de la GRH dans ces entreprises.

C2-Le contexte des études sur la base desquelles l'approche universaliste a été validé : les résultats de l'approche universaliste ont été constaté sur des entreprises de grandes dimensions, et ce pendant une période bien particulière caractérisées par une certaine stabilité de l'environnement concurrentiel.

Hors, dans un tel contexte, les entreprises avaient une préférence pour des stratégies de développement et de croissance par intégration. Ceci leur permet d'assurer les économies d'échelle, une réduction des coûts de production, qui était le principal avantage concurrentiel à l'époque, et de ce fait assurer une performance financière. Cette stratégie de croissance favorise une politique d'intégration des salariés, selon la théorie des coûts de transaction *(Cf. I-, p. 173)*. Autrement dit, l'application de l'ensemble des « best practics » identifiées par l'approche universaliste. Aussi, nous déduisons que les résultats de cette approche ne sont qu'une évidence au regard de leur contexte concurrentiel. Ceci nous amène à conclure que les « best practices » sont une réponse à la GSRH dans un contexte d'un environnement concurrentiel stable, ce qui nous rapproche beaucoup du caractère contingent des résultats de cette approche, car elles ont été constatées sur des échantillons et contexte particuliers, où les PME n'avait pas encore acquis une notoriété.

C3-L'évaluation des pratiques de GRH: en ce qui concerne la mesure des pratiques de GRH, deux principales erreurs ont été reprochées aux études empiriques, du moins celles qui ont été réalisées jusqu'au début des années 2000 (Becker et Gerhart, 1996 ; Gerhar, (1999) ; et Wright et Sherman, (1999) ; cités par Arcand (2000), p. 72): le nombre, la qualité du répondant aux questions relatives à l'évaluation des pratiques et le caractère transversale des données. A ces limites, nous avons ajouté les paramètres utilisés pour l'évaluation des pratiques de GRH.

Le nombre de répondants : la plupart des études empiriques se sont limitées à un seul répondant, sachant que ceci risque de diminuer la fiabilité des mesures et donc des

résultats. A titre d'exemple, dans les entreprises de grande dimension, cet unique répondant, qui n'est autre que le président ou vice président d'entreprise, est le plus souvent éloigné de la réalité du terrain. Pour remédier à ces deux lacunes méthodologiques, il serait souhaitable selon plusieurs auteurs, d'effectuer une enquête triangulaire et d'interroger des personnes plus impliquées à des niveaux plus bas de l'entreprise tels que les responsables d'unités et les salariés.

La nature transversale des études : les études critiques en GSRH révèlent aussi que la plupart des études empiriques réalisées dans le cadre d'une perspective universaliste ont utilisé des procédures de recherche basées exclusivement sur l'utilisation de données transversales et non longitudinales.

En effet, l'inconvenant des études transversales est qu'elles ne permettent pas de mesurer les effets de certaines pratiques, dont les résultats peuvent être perçu à long terme, comme celles de la GRH.

-**L'appréciation des pratiques de GRH sur la base de leur caractère formel:** les principaux résultats de l'approche universaliste, à savoir l'existence de « best practices » qui améliorent la performance des entreprises quelque soit le contexte, ont été réalisées dans une période où le principal critère utiliser pour leur appréciation est leur caractère formel. Ceci nous amène à déduire que c'est le caractère formel de ces pratiques qui contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Sachant par ailleurs que, les pratiques de GRH qualifiées de « best practices » s'avèrent moins développées, voir moins formalisées au sein des PME qu'elles ne le sont généralement dans la grande entreprise (Benoit et Rousseau, 1990; Marlow et Patton, 1993 ; Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus et Sarin, 1995; Fabi et Garand, 2004), tout comme on a observé, par ailleurs, un manque global d'expertise dans les méthodes et les techniques de GRH au sein des PME (D'Amboise et Garand, 1995). Certains chercheurs sont mêmes d'avis que la mise en place de pratiques de GRH dans les PME consiste souvent en une simple réplique des pratiques appliquées dans d'autres entreprises.

Partant des idées véhiculées par nos deux paragraphes, on peut supposer que sont là deux facteurs qui ont favorisé au début, la mise à l'écart des PME par l'approche universaliste. Cependant, si les premiers travaux sur la GRH dans les PME ont longtemps soutenu que ces dernières investissent peu dans le capital humain et que leurs pratiques RH restent informelles (Mayson et Barrett, 2006). Toutefois, certains auteurs constatent que les

pratiques RH des PME sont plutôt sophistiquées et jouent un rôle stratégique (Chandler et MacEvoy, 2000 ; Hayton, 2003 ; MacEvoy, 1983). C′est le cas par exemple de Deshpande et Golhar (1994) qui ont relevé dans leur recherche des similarités entre les pratiques de GRH des PME du secteur manufacturier et celles des grandes entreprises.

Aussi, à notre sens, si certaines des « bests practices » exigent un certain niveau de formalités pour leur application, pour d'autres ce n'est pas le cas. La plupart des pratiques recommandées par l'approche universalistes exige des investissements financiers, tel que la formation, la stabilité de l'emploi moyennant des politiques de rémunération fidélisant, les procédures de recrutement sophistiquées et fortement sélectives…La contrainte financière empêchent les PME de les mettre en œuvre. Par contre, ces entreprises excellent dans des pratiques qui ne les engagent pas financièrement, tel que la polyvalence, l'enrichissement des tâches, la communication, le travail en groupe….même si ce sont là des pratiques qui se font de façon informelle…Ainsi, leur petite taille et leur caractère de proximité imposent d'elles mêmes ces pratiques.

Prenant conscience de cette nouvelle donne, des chercheurs se sont lancé dans la vérification de l'approche universaliste sur des échantillons de PME, sans toutefois utilisés le critère de formalité pour justifier la présence ou pas de certaines pratiques. Il ressort des études recensées que les pratiques de gestion des ressources humaines, dont l'application exige un certain niveau de formalité, influencent effectivement la performance sociale (taux de roulement), organisationnelle (productivité) et économique (rentabilité) des PME. Les résultats de ces études, tout en faisant ressortir l'importance globale de la GRH, parviennent cependant moins bien à nous situer quant à l'importance des différentes pratiques de GRH en contexte spécifique de PME.

C3-L'évaluation de la performance : les critiques adressées aux études réalisées dans le cadre de l'approche universaliste, du moins les premières, ont signalé le fait que la grande majorité d'entre elles ont eu une perception réductrice du construit de performance organisationnelle, limitant trop souvent ce concept aux seuls indicateurs financiers (Rogers et Wright, 1998). Hors, comme nous venons de le préciser dans le premier chapitre la performance organisationnelle doit se construire de façon multidimensionnelle, ce qui fait que les liens avec la GRH ne doivent pas se limiter à une pratique unique qui ignore les particularités de chaque organisation.

Bien que par la suite, cette limite a été rattrapée, notamment dans le cas des PME, en introduisant des indicateurs d'ordre social et qualitatifs. Dans ce sens, nous avons constaté un intérêt fréquent pour les pratiques pouvant réduire le turnover volontaire, car c'est un aspect qui porte atteinte à la compétitivité de ces entreprises. Prise dans ce sens, nous pouvons considérer ceci comme indice du caractère contingent de la GRH.

En conclusion, l'approche universaliste du lien entre la GRH et la performance de l'entreprise a conclue à l'existence de « bests practices » favorisant la performance de l'entreprise quelque soit le contexte. Ces pratiques sont de nature à favoriser l'intégration, la stabilité et le développement du personnel dans l'entreprise afin de favoriser leur motivation et leur productivité. Hors, notre analyse des résultats relativement au contexte concurrentiel et l'environnement des entreprises qui prédominait en cette période (environnement relativement stable, prédominance de l'entreprise industrielle de grande dimension comme model de performance…), nous fait constater que cette approche est venue répondre à une problématique imposée par le contexte en cours, donnant un aspect d'un environnement stable et en croissance permanente. Un environnement dans lequel les PME été reléguées au second plan, et il en est de même pour leur pratiques de gestion qui étaient ignorées, notamment pour leur caractère informel. Ceci nous amène à conclure que l'analyse historique des résultats de l'approche universaliste n'en est pas loin d'une approche contingente.

II-2-La perspective contingente

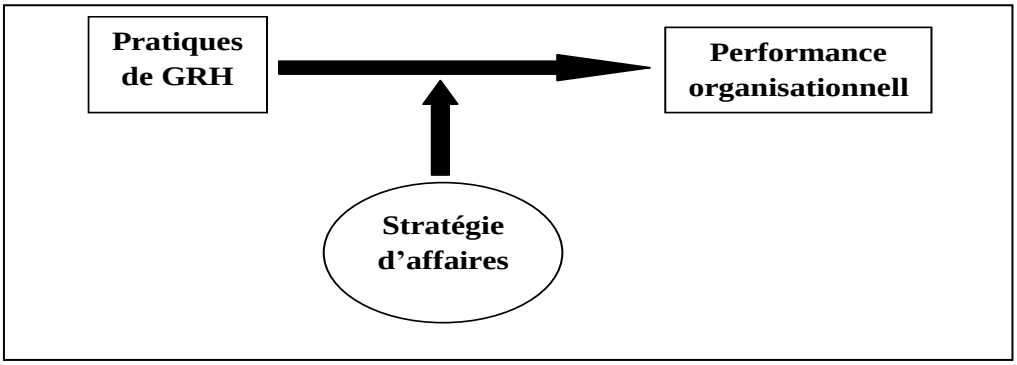
L'approche de la contingence des effets des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise soutient l'idée principale que pour être efficaces, les politiques de ressources humaines doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise (Dyer, 1985 ; cité par Gagnon et Arcan, 2011).

Cette approche tire ses sources de l'approche contingente de l'entreprise *(Cf. II-, p. 64).* Le contexte et certaines caractéristiques organisationnelles de l'entreprise jouent donc un rôle important dans la corrélation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. Ainsi, l'idée de la supériorité de certaines pratiques par apport aux autres défendue par l'approche universaliste est remise en cause. L'approche de contingence défend l'idée du caractère contextuel de la GRH (Chandler, 1962; Miles & Snow, 1978; Porter, 1985 ; cités par Gagnon, 2011). Selon cette deuxième approche, les organisations qui opèrent sous les

mêmes contraintes, c'est-à-dire, les mêmes facteurs de contingence, devraient adopter sensiblement les mêmes pratiques de gestion des ressources humaines.

La principale idée dégagée par cette approche est qu'il existe autant de pratiques de GRH appropriées qu'il existe de contexte, et toute pratique de GRH compatible avec le contexte de l'entreprise aura sans aucun doute des effets positifs sur sa performance (Dyer, 1984 ; cité par Gagnon, 2011). Cette perspective est schématisée de la manière suivante :

Figure 2 Schématisation du lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle selon l'approche contingente



Source : Arcand G. (2000, p 25), adaptée de McMahaa, G.C., Virick M., et Wright p.M. (1999 :104)

Dans cette perspective, les pratiques de GRH se doivent d'être dans une logique de cohérence verticale avec la stratégie pour contribuer à la performance de l'entrepris. Dans ce cas, l'enjeu est d'identifier les « *best fit* » entre les deux dimensions (Wood, 1999).

III-2-1-Fondements théoriques de l'approche contingente

L'approche par contingence tire ses hypothèses à partir de deux cadres théoriques : la théorie comportementale (Schuler et Jackson, 1987) et la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984 ; cités par Ait Razouk, 2007).

Ainsi, la théorie comportementale a servi de base à l'approche contingente pour justifier le fait de considérer la GRH comme une sorte de variable instrumentale qui servira à encourager, renforcer et favoriser chez l'employé le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Schuler, 1992; Schuler et Jackson, 1987).

L'apport de la théorie des ressources à l'approche contingente est de taille, comme elle l'est d'ailleurs pour les deux autres approches. En effet, c'est la théorie ayant boosté le développement de la gestion stratégique des RH. Son principe de base est que les ressources internes d'une entreprise, notamment son capital humain est source d'avantage

concurrentiel par leur rareté et leur inimitabilité (Hansen et Wernelfelt, 1989 ; cités par Fabi et al. 2004). De ce fait, il ne suffit pas pour une entreprise de se positionner sur un segment rentable ou en croissance pour se constituer des avantages par apport à ses concurrents, mais il faut se construire une organisation humaine apte à lever un tel défi. d'après Fabi et al. , (2004). C'est à partir de cette idée que nous avons vu développer beaucoup d'approches liant le champ de la GRH à celui de la gestion stratégique.

II-2-2-Quelques études empiriques relatives à l'approche contingente

La consultation de la revue de littérature relative aux études empiriques portant sur l'approche par contingence révèle que sa validation empirique a fait objet de beaucoup d'intérêts en contexte organisationnel, notamment au niveau des PME, depuis le début du vingt et unième siècle.

En effet, avant le début des années 2000, il y a eu des études empiriques faites sur la question, mais la plupart a été abordée sur les échantillons de grandes entreprises et les pratiques de GRH ont été prises dans un cadre individuel que collectif, comme ce fut le cas de la rémunération ou la dotation, et peu d'entre elles ont utilisé des ensembles de pratiques pour valider l'approche (Baldegger et Arcand, 2003).

Depuis le retour en force du rôle de la PME dans le développement et la croissance économique, nous avons constaté que les recherches dans le domaine de la GRH dans ce type d'entreprises se sont multipliées. Dans le sens de l'approche contingente, nous pouvons recenser plusieurs articles ayant marqué cette approche ces dernières années. Ainsi, certains auteurs considèrent que le caractère spécifique des PME par apport aux grandes entreprises est un justificatif valable pour multiplier les recherches dans le domaine de la contingence des pratiques de GRH, afin d'arriver à l'identification des modes de pratiques de GRH spécifiques à cette catégorie d'entreprises.

En ce qui concerne les facteurs de contingence du lien entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises les recherches sont partagées. La majorité des chercheurs ont vérifié le rôle modérateur que sont susceptibles de jouer les facteurs suivants(Robert-Huot G. Cloutier J., (2014): la stratégie concurrentielle, les facteurs liés à l'industrie (Altinay et al. 2008; Chadwick et al. 2013;Hayton, 2003), l'entrepreneurship (Messermitch et Wales, 2013; Nasution et al. , 2011) , la proportion des coûts de main-d'œuvre dans les coûts d'exploitation (Chadwick et al. 2013; Roca-Puig, et al. 2012) , et la culture

organisationnelle (Patel et Cardon, 2010;Seong, 2011) , et le rôle de la performance sociale comme variable médiatrice entre pratiques RH et la performance financière (Katou, 2012;Sels et al., 2006).

Le tableau n°15présente quelques articles que nous avons recensés ayant rapport à cette approche. Nous avons choisit uniquement celles ayant pris la stratégie d'affaires comme variable de contingence, car c'est la variable qui nous intéresse dans notre recherche. Aussi, nous avons concentré notre revue de littérature sur les études ayant abordé les stratégies

Tableau n°10 : quelques études empiriques ayant abordé le lien entre les pratiques de GRH et la performance dans le contexte des PME en contingence avec la stratégie d'affaires

	Auteurs	**Les pratiques de GRH testées**	**Les indicateurs de performance**	**Les facteurs de contingence**	**Les échantillons**	**Principaux résultats**
	Arcand (2000)					
1	Chadwick et al (2013);	Système de GRH de haut niveau d'investissement des entreprises	Productivité du travail	Stratégie de différenciation, intensité du capital de l'entreprise, dynamisme du secteur, et croissance de l'industrie.	Entreprises de moins de 100 salariés	L'effet des pratiques de GRH sur la productivité des entreprises est contingent à l'ensemble des facteurs.
2	Fabi et al (2011);	Rémunération, information, intégration	Productivité	Stratégie d'affaires		Les résultats qui précèdent confirment la pertinence de recourir à une approche de GRH qui tienne compte de l'alignement des pratiques non pas avec la stratégie globale de l'entreprise, mais plutôt avec les différents processus permettant d'opérationnaliser cette stratégie
3	Georgiadis et Pitelis (2012)	Recrutement d'une main d'œuvre qualifiée -Pratiques d'engagement envers les employés	La rentabilité	Straétgie de l'entreprise	PME du Tourisme Hôtellerie et loisirs (THL), Royaum Uni	PME les plus rentables associent une main-d'œuvre hautement qualifiée à des stratégies de différenciation des entreprises fondées sur le savoir-faire et sur la technologie, et / ou des stratégies de différenciation des produits, qui reposent sur la qualité du service et l'attention personnelle portée aux clients.
	Rosli et Mahmood (2013);			Stratégie d'innovation		

Source : établi par nous-mêmes

La grande majorité de ces études, ainsi que d'autres que nous avons consulté, ont opté pour une démarche hypothético déductive empruntant un devis de recherche corrélationnel à coupe transversale. Les auteurs ont pratiquement tous utilisé le questionnaire comme technique de collecte de données. Aussi, elles se distinguent entre elles par trois principaux points : la mesure de la performance des entreprises ; les pratiques de GRH prises en considération, et les options stratégiques utilisées.

Par rapport au premier point, des études se sont intéressées à des indicateurs de performance financière, d'autres aux indicateurs de performance sociales, une troisième catégorie a additionné les deux types de performance pour créer un pont entre elles.

Par rapport aux pratiques de GRH étudiées, certaines ont opté pour un indicateur global de GRH, alors que d'autres portent sur des pratiques RH diversifiées ou se concentrent sur les pratiques relatives à une seule fonction RH.

Les résultats des études soutiennent pour la plupart l'approche contingente dont l'idée principale est que le lien entre les pratiques de GRH et la performance des PME soit influencé par la stratégie de l'entreprise.

II-2-3-Discussion et analyse de l'approche contingente en lien avec les PME

Pour l'approche contingente, le lien entre les pratiques de GRH et la performance n'est plus stable, mais change en raison de l'incidence d'autres variables critiques, nommées variables « de contingence ». Ait Razouk (2007) regroupe ces variables en trois types : la stratégie ; les caractéristiques organisationnelles notamment la taille, la technologie ou la structure ; et les déterminants externes, tels que le contexte concurrentiel, l'environnement technologique, les variables macro-économiques, et le contexte de travail de l'organisation. Bien que les variables de contingence soient multiples, la stratégie d'affaires d'une organisation constitue un élément central car c'est le point de départ qui fait s'enchaîner les orientations stratégiques de la firme (Gagnon et Arcand, 2011). Outre l'identification des variables de contingence, la perspective a ouvert le champ à la modélisation des pratiques de GRH en fonction de ces variables (Nizet et Pichault, 2013).

a-Les apports de l'approche : le principal apport de l'approche est d'avoir identifié les pratiques de GRH adéquates pour chaque stratégie afin d'assurer la performance de l'entreprise. Parmi les stratégies les plus cités par cette approche, notons les stratégies concurrentielles élaborées par Porter (1980, 1985) et par Miles et Snow (1978, 1984). Pour

Porter, par exemple, trois positionnements stratégiques peuvent constituer un avantage compétitif. Il s'agit des stratégies de « différenciation », de « domination par les couts » et de « focalisation ». Selon plusieurs recherches réalisées dans cette perspective, comme celle de Liouville et Bayad (1998), les pratiques de GRH associées à chacune de ces stratégies sont les suivantes :

-Une entreprise qui poursuit une stratégie de « minimisation des couts » proposera des produits et des services de qualité en misant surtout sur l'innovation technologique, les économies d'échelle et le contrôle des coûts de production. Les pratiques de GRH à adopter doivent être : la description précise des taches, la politique de formation orientée vers l'augmentation de la productivité, une évaluation centrée sur le rendement, une rémunération portée sur l'équité interne, etc.

-Une entreprise qui opte pour la « différenciation » sera amenée à proposer de nouveaux produits et services par l'intensification de l'innovation dans ce domaine. Dans cet objectif, la GRH se verra plus proactive et flexible. Elle peut reposer sur une large autonomie, une gestion des compétences, une rémunération liée aux objectifs individuels, etc.

-L'entreprise qui poursuit une stratégie de « focalisation » adoptera une formule intermédiaire qui mélange les atouts des deux stratégies précédentes. Ce type d'entreprise optera, comme l'avait propose Walton (1985), pour un système de GRH plutôt« hybride » qui puise à la fois dans les deux systèmes de GRH portés par les entreprises dont la stratégie est basée sur la différenciation ou la baisse des couts.

Il découle de cet apport, que contrairement à l'approche universaliste, la perspective contingente à contribué à apporter plus de connaissances sur la nature de la GRH dans les PME qui est qualifiée d'administrative **(**Nizet et Pichault, 2013). Aussi, elle a renforcé l'idée selon laquelle ces pratiques soient source de performance, chose que l'approche universaliste a négligée.

Aussi, les apports de cette approche sont plus importants pour la définition de la PME. Car l'acceptation des principes de cette dernière signifie une remise en cause de l'universalité des pratiques de GRH, de la PME. En conclusion, c'est comme si on cherchait l'universalisé des pratiques de GRH selon les contextes, que cette approche résume à la stratégie d'affaires.

Cependant, à notre sens, l'idée que véhicule l'approche contingente en rapport avec la stratégie d'affaires, à savoir son caractère universaliste, présente certaines limites quant à sa validité pour les PME. Ces limites sans d'autant plus apparentes dans le cas de stratégie de différenciation, ce dont nous allons parler tout de suite.

b-Les limites de l'approche en lien avec les PME : bien que l'approche par contingence soit d'un apport considérable à la Gestion stratégique des Ressources humaines, elle n'est pas restée exempte de toute limite notamment son volet empirique. Nous allons ainsi présenter les limites d'ordre méthodologique, que nous partageons avec d'autres auteurs, et des limites relatives aux obstacles quant à sa validation dans le contexte des PME.

-Limites d'ordre méthodologiques : pour Becker et Gerhart (1996) la large utilisation des techniques de régression, dont on déduit que, sous le même niveau d'une variable contingente, par exemple la stratégie d'affaires, l'effet d'un changement d'une variable de GRH, aura toujours le même effet sur la performance organisationnelle, donne toujours aux résultats de ces recherches une connotation universelle, ce à quoi nous avons déjà fait allusion. Aussi, la validation empirique de l'approche est très peu vérifiée en contexte organisationnel, notamment pour des ensembles complets de pratiques de GRH. Ainsi, il est reproché aux études empiriques d'avoir négligé l'aspect systémique de la GRH (Ait Razouk, 2007).

Outre l'utilisation intensive des méthodes de régression, nous considérons que l'application de cette approche dans le contexte des PME est une tâche complexe. En effet, l'identification des pratiques de GRH performantes pour les PME, selon les contextes relève d'une tâche très ardue. Ceci peut être expliqué par la diversité de ces entreprises qui fait que les facteurs de contingence ne peuvent être synthétisé, ni généraliser.

-Limites quant à sa validation pour les PME : comme nous venons de conclure, les résultats de l'approche contingente de la GSRH, en lien avec la stratégie d'affaires, peuvent être interpréter dans un cadre universalité. Ainsi, le fait de considérer que toute les entreprises qui suivent une stratégie de différenciation et qui adoptent des pratiques de stabilisation du personnel, avec des investissements en formation, des rémunérations incitatives et de fidélisation, etc. seront performantes relève de l'universalité. Cette interprétation est valable pour tous les résultats.

Vue de cet angle, la validité de cette approche présente certaines limites, notamment dans le cas des PME.

Ainsi, partant de ce principe, si une division très poussée du travail est considérée comme une pratique efficace pour les entreprises qui optent pour une stratégie de coûts, les PME ne peuvent prétendre assurée une telle pratique vue que leur taille leur impose la polyvalence et l'enrichissement des tâches de ses salariés. En effet, on considère qu'un poste de travail est l'équivalent d'une fonction dans les PME. Aussi, comment expliquer que malgré que ces entreprises soient dépourvues de la plupart des pratiques identifiées comme étant the best pratiques, assure leur performance, et contrairement aux entreprises de grandes dimensions, elles l'ont assuré bien plus au début des effets de la mondialisation économique.

En restons toujours dans la lignée du rapprochement de l'approche contingente par l'approche universaliste, les PME qui se positionnent dans une stratégie de différenciation doivent opter pour des pratiques de GRH basées sur une large autonomie, une gestion des compétences, une rémunération liée aux objectifs individuels, l'investissement en formation, une rémunération fidélisant, la stabilité de son personnel..etc. Hors certaines pratiques recommandées par cette approche ne sont pas à la portée des PME, notamment les nouvelles, vus les moyens financiers qu'elles exigent. Ceci ne sera faisable qu'à condition que ces entreprises s'engagent dans des stratégies de développement favorisant la croissance.

A titre d'exemple, si nous considérons l'investissement en formation. Cette pratique peut être bien porteuse de retour sur investissement au niveau des entreprises de grande taille. Cependant, dans le cas des PME, l'investissement dans ce type d'activité peut ne pas apporter des fruits, vu le taux de turnover volontaire dont souffrent ces entreprises. En effet, pour assurer un retour sur investissement sur la formation, il faut entre autre assurer la stabilité à ses salariés, moyennant une politique salariale concurrentielle ou de fidélisation, un plan de carrière riche et large…ce dont ne disposent pas la plupart des PME. Ainsi, les PME dont la masse salariale constitue dans la plupart des cas la plus grande partie du budget de fonctionnement, toute augmentation de celles-ci sera très visible et contraignant pour son fonctionnement. D'où l'intérêt de penser les pratiques de GRH dans une logique de cohérence interne ou une approche configurationnelle.

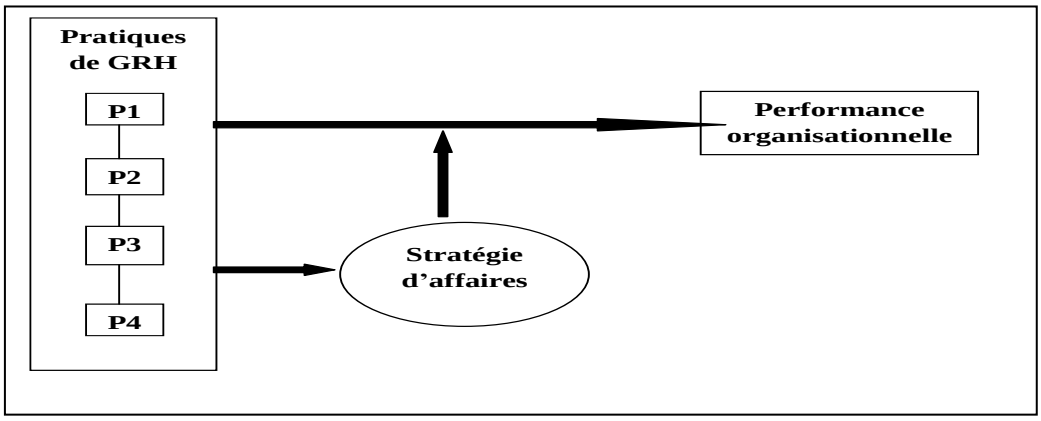
Aussi, cette cohérence ne sera possible que dans le cas de prise en considération de la stratégie de développement, ce sur quoi d'autres chercheurs se sont basés dans leurs modèles d'analyse.

II-3-L'approche configurationnelle

Les études inscrites dans une perspective configurationnelle de la relation entre la GRH et la performance adoptent de manière explicite l'hypothèse d'équi-finalité qui part de l'idée selon laquelle il existe plusieurs systèmes RH capables d'influencer positivement les performances de l'entreprise. Ces systèmes qualifiés d'idéaux types de GRH doivent respecter deux conditions : la condition de la cohérence interne (Delery et Doty, 1996) et la condition de la cohérence avec différents éléments de l'organisation, notamment la stratégie.

Cette approche est considérée comme une prolongation des deux approches universaliste et contingente, en cherchant à identifier des groupements de pratiques de GRH qui soient favorables à la performance. Pour cette perspective, il n'est point question d'identifier les meilleurs pratiques de GRH, comme c'est le cas de l'approche universaliste, ou d'imposer à toutes les entreprises d'avoir les mêmes caractéristiques organisationnelles afin de tirer le maximum d'avantages de ces pratiques. Son principe est de trouver les meilleures combinaisons de système de GRH et de caractéristiques organisationnelles qui permettent de maximiser la performance. Nous pouvons dire de ce fait, cette approche a substitué le concept de *bests systèmes* of *practis aux bests pratctis.*

Figure 3 Schématisation du lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle



Source : Arcand G. (2000, p 25), adaptée de McMahaa, G.C., Virick M., et Wright p.M. (1999 :104)

II-3-1-Fondements théoriques de l'approche configurationnelle

Théoriquement, cette approche reconnait que la GRH n'a de réels effets sur la performance que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques de GRH capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation. Ces deux types de cohérence sont qualifiés par deux hypothèses fondamentales : l'hypothèse d'arrimage interne et l'hypothèse d'arrimage externe.

A-L'hypothèse de l'arrimage interne : cette hypothèse sous entend que la GRH d'une entreprise n'a de réels effets sur sa performance que si les pratiques de GRH en usage formaient un groupe cohérent. Ainsi, lorsque les pratiques de GRH sont complémentaires, ou forment un système, son effet global sera plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique induira (Baird et Meshoulam, 1988; Barney, 1995, Baron et Kreps, 1999; Dyer et Kochan, 1995; Dyer et Reeves, 1995; Whitfield et Poole', 1997 ; cités par Arcan, 2000). Cette hypothèse soutient l'idée que c'est la complémentarité entre les pratiques de GRH qui favorise la performance organisationnelle que les pratiques elles mêmes. D'une autre manière, les avantages que peut tirer une entreprise par la mise en œuvre des pratiques de GRH sont conditionnés par leur niveau de complémentarité.

Les configurations ou grappes de pratiques (*bundles*) ainsi formées prennent plusieurs noms, notamment « système de pratiques progressives ou novatrices »(Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995), « système à forte participation » (*highinvolvementmanagement*) (Lawler, 1986) et « système à engagement élevé »(*high-commitment management*) (Ramsey, Scholarios et Harley, 2000) ; « systèmes de pratiques de travail à haute performance » (high-performance worksystems) (Becker et Huselid, 1998).

Selon Baron et Kreps (1999), cité par Arcan et al. (2000), il y a deux avantages à tirer pour une entreprise de réunir les pratiques de GRH en un système cohérent de pratiques, le premier est d'ordre technique et le deuxième est de nature psycho cognitif.

Au plan technique ; les deux auteurs considèrent que si l'entreprise ne crée pas une cohérence entre ses pratiques de GRH, elle risque des pertes de bénéfices. A titre d'exemple, si une entreprise décide d'investir dans des pratiques de développement de ses employés, par la formation, elle doit s'investir aussi dans une politique de recrutement des éléments qui sont aptes à suivre ces formations intensives, et en plus, elle doit mettre en œuvre des mesures permettant la fidélisation de ses salariés afin de minimiser les départs de main d'œuvre dont elle a, elle-même, développer les compétences par sa politique de formation. Ainsi, sans cette harmonie entre l'ensemble de ces pratiques, l'entreprise risque de perdre son capital humain. Le deuxième type d'avantage est lié à l'unicité du message à transmettre à ses employés par la cohérence des pratiques de GRH. Ainsi, plus les pratiques de GRH présentent un fort niveau de cohérence et de consistance interne, plus elles auront tendance à contenir le même message à l'ensemble des salariés.

Pour illustrer l'idée de l'arrimage interne, Osterman (1994) nous donne quelques exemples : une entreprise qui valorise la notion d'engagement avec ses salariés aura en toute logique un moindre recours au travail temporaire et sera plus encline à investir dans des domaines comme la formation, la gestion des compétences, la mise en place de systèmes de rémunération incitatifs. De telles pratiques permettent de créer un noyau de salariés relativement stable, ce qui aura pour effet d'augmenter la probabilité pour l'entreprise de récolter les bénéfices associés à ces investissements. De la même manière, la mise en place de procédures strictes de sélection sera d'autant plus utile que les évaluations individuelles et le système de rétribution reconnaissent et récompensent les bonnes performances des salariés. Parallèlement, le système de rémunération permettra d'accroître la performance de l'entreprise s'il est relié à une évaluation des performances de haute qualité. Ces exemples illustrent bien la nécessité d'une bonne coordination entre l'ensemble des pratiques de ressources humaines mises en place.

B-L'hypothèse de l'arrimage externe : toujours dans le prolongement du principe de cohérence, la deuxième hypothèse rejoint celui de l'approche contingente. Aussi, bien que la cohérence interne soit d'un apport à la performance de l'entreprise, il faut aussi que le système cohérent soit en adéquation avec des facteurs externes au système de GRH, notamment les caractéristiques organisationnelles et la stratégie d'affaires de l'entreprise.

La contingence de la GRH avec des variables organisationnelles et externes à l'entreprise est une idée défendue il y a bien longtemps et par plusieurs auteurs en gestion et en management. Nous pouvons citer à titre d'exemple les études portant sur la contingence des systèmes de GRH à la structure organisationnelle des organisations telles que celles de Woodward (1965), Burns et Stalker (1961, Lawrence et Lorsch (1967), Lorsch et Allen (1973), Lorsch et Morse, (1974), cités par Pischault (2013). Ces derniers, en référence à différentes configurations organisationnelles identifiées par Mitzberg ont identifié cinq principaux modèles de GRH : le modèle objectivant, le modèle individualisant, le modèle conventionnel, le modèle arbitraire et le modèle valoriel.

-Le modèle objectivant : il est le résultat de la rationalisation des pratiques de GRH. Les critères impersonnels sont prédominants et sont fixés dans le cadre de conventions collectives où s'exerce le droit de représentation syndicale. Les pratiques de GRH s'appliquent d'une manière uniforme sur l'ensemble du personnel ou des groupes de personnel. Il est utilisé dans une configuration bureaucratique comme le cas des entreprises industrielles du début du vingtième siècle ou bien des entreprises publiques en Algérie.

-Le modèle individualisant : il est basé sur la personnalisation du lien salariale. Cette personnalisation est liée au niveau de compétence des membres de l'organisation. La notion de compétence est le pivot de ce modèle de la GRH. Contrairement au modèle objectivant qui favorise la qualification associée à la capacité à connaitre, la compétence renvoie au savoir faire opérationnel, c'est-à-dire, la capacité à faire et sa mise en œuvre en situation de travail. Ce modèle est associé aux organisations sous forme d'une adhocracie comme les bureaux d'études, des agences d'assurance, les banques…

-Le modèle arbitraire : il est principalement caractérisé par l'absence de toute règle de gestion prédéterminée et le caractère informel de gestion. Ce modèle convient à l'organisation entreprenariale. C'est le cas des PME, notamment jeunes dans lesquelles le gérant propriétaire occupe tous les centres décisionnels et les entreprises familiales.

-Le modèle conventionnaliste : dans ce modèle, les membres de l'organisation, qui sont qualifiés, s'accordent pour définir collectivement le cadre et les modalités de leur existence. Toute décision doit faire objet, préalablement, de débats suivis de votes ou d'élections (mandats). Les normes de fonctionnements acceptées sont valables jusqu'à leur mise en question et à leur redéfinition dans d'ordres débats. Ce modèle est la caractéristique des organisations professionnelles comme les hôpitaux et les universités

-Le modèle valoriel : dans ce modèle, les questions de recrutement, formation, rémunération, promotion ou de temps de travail ne sont pas aux yeux des membres préoccupants ou dignes d'intérêt. Ceci s'explique par le fait que ces organisations sont mobilisées par les valeurs qui les mobilisent. La fonction ressource humaine existe de manière implicite, dans laquelle la valeur constitue le principal pivot de toutes les actions des membres. Ainsi, dans une association à but non lucratif, un membre ne s'attend pas à ce qu'il soit rémunéré en contre partie d'une bonne action. Ce modèle de GRH est typique des organisations missionnaires comme les associations caritatives, les organisations de bienfaisances…

Même si le caractère contingent entre la structure organisationnelle et la GRH soit confirmé par plusieurs études, dans les faits, cette corrélation n'est pas toujours définie de manière linéaire (Nizet et Pichault, 2013). Selon le même auteur, ceci arrive dans le cas de *discontinuité chronologique* entre modèle de GRH et structure organisationnelle. Ceci correspond à la situation où une entreprise s'apprête à un changement de structure organisationnelle et qu'elle n'a pas adapté à temps un autre modèle de GRH, ou bien

l'inverse, l'organisation commence à introduire de nouvelles pratiques de GRH, mais que sa structure n'est pas encore adaptée. Nous pouvons citer dans ce sens l'exemple de la rationalisation des dépenses des universités qui amènent au recours à des professionnels autant que contractuels ou bien l'introduction de la formalisation de la GRH dans une PME. Cette discontinuité chronologique est un facteur déterminant dans l'apparition de modèles *hybride*s de GRH.

Bien que l'identification de ces configurations a marqué un grand pas dans l'évolution de la recherche en GRH dans une perspective contingente, ceci reste juste une étude typologique de la GRH selon des configurations organisationnelles sans que la préoccupation principale soit le lien avec la performance de ces organisations et leur compétitivité ; ce à quoi l'hypothèse de l'arrimage externe de l'approche configurationnelle tente de répondre en intégrant la stratégie d'affaires comme variable principale à ses modèles.

III-3-2-Validations empiriques de l'approche configurationnelle

À ce jour, plusieurs recherches ont étudié l'effet des regroupements de pratiques de GRH sous forme de systèmes, sur la performance des organisations en tentant de valider les hypothèses d'arrimage interne et celles de l'arrimage externe avec la stratégie d'affaires. Vu leur nombre, nous avons choisi de présenter dans cette section les résultats des études les plus citées par la littérature en la matière et celles ayant abordé la question dans le contexte des PME en particulier. Nous présenterons dans ce qui suit, les principaux éléments de quelques recherches à savoir : la méthodologie utilisée (échantillon et méthode d'enquête), les indicateurs de mesure utilisés, notamment pour la performance ainsi que les principaux résultats. Ensuite nous passons aux principales limites associées par la littérature à ces études.

A-Quelques validations empiriques de l'hypothèse de l'arrimage interne : Empiriquement, l''hypothèse de l'arrimage interne a fait objet de quelques validations empiriques. Nous pouvons nous référer dans ce sens aux études les plus citées dans le domaine, notamment celle de Arthur (1994), MacDuffie (1995), Ichniowski et al., (1997) et Guthrie (2001).

Arthur (1994) a voulu tester l'hypothèse d'existence de relation entre les différences observées entre les niveaux de performance et le taux de roulement des usines d'acier

ciblées et la combinaison des politiques de GRH dans ces usines. La recherche a été faite en administrant à 30 dirigeants de petites aciéries américaines un questionnaire où on leur demande d'identifier les principales pratiques de GRH utilisées dans leur entreprise, la principale stratégie adoptée, ainsi que diverses mesures de performance, notamment le niveau de rebuts et les taux de productivité.

Les résultats de cette étude ont permis de démontrer que les usines qui utilisent des systèmes d'engagement, c'est-à-dire une combinaison de pratiques complémentaires, enregistrent des indicateurs de performance satisfaisants comme la productivité, un taux de rebut plus bas et un taux de roulement plus faible que celles qui utilisaient des pratiques simples de contrôle des ressources humaines qui ne sont pas complémentaires. Cependant, l'auteur a reconnu que son étude présente certaines limites notamment, la petite taille de l'échantillon d'usines utilisé et la spécificité du secteur étudié qui ne permettent pas de généraliser les résultats.

L'enquête menée par MacDuffie (1995) constitue une preuve empirique appuyant la thèse de la perspective configurationnelle. Plus particulièrement, MacDuffie (1995) a essayé de valider deux hypothèses : que l'investissement dans des pratiques de GRH cohérentes influence de manière significative la performance organisationnelle et que la performance est d'autant plus importante si le système de GRH est associé à un système de production et d'organisation non traditionnel. Pour ce faire, MacDuffie (1995) a effectué des entretiens et adressé un questionnaire à un échantillon de 62 sites d'assemblage automobile répartis dans 16 pays différents.

L'enquête a permis à MacDuffie de dégager deux regroupements opposés de pratiques RH et deux systèmes opposés d'organisation de la production. En terme de GRH, le premier est un système qualifié de *traditionnel* ", caractérisé par des pratiques de RH conférant un faible niveau d'autonomie ou polyvalence des travailleurs, et un système qualifié d'*innovateur* qui utilise et favorise le travail en équipes autonomes, une politique de rémunération incitative, etc. En terme de système de production, l'auteur à dégagé un système *traditionnel* de production correspondant à la production de masse et le second qualifié de *Flexible* qui a les mêmes caractéristiques que le mode de production japonais (le toyotisme).

Les auteurs ont tiré deux principales conclusions : que l'arrimage interne, entre les pratiques de GRH, a un effet très important sur l'accroissement de la qualité et de la

productivité que la somme des pratiques individuelles, mais l'effet est d'autant plus important pour les pratiques innovatrices de GRH ; le système de pratiques innovatrices de GRH est d'autant plus valable lorsqu'il est associé à un système de production flexible.

L'étude de Ichniowski et al., (1997) est menée auprès de 36 aciéries américaines. Leur question principale est l'effet de l'adoption d'un ensemble de pratiques ressources humaines cohérentes sur la productivité des employés.

Leurs résultats ont montré que les entreprises de leur échantillon utilisant un système de pratiques de GRH complémentaires, constitué de pratiques ressources humaines tels que les équipes de travail, l'assignement de tâches flexibles, la sécurité d'emploi, la formation à des tâches multiples et la confiance envers les programmes de récompenses, présentent des niveaux de productivité substantiellement plus élevés comparativement à celles dont les pratiques sont considérées individuellement, comme la description de tâches, les règles strictes et la rémunération horaire fortement contrôlée.

Toujours dans cette perspective configurationnelle, Guthrie (2001) réaffirme l'importance de faire usage de pratiques de GRH cohérente pour la performance de l'entreprise. Cependant, dans une étude qu'il a réalisée sur les effets de l'usage de système de pratiques participatives sur la performance des entreprises en Nouvelle Zelande, contrairement aux études précédentes, qui considèrent qu'un système de GRH composé d'activités mobilisatrices favorise plus que tout autre système la performance de l'entreprise, l'auteur a fini par infirmer le caractère universaliste de cette hypothèse. En effet, selon cet auteur, il y a pas qu'un seul système de GRH qui permet aux entreprise de maximiser leur performance, en l'occurrence la GRH mobilisatrice, mais même un système opposé à celui-ci, qu'il qualifié de GRH de « contrôle » peut maximiser cette performance dans un autre contexte organisationnel. Sur ce, il distingue deux systèmes de GRH cohérents l'un orienté sur « le contrôle » des salariés et l'autre axé sur « l'incitation » des salariés. Le système GRH de contrôle se caractérise par l'emploi de salariés peu qualifiés, faiblement rémunérés, recevant peu de formation et ayant des opportunités de carrière limitées au sein de l'entreprise. Le système GRH d'incitation se caractérise par le recours à des salariés qualifiés, bien rémunérés, bénéficiant de formation et ayant des opportunités de carrière dans l'entreprise.

Les résultats rapportés par l'ensemble des études montrent, sans équivoque, que la présence de systèmes cohérents de pratiques de GRH, principalement ceux constitués

d'activités mobilisatrices, permet à la firme d'accroître son niveau d'efficacité organisationnelle.

De manière générale, les résultats de ces travaux aboutissent à des conclusions relativement homogènes. Le système de pratiques de gestion des ressources humaines, de type innovateur, basé sur l'engagement des salariés, apparaît comme positivement lié à la performance de l'entreprise. Cependant, ces travaux diffèrent sur plusieurs aspects : par le choix, tout d'abord, des pratiques observées, par celui des variables à expliquer (les indicateurs de performance observés), et par le secteur d'activité des échantillons d'entreprises. Sur ce dernier point, il est vrai que la plupart des travaux sont concentrés sur l'étude d'un secteur donné : MacDuffie (1995) dans le secteur de l'assemblage automobile, Ichniowsky (1997) dans le secteur manufacturier, Arthur (1994) dans le secteur de l'acier et Guthrie (2001) dans les entreprises modernes.

Au final, il existe bien plusieurs façons de faire du regroupement de pratiques de GRH pour favoriser la performance. Le principe est que les pratiques qui forment chaque système eurent une finalité commune et pourront s'influencer mutuellement créant, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne (Baron et Kreps, 1999, cité par Baldegger R. et Arcan M., 2003).

B-Quelques résultats se rapportant à l'arrimage interne et externe : si certaines études empiriques se sont limitée à la validation de l'hypothèse de l'arrimage interne, d'autres comme celles de Bird et Beechler (1995), Youndt, snell, Dean et Lepak (1996), Simons, Shadur et Kienzle (1999) (cité par Arcan, 2000), Arcan (2000) et Ait Razouk (2007) et El Adraoui (2015) ont fait plus d'effort en tentant de valider les deux hypothèses.

L'étude réalisée par Bird et Beechler (1995) a été menée auprès de 64 filiales américaines d'entreprises japonaises. Par leur étude, les auteurs affirment la validité des deux hypothèses, d'arrimage interne et externe, selon lesquelles plus la cohérence est grande entre les regroupements de pratiques de GRH et la stratégie de la firme, meilleurs seront les résultats organisationnels. Pour réaliser leur étude, les deux auteurs ont utilisé une méthodologie classique basée sur la classification en groupes homogènes et la corrélation. À l'aide de questionnaires, les chercheurs ont formé trois bases de données. La première base contient le résultat de classement chacune des entreprises étudiées dans une des trois stratégies d'affaires identifiées par Miles et Snow : défenseur, analyseur et prospecteur. La base a à classer les entreprises de chaque modèle stratégiques en trois groupes de système

de GRH. La troisième base contient les résultats de l'évaluation sur une échelle en 5 points (1 = très bas et 5 = très élevé) le niveau de performance atteint par l'entreprise dans les quatre secteurs suivants: le niveau de satisfaction des employés, le taux de turne over des employés, le niveau des ventes, le niveau des profits.

Les résultats de leur étude coïncident avec les hypothèses mises de l'avant par les tenants de la perspective de la configuration, mais seulement pour la dimension sociale de la performance. Ainsi, l'arrimage entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires de l'entreprise semble uniquement influencer positivement les indicateurs de l'efficacité sociale de la firme qui sont le niveau de satisfaction des employés et le taux de roulement des employés. Cependant, selon cette étude le niveau d'arrimage n'a eu pas d'effet sur l'efficacité économique et financière de 1'entreprise.

L'étude de Youndt, Snell Dean et Lepak (1996), par ses résultats, est d'un appui important des hypothèses de l'approche configurationnelle (Arcan, 2000). L'étude en question a été réalisée par le moyen d'un questionnaire proposé à un échantillon de 97 entreprises manufacturières américaines.

L'enquête a permis aux chercheurs d'une part d'identifier les stratégies d'affaires adoptées par les entreprises, le système RH en vigueur au moment de l'enquête et d'évaluer certains critères de performance, comme par exemple, le niveau de productivité du travail. La nouveauté introduite par les chercheurs par apport aux autres études est que, pour plus de validité et de crédibilité des résultats, pour chaque entreprise enquêtée, il y eu deux personnes au minimum ayant répondue aux questions. À l'aide des données recueillies, les chercheurs ont procédé à un ensemble d'analyse parmi lesquelles les effets engendrés par les activités de GRH, en tenant compte de l'alignement stratégique comme facteur de contingence.

Les résultats rapportés par Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) semblent renforcer l'hypothèse de l'importance de l'arrimage de la GRH avec la stratégie d'affaire pour favoriser la performance. Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) ont constaté que les écarts dans les niveaux de performance des entreprises enquêtées seraient dus, en grande partie, au phénomène de contingence des ressources humaines avec la stratégie d'affaires.

Si l'étude de Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) a contribué à l'appui des hypothèses de l'approche configurationnelle, les résultats obtenus par Simons, Shadur et Kienzle (1999)

ont fait le contraire. Les auteurs ont tenté de valider les hypothèses dans un échantillon de 35 entreprises du secteur minier australien.

La collecte de données s'est faite moyennant un questionnaire à échelle de type Likert (1 = non important, 5 = très important) adressé aux gestionnaires responsables des Ressources Humaines des entreprises. Ce questionnaire permettait de collecter des informations relatives aux pratiques de GRH en usage dans les entreprises, à l'orientation stratégique et leur niveau de performance.

Les informations ainsi recueillies ont permis en premier lieu de classer les entreprises en : deux systèmes de travail distincts, un premier système de travail innovateur et un second système de travail qualifié de traditionnel ; en deux groupes de stratégies d'affaires élaborés par Miles et Snow, il s'agit notamment de la stratégie d'innovation (prospecteur) et de la stratégie traditionnelle (défenseur). En deuxième lieu d'évaluer leurs performances.

Les résultats obtenus vont, cependant, à l'encontre des prédictions théoriques de l'approche configurationnelle. Les résultats de l'analyse ont montré que les entreprises qui ont adopté un système RH innovateur maximisent leur niveau de performance si elles choisissent une stratégie d'affaires plus traditionnelle. Inversement, les entreprises ayant adopté une stratégie RH traditionnelle maximiseront leur niveau de performance si elles se cantonnent dans une stratégie d'affaires innovatrice.

L'étude d'Arcan (2000) a été réalisée sur 46 entreprises affiliées à une seule et même organisation et œuvrant dans le secteur des services financiers, il s'agit des caisses populaires affiliées à la Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Estrie (FCPE) au Quebec. La particularité de son étude par apport aux précédentes, est qu'il a opté pour une stratégie de vérification des hypothèses de l'approche configurationnelle par le biais d'études de cas multiples.

L'enquête a été faite moyennant un questionnaire. L'étude a permis de classer les entreprises en trois systèmes de GRH : le système d'engagement, le système traditionnel et un troisième système intermédiaire ; en trois groupes de stratégies d'affaires ; et d'évaluer les niveaux de performance des entreprises.

Dans le premier système de GRH les employés bénéficient de plusieurs formes de rémunération incitative, d'une formation de type général, d'activités de dotation très élaborées d'une évaluation du rendement axée sur le développement des individus, d'une

flexibilité importante concernant les postes de travail, d'un niveau de participation élevé, d'un partage notable de l'information ainsi que d'une sécurité d'emploi importante.

Le deuxième système de travail est essentiellement caractérisé par une formation uniquement orientée sur la tâche, un faible niveau de participation et de partage d'informations, des activités d'évaluation du rendement peu élaborées une sécurité d'emploi faible, des activités de dotation peu élaborées ainsi qu'une faible utilisation des mécanismes de rémunération incitative. Le troisième système est un "mélange" des deux autres.

Les trois configurations stratégiques choisies sont celles de Porter, il s'agit notamment de la stratégie de coûts, la stratégie de différenciation et de la stratégie de focus.

L'évaluation de la performance des entreprises a été faite sur trois indicateurs : le niveau de satisfaction des employés, l'efficacité des ressources humaines, les trop perçus et les rendements sur investissement. Au terme de son étude, Arcan a constaté que la double harmonisation entre les systèmes de GRH et les stratégies d'affaires semble statistiquement plus satisfaite et plus productive pour les caisses populaires qu'un alignement unique limité aux pratiques de GRH.

En restant toujours dans la lignée de la perspective configurationnelle, Ait Razouk (2002) a tenté de valider ses deux hypothèses, mais à la différence des autres études ayant adopté des logiques « cross-sectionnelles » et à coupe transversale , l'auteur à abordé la question dans une dimension longitudinale et dynamique à la relation entre la GRH et la performance et sur des entreprises appartenant à plusieurs secteurs d'activité.

L'étude en question a été menée sur des données provenant de l'enquête REPONSE[13] pour les années 1997-1998 sur un échantillon de 2978 établissements français de plus de 20 salariés et 2004-2005 sur un échantillon de 2930 établissements également de plus de 20 salariés en 2005.

La première étape dans leur validation des hypothèses de l'approche configurationnelle des ressources humaines, a été de construire des groupements d'entreprises selon les systèmes de GRH, selon les stratégies d'affaires et l'évaluation des niveaux de performance des

[13]L'enquête REPONSE (Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise) conduite par la DARES, en France, (Direction d'Animation de la Recherche, des études et des statistiques) et l'institut BVA pour les années 1997-1998 et 2004-2005. Cette enquête a été menée sur un échantillon représentatif de 2978 établissements français de plus de 20 salariés en 1998, et de 2930 établissements également de plus de 20 salariés en 2005.

entreprises. En ce qui concerne la GRH, trois systèmes ont été identifiés, le système d'engagement, le système administratif et le système hybride. Pour la stratégie d'affaires, l'auteur a opté pour les modèles de Porter, à savoir, la stratégie de coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focus. La performance des entreprises a été évaluée à travers quatre indicateurs : l'absentéisme et le climat social pour la performance sociale, l'innovation pour évaluer la performance organisationnelle et enfin la rentabilité des entreprises comme mesure de la performance économique.

Les résultats de l'auteur ont constitué un appui important aux deux hypothèses de l'approche configurationnelle, que se soit pour le test de ses hypothèses dans un cadre statique ou dynamique. Ainsi, il est arrivé au résultat que l'arrimage interne et externe des systèmes de GRH permet de soutenir durablement les performances des entreprises.

Au niveau des pays de l'Afrique du nord, nous pouvons citer l'étude de El Adraoui (2015), réalisée auprès de 92 entreprises marocaines les plus performantes (effectif moyen=1530), de plusieurs secteurs d'activité. Les résultats semblent supporter, dans une bonne mesure les principes émis par les tenants de l'approche configurationnelle.

Ainsi, il semble que les apports de l'approche configurationnelle sont d'ordres théoriques et empiriques.

Théoriquement, cette approche a adopté une approche systémique de l'entreprise et a pu remédier aux limites associées à l'approche universaliste et contingente. Aussi, elle a contribué à l'introduction de l'aspect sophistiqué des pratiques de GRH en insistant sur les fréquences ou l'intensité des pratiques.

Au plan empirique, certains efforts, principalement méthodologiques ont permis d'accroître le niveau de fiabilité des résultats. D'une part, notons ce souci de la part de certains chercheurs de minimiser l'erreur de mesure systématique en impliquant, notamment, plusieurs répondants lors de l'enquête (Arthur, 1992, 1994). D'autre part, signalons l'utilisation par Ait Razouk (2007) de données longitudinales qui ne rendent encore que plus crédibles les effets des systèmes de GRH sur l'efficacité organisationnelle.

Cependant, de nombreuses limites ont été adressées à cette approche par de nombreux auteurs, lesquelles nous allons compléter par les limites que nous avons soulevées et qui sont en rapport avec le contexte des PME. A titre d'exemple, notons le manque d'harmonisation dans les compositions des configurations ou bien l'hétérogénéité dans les

contenues des configurations en terme de pratiques de GRH identifiées par les différentes études.

Par ailleurs, malgré cette hétérogénéité dans le contenu, on distingue une certaine harmonisation quant aux contenants. Ainsi, la plupart des études font référence à deux systèmes idéaux types de GRH : le système d'engagement ou stratégique, qui regroupe les pratiques de GRH de haute performance, et le système administratif.

c-Etudes empiriques relatives à l'approche configurationnelle dans les PME : revue de littérature

La validation empirique des hypothèses de l'approche configurationnelle au niveau des PME, et en lien avec la stratégie d'affaires, est une problématique de recherche explorée de manière récurrente dans le champ du management stratégique des ressources humaines. Cependant, comme toute autre pratique de gestion dans le cas des PME, la recherche dans ce domaine n'a pas été épargné par les différents courants de pensées ayant marqué la définition de ce type d'entreprises et l'état de la GRH.

Ainsi, si certaines études ont traité de la question dans une perspective universaliste des résultats de l'approche configurationnelle, d'autres ont tenus à signaler le caractère spécifique de sa GRH.

Pendant longtemps, bien que l'idée d'implanter les pratiques de GSRH pour améliorer la performance des entreprises soit acceptée par les chercheurs et les praticiens, les résultats obtenus ne concernent en majorité que les grandes entreprises(GE) et se révèlent ainsi difficilement transposables à des organisations différentes telles que les petites et moyennes entreprises (PME). De ce point de vue, les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat et les PME mettent fréquemment en évidence une difficulté théorique contingente à ce domaine, a savoir le manque de validité externe des modèles de gestion reconnus dans la GE. Au-delà de la variété intrinsèque de la notion de PME, plusieurs auteurs dressent un constat similaire ; les représentations théoriquement valables pour la GE ne permettent pas toujours de comprendre le fonctionnement réel des PME, ou sont même parfois totalement inadaptées (D'Amboise, 1982 ; Bayad *et al.*, 1995 ; Julien et Marchesnay, 1988). Les conclusions de ces travaux ont mis en évidence les spécificités des problématiques de GRH en PME. Il s'agit notamment des pratiques de GRH qui sont peu développées, de la fonction RH qui reste centralisée autour du propriétaire dirigeant et du

manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH (Lacoursiere, Fabi et St-Pierre 2000).

En effet, il faut rappeler que la recherche sur la GRH des PME reste contradictoire et que certains chercheurs restent dubitatifs quant à l'engagement des PME dans une rénovation de leur GRH (Welbourne etAndrews, 1996), autrement dit, dans la mise en œuvre de pratiques d'engagement. Tandis que certains auteurs considèrent que la GRH en PME reste encore informelle (Cardon et Stevens, 2004 ; Fabi et Garand, 2005 ;Storey, 2004), d'autres soutiennent que les dirigeants de PME commencent a investir dans certaines pratiques de GRH stratégiques telles que la sélection, la formation et la rémunération de la performance de leurs salaries (Baconet Hoque, 2005 ; Barrett, Mayson et Warriner 2006 ; Hornsby et Kuratko,2003 ; Kotey et Slade, 2005 ; Mayson et Barrett, 2006 ; Way, 2002).

Malgré ce manque de consensus, plusieurs chercheurs ont tenté de vérifier les hypothèses de l'approche configurationnelle en tenant compte des deux systèmes idéaux types associés aux entreprises de grandes dimensions la « GRH d'engagement » et « la GRH administrative ou de contrôle ». Nous pouvons citer dans ce cadre celle de Bayad et Liouivielle (2001) et de Michie et Scheehan (2005), Michie et Sheehan (2008), Regina (2010) et Dieme (2013), pour ne citer que ceux là.

L'étude de Bayad et Liuovielle (2001), s'intéresse aux conditions sous lesquelles les pratiques de GRH qualifiées d'administratives et stratégiques ou d'engagement, se répercutent positivement ou négativement sur les performances des PME. Sur la base d'un échantillon de 145entreprises familiales, de 10 à 100 salariés, les auteurs ont montré que la relation entre la performance organisationnelle et le système de GRH n'est pas indépendante des choix stratégiques. Ils montrent en particulier que l'influence des pratiques de GRH est modulée par la stratégie de l'entreprise, confirmant ainsi l'intérêt des approches en termes de « configurations ». Leur étude s'inscrit dans la lignée des travaux visant à réduire les paradoxes relatifs au lien entre les pratiques de GRH et la performance en améliorant la compréhension de cette relation.

Dans la même perspective, Michie et Sheehan (2005) montrent que les pratiques de GRH dans les PME ne contribuent pas en elles-mêmes à la performance économique de la firme mais que c'est leur adéquation en tant que système cohérent avec l'avantage concurrentiel recherché qui est déterminant.

Dans une autre étude, Michie et Sheehan (2008) ont relevé dans leur étude sur un échantillon de 189 petites manufactures, britanniques et américaines de 10 a 100 salaries, des effets positifs de pratiques mobilisatrices de GRH sur les indicateurs de performance d'innovation et de productivité.

Des études réalisées par Regina (2010) sur un échantillon de 275 PME françaises démontrent que les pratiques mobilisatrices des ressources humaines visant l'engagement, l'implication des employés et formant un système de pratiques complémentaires en interne (approche configurationnelle), conduisent à l'amélioration de la compétitivité de ces PME en termes de performances économique et organisationnelle. Globalement, les résultats dans ce contexte européen seraient perceptibles non seulement au niveau de la performance sociale, mais aussi au niveau de la performance opérationnelle, financière et de la croissance des PME.

Dieme (2013) à partir d'un cas de PME sénégalaise, œuvrant dans la production et la commercialisation de gaz industriel et médical, a constaté que le fait que cette entreprises a su choisir les pratiques de GRH convenable pour une stratégie d'innovation, il s'agit notamment des pratiques d'innovation et de mobilisation du personnel, ceci a favorisé sa compétitivité dans son champs concurrentiel.

D'autres études ont introduit dans leurs modèles d'analyse les stratégies de développement des PME. A titre d'exemple, nous pouvons citer l'étude de Raymond et Lacoursiere (2007) ont étudie dans leur recherche le lien entre les pratiques de GRH et la performance sur un échantillon de 176 PME canadiennes. Ces auteurs ont remarqué que l'alignement des pratiques de GRH (information, structuration, motivation, consultation et formation) de leurs trois groupes de PME (locales, mondiales et internationales) sur la stratégie de développement (réseaux, produits et marches) a produit une amélioration de leurs performances financière, RH et opérationnelle.

On déduit à partir de cette revue de littérature, que les résultats des études réalisées sur l'approche configurationnelle ont montré la fin du paradigme selon lequel les PME seront dominées par la GRH administrative.

Si certaines études empiriques ont tenté de transposer les configurations de systèmes de GRH universalistes, d'autres ont insisté sur le caractère spécifiques des configurations propres aux PME, notamment pour le système d'engagement.

Par ailleurs, mêmes si les résultats de ces études ont contribué au renforcement de l'approche configurationnelle, elles ne sont pas exempte de limites.

III-3-3-Discussion et analyse de l'approche configurationnelle en rapport avec les PME

Ainsi, on reconnait à l'approche configurationnelle plusieurs apports en comparaison aux deux autres. Toutefois, de nombreuses limites ont été adressées à cette approche par de nombreux auteurs, lesquelles nous allons compléter par les limites que nous avons soulevées et qui sont en rapport avec le contexte des PME.

-Une tendance à l'adaptation des configurations types des grandes entreprises aux PME : L'approche configurationnelle revient à identifier les systèmes de pratiques adéquates selon les contextes. Elle est venue normalement pour renforcer l'approche contingente. Hors nous avons constaté que les configurations qui sont mise à l'épreuve au niveau des PME sont les mêmes que celles identifiées dans les grandes entreprises. Peut être c'est à cause de ceci que les résultats des études ne sont pas aussi significatifs que dans les grandes entreprises. Ceci nous amène à penser à une universalité de systèmes de GRH et non pas de pratiques.

-La plupart des études réalisées dans la perspective de l'approche configurationnelle n'ont pas tenu compte du choix des indicateurs de performance adéquat selon les stratégies suivies. Par ailleurs, nous pouvons supposer que ces dernières n'ont pas fait attention à cet élément vu que dans plusieurs études nous avons put détecter un effet d'entrainement entre les différentes performances. Ainsi, nous avons constaté que même si les stratégies concurrentielles des entreprises différent, les indicateurs de la performance financière sont les plus utilisés.

-Aussi, comme l'approche contingente, cette approche a concentré tous les facteurs de contingente dans la stratégie d'affaires. Hors, comme nous venons de le préciser précédemment, ceci n'est pas suffisant dans certains contextes organisationnels, notamment dans le cas des PME. Nous pouvons citer à titre d'exemple, le fait d'avoir longtemps négligé dans les modèles de GRH des variables de contingence qui sont devenues déterminantes dans l'environnement actuel des entreprises à l'instar de la flexibilité des ressources humaines.

En effet, ce n'est qu'à partir de la moitié des années 2000, que des auteurs comme Bhattacharya et al. (2005), Cappelli et Newmark (2004), Dyer et Shafer (2002), van den Beukel et Molleman (1998) et Inmaculada et al (2008) considèrent que le taux croissant de dynamisme dans les environnements compétitifs suggère que les mesures d'adaptabilité des employés devraient être incluses en tant que mécanisme pouvant expliquer la pertinence des systèmes idéaux types de GRH pour la compétitivité des entreprises. Pour Dyer et al. (2002), il y a lieu de prendre en considération le caractère dynamique de l'organisation dans la recherche sur la gestion stratégique des ressources humaines en introduisant la flexibilité des ressources humaines comme variable de contingence, car les changements sont aussi importants qu'ils ont incité les gestionnaires à changer carrément de paradigme. A ce propos, les deux auteurs déclarent :

« Les organisations fonctionnent maintenant dans des environnements avec des événements imprévisibles et sans précédent résultant de plusieurs facteurs, tels que les progrès technologiques ou la mondialisation des marchés (Hitt, Keats, & Demarie, 1998; Shafer, Dyer, Kitty, Amos et Ericksen, 2001). Ces circonstances ont forcé les gestionnaires à faire des changements de paradigme dans l'orientation de leurs organisations, et de nouveaux principes ont émergé pour la gestion des entreprises dans ces environnements où les délais pour les décisions stratégiques sont plus courtes »(Dyer et Shafer (2002) (cités par Inmaculada B-M et al, 2008: 02)(traduit par nous-mêmes).

Sur ce, l'approche configurationnelle a commencé à valoriser la pratique de la flexibilité du travail dans les entreprises, notamment les PME *(Cf. VI-3-, p. 215).* Cet intérêt, nous pouvons le justifier par trois principaux faits :

-D'abord, en référence à la théorie de la segmentation du marché du travail, la flexibilité du travail, notamment de type quantitative, est une pratiques typique à ce type d'entreprises.

-Le contexte environnemental dans lequel s'activent les entreprises de nos jours est incertain et fluctuant.

Ainsi, avec l'intensification de la concurrence et les changements intervenus dans l'environnement des entreprises, notamment le marché des biens et services, nous avons observé depuis quelques années le développement d'études empiriques dans une perspective configurationnelle en introduisant le facteur de pratique de la flexibilité des ressources humaines dans les configurations de GRH. Aussi, une nouvelle génération

d'études a émergé dans cette littérature qui recommande l'inclusion de la variable de flexibilité dans la relation entre les systèmes de GRH et la performance organisationnelle.

Etant donné le raccourcissement des délais, la flexibilité des ressources humaines est devenue une dimension importante dans la GRH moderne, car comparativement aux autres ressources productives, selon Cahuc et Zylberberg (2001) le facteur travail reste la seule ressource substituable et flexible à court terme. La flexibilité du travail, de nos jours, est une donnée constante dans les pratiques des entreprises.

-Le manque d'intérêt à la qualité de la planification stratégique, et de ce fait de l'alignement: si à l'origine l'approche configurationnelle de la GSRH a été validée au niveau des entreprises de grande dimension, sans porter attention au processus de la planification stratégique, ceci est tout à fait normal vu que dans ce type d'entreprises le suivit du processus est assurée le plus souvent. Hors, nous considérons que dans le cas des PME, avant de s'intéresser à l'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie d'affaires, on doit procéder à la vérification du caractère formel et rationnel de la planification stratégique, car théoriquement, ces entreprises sont connue par leur manque de professionnalisme et de pertinence pour cette pratique de gestion.

Ainsi, nous ne pouvons pas prétendre chercher une éventuelle association entre l'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie d'affaires, et la performance réalisées par l'entreprise, si la stratégie d'affaires n'a pas été établie sur la base d'un processus formel, complet et rationnel. Il reste que ceci est valable dans le cas d'une GSRH par le modèle de la planification stratégique qui sera abordé par la section 3.

En somme, à l'origine, la gestion stratégique des ressources humaines est venue répondre à une question, à savoir, quelles pratiques de gestion adopter dans les entreprises afin d'améliorer leur performance organisationnelle. Ainsi, est considérée comme stratégique toute pratique contribuant à la performance globale de l'organisation (Delery et Doty, 1996).

Aussi, l'identification d'une pratique de GRH stratégique revient à s'assurer de son impact sur la performance. En réponse à cette préoccupation, la pensée stratégique en GRH, s'est développée progressivement de l'approche universaliste, à l'approche configurationnelle.

Cette évolution a contribué à favoriser une vision systémique des pratiques de GRH et à ne pas favoriser des pratiques et en exclure d'autres. Aussi, les partisans de l'approche

universaliste ont permis de promouvoir les pratiques de GRH d'engagement au stade de pratiques de haute performance sans conditions, par contre ceux de l'approche contingente et configurationnelle ont permis de restreindre le champs de validité de ses hypothèses, en les conditionnant au contexte organisationnel de l'entreprise. La prise en compte de variables de contingence internes et externes permet de valoriser d'autres pratiques de GRH, notamment des pratiques de type techniques qui étaient auparavant éliminées du champ de la gestion stratégique des ressources humaines. Elle a permis aussi de valoriser la PME et ses pratiques notamment en termes de flexibilité du travail.

En effet, nous avons constaté que les premières recherches faites dans le cadre de l'approche universaliste, l'environnement des entreprises était caractérisé par une certaine stabilité qui leur assure le suivit d'une politique d'intégration d'activités. Aussi, ce contexte était beaucoup plus favorable aux grandes entreprises. Alors que les PME étaient reléguées au second plan, car elles n'étaient pas compétitives selon les termes de l'époque, à savoir la production de masse. D'où l'intérêt des chercheurs qui était orienté beaucoup plus vers la grande entreprise. Hors les entreprises de grandes dimensions présentent toutes une certaine homogénéité. Des études faites récemment sur l'approche universaliste ont montré leurs limites, car les échantillons pris il y a des années présentent plus d'homogénéité que ces dernières années. Une tendance à plus de segmentations.

Le lien entre la GRH et la performance des PME n'a pas de sens dans l'approche universaliste. Ainsi, nous constatons que, toutes les pratiques identifiées par cette approche comme the best practices n'étaient pas du ressort des PME. Portant, l'approche contingente et configurationnelle de la GSRH ont reconsidéré la question pour redonner de l'importance à des pratiques qui était plus utilisées dans les PME tel que la polyvalence, le travail d'équipe, l'information, la richesse des tâches, la flexibilité quantitative, la communication, … et ce, malgré leur caractère informel.

De manière générale, les chercheurs et théoriciens soutenant les théories « configurationnelles » cherchent à dériver des typologies idéales de pratiques de RH ayant une concordance élevée. Ces configurations sont appelées des systèmes de travail de GRH (*HRM work systems*) et, en théorie, elles maximiseraient la cohérence horizontale (Delery et Doty 1996).

Initialement, les premières configurations recommandées se limitent presque uniquement aux pratiques destinées à développer l'engagement et la participation des employés à

l'instar de la participation aux décisions, la rémunération incitative, le travail en équipe, la formation à la résolution de problèmes et la sécurité de l'emploi. Par la suite, il a été admis que ces configurations peuvent également comprendre des pratiques traditionnelles appelées aussi pratiques techniques (Huselid, Jackson et Schuler 1997). Ceci a amené les deux auteurs Becker et Huselid (1998) à attribuer le nom de plus « systèmes de pratiques de travail à haute performance » (*high-performance worksystems*) à toute configuration de GRH permettant d'assurer la performance organisationnelle. Tout en mettant l'accent sur la stratégie d'affaires comme variable d'ajustement.

Cependant, malgré les fondements théoriques et empiriques de cette approche, nous considérons que ceci reste incomplet si nous tenons compte de certaines limites que nous avons soulevé en rapport avec les PME. Il s'agit notamment de ne pas accorder de l'importance au modèles et au processus qui a mené au choix des stratégies d'affaires, et de ce fait de celui de la GRH *(Cf. section 3, p. 144),* et de ne pas porter attention à la dimension flexible de la ressource humaine, quelque soit sa forme *(Cf. Chapitre III, p.157).*

Section 3 : Modèles de pratique de la gestion stratégique des ressources humaines

La revue de la littérature en GSRH, sur le dernier siècle, laisse apparaître plusieurs tentatives de modélisation de la GSRH. Ces tentatives ont abouti à une multitude de typologies. Nous n'allons pas proposer d'exposer toutes ces typologies car elles ont pratiquement les mêmes configurations type, même si elles diffèrent sur quelques angles d'approche. C'est le cas par exemple, des deux typologies que nous avons choisi délibérément de présenter afin de vous faire part de cette concordance. Il s'agit notamment des typologies de Bayad et al (2004) et de Dayan (1999).

A la lecture de la typologie établie par ces auteurs, nous avons constaté que, bien que la conceptualisation de la GSRH ait débuté vers les années 1980, comme l'indique l'évolution historique de la GRH, dans les faits, la dimension stratégique de la GRH s'est faite observée plusieurs années bien avant. Drucker (cité par Ait Razouk et Bayad, 2010) avait déclaré, dès les années 1950, que l'intégration des ressources humaines à la stratégie est devenue une nécessité car il ne suffit plus de « faire bien les choses », en améliorant l'efficience mais il faut aussi «faire les bonnes choses», c'est-à- dire, augmenter l'efficacité.

Partant de l'idée selon laquelle la GSRH renvoie à l'adoption de pratiques de GRH dans le but d'améliorer la performance organisationnelle et que cette problématique remonte à plus d'un demis siècle en arrière pour l'entreprise, les auteurs considèrent qu' « *à partir de ce moment, nous pouvons donc parler de gestion stratégique des ressources humaines* »(Ait Razouk et Bayad, 2010, p. 135)et nous pouvons situer le premier modèle. En outre, d'après Delery et Doty (1996), toute pratique contribuant à la performance globale de l'organisation est qualifiée de stratégique. Dans les faits, les entreprises ont adopté plusieurs pratiques de GRH, même si à titre individuel, dans le but d'améliorer leur performance et ce bien avant la conception de la GSRH sous une forme intégrée et sophistiquée.

Dayan (1999) propose quatre alternatives différentes pour gérer les ressources humaines de manière stratégique: réduire les coûts, planifier l'allocation des ressources, développer de nouvelles compétences, et éventuellement résoudre les conflits d'intérêts générés par cette allocation. A ces alternatives, il associe quatre modèles : le modèle d'analyse par les coûts, le modèle de la planification stratège, celui de l'analyse par les compétences et le modèle politique. Bayad et al (2004) à leur tour ont identifié quatre modèles :

-Le modèle de la comptabilité des ressources humaines qui a un rapport à celui des coûts de Dayan (1996) et qui étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur ou de coûts

Le deuxième modèle est celui de la planification stratégique des RH qui centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir du concept d'ajustement ;Le troisième modèle de la compétitivité des RH développe une approche interactive de la relation stratégie RH-stratégie d'activités à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective.

Le dernier est le modèle de la compétence des RH qui interprète la stratégie RH et l'avantage compétitif à partir du concept de « Ressources » de l'organisation.

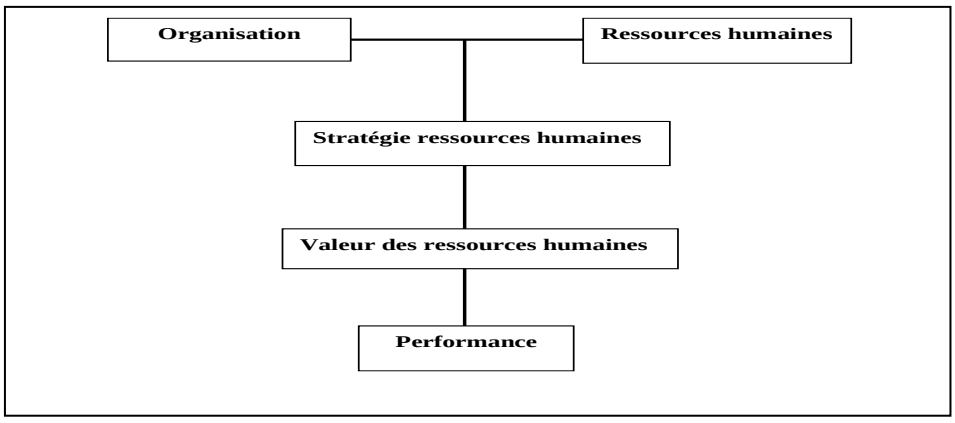
Nous proposons ci-dessous les principes et les fondements théoriques de ces modèles. Mais nous avons fait le choix de ne pas présenter le modèle politique de Dayan (1996), car comme l'auteur l'avait décrit, il est valable uniquement dans des cas spécifiques de résolution de conflits qui surgissent dans l'organisation et il réduit les prérogatives du gestionnaire.

I-Le modèle de la comptabilité des ressources humaines

Appelé aussi modèle d'analyse par les coûts chez Dayan (1996) pour d'autres, ses développeurs (Brummet, Flamholz et Pyle, 1968; Flamholz, 1971, 1972, 1973; Hermanson, 1963, cités par Bayad et al. 2004)) partent de l'idée de la prise en considération du coût des ressources humaines comme variable interne du processus de la planification stratégique, d'où la nécessité d'une évaluation comptable de cette ressource. Ces auteurs tirent leurs arguments des écoles des relations humaines (Likert, 1961, 1967; MacGregor, 1960) et du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961) selon lesquelles le personnel constitue une ressource importante pour les organisations et que l'investissement sur cette ressource permet une augmentation de la productivité. Aussi, la ressource humaine, comme toute autre forme de capital, peut être soumise à un programme d'investissement avec des frais d'acquisition, d'entretien et d'amortissement.

Le développement de ce modèle a été stimulé par la présence d'un ensemble de considérations (Bayad et al. (2004)), notamment : l'association des RH à un actif dont les caractéristiques (qualifications, connaissances et expériences) sont constitutives d'une valeur monétaire; la nécessité de disposer d'un système d'information et de contrôle concernant le coût et la valeur des ressources humaines, faute de quoi, les dirigeants ne peuvent être que faiblement incités à considérer cette dimension dans la planification et à consacrer des ressources à leur développement.

Figure 4 Modèle de comptabilité des ressources humaines



Sources : adapté de Bayad et al. (2004), p. 88.

Le modèle de la CRH a fait objet de plusieurs critiques ayant accentué sa limite. Il s'agit entre autres de sa vision limitée à court terme et qui néglige de ce fait l'aspect social des ressources humaines pour certains. Selon Capron (1995), les pratiques comptables,

conçues seulement pour du capital-argent, ne conviennent pas pour évaluer l'aspect social de l'entreprise : « utiliser un cadre conceptuel comptable ne revient-il pas à vouloir faire entrer une matière dans un système qui ne lui convient pas par nature et de là, à rencontrer assez rapidement des limites difficilement surmontables, parce que les méthodes de valorisation ont été conçues pour s'appliquer à du capital-argent et non à du capital humain? ». De ce fait, on constate que le référentiel comptable international IASB (*International Accounting Standards Board)* exclut les ressources humaines des actifs en raison de leur volatilité et la susceptibilité de disparaitre avec le départ des personnes concernées.

Malgré toutes ces limites, pour plusieurs approches théoriques contemporaines, les ressources humaines, comme toutes autres ressources intangibles, se situent toujours au centre de la création de valeur pour l'entreprise. De ce fait, un besoin croissant d'outils analytiques se fait ressentir pour juger de la performance organisationnelle tant du point de vue des managers, des actionnaires et des investisseurs que des autres parties prenantes (Flamholtz, 1999 ; Kaplan et Norton, 2000 ; Lev, 1999, Bessieux-Ollier et al., 2006). Les efforts réalisés pour répondre à ces besoins ont développé des tableaux de bord sur la base d'une approche dite « extra-comptable» pour l'évaluation et l'intégration de la ressource humaine dans les éléments constitutifs du capital de l'entreprise. Nous pouvons citer comme exemple à ce type de modèles (Wegmann, 2012), sans toutefois s'étaler sur leur contenu, car c'est pas l'objet de notre problématique : celui du groupe scandinave Skandia qui a établi une liste de critères axés sur le capital humain (Edvinsson, Malone et Mazars Audit, 1999) ; le modèle de Kaplan et Norton (1996) ayant mis en exergue le bien fondé d'informations non financières dans les « Balanced Scorecard » et leur capacité à appréhender le capital de l'entreprise en plusieurs composantes significatives, incluant le capital intellectuel ; la démarche de Sveiby (1997) avec « The Sveiby Intangible Assets Monitor » en Australie et celle de Lev (2001) avec « The Value Chain Scoreboard » aux Etats-Unis, répondent des mêmes intentions. A noter que ces modèles, sont développés en parallèle, et le plus souvent en appui (Brumme et al. 1968, cités par Bayad, 2004) au modèle de la planification stratégique des RH. De ce fait, nous pouvons considérer d'emblée que le modèle de la planification des ressources humaines, que nous allons aborder tout de suite, sera loin de constituer une rupture avec le modèle de la comptabilisation, mais bien son prolongement.

II-Le modèle de la planification des ressources humaines

Ce modèle a comme fondements théoriques les premières formalisations de la pensée stratégiques qui ont été mises de l'avant par l'École de Harvard à la fin des années 1950. Ce modèle constitue une adaptation du processus de la planification stratégique à la gestion des ressources humaines. En outre, même son évolution, s'est faite au même rythme que celui de la pensée stratégique.

En effet, la revue de littérature sur la GSRH (Martory, 1990 ; Beer et al. 1984, 1985 ; Fombrun et al., 1983, 1984, cités par Bayad, 2004) identifie principalement deux principales approches à l'évolution du modèle de la planification stratégique : il y a eu d'abord l'approche par la planification des RH, qualifiée de réactive associée aussi à la gestion prévisionnelle des ressources humaines ; pour passer ensuite à l'approche de planification stratégique des RH, ayant une perspective proactive.

La première approche du modèle de PSRH, associée à la gestion prévisionnelle des ressources humaines est considérée, du moins au début de la formulation du modèle de la planification, comme un important modèle de gestion stratégique des RH. Son but principal était de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail afin d'assurer la réalisation des objectifs de l'organisation. Le maintien de l'équilibre s'articule autour de deux axes : celui de l'alignement des employés aux objectifs de l'organisation et le principe d'justement de la stratégie des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise.

Pour assurer l'alignement interne, les entreprises veillent à mobiliser les efforts des employés vers ses objectifs. On peut voir de ce fait, les employés notés et récompensés sur la base de la réalisation de ces objectifs. L'alignement est ainsi réalisé en cascade jusqu'au niveau des employés les plus bas dans la hiérarchie de l'entreprise.

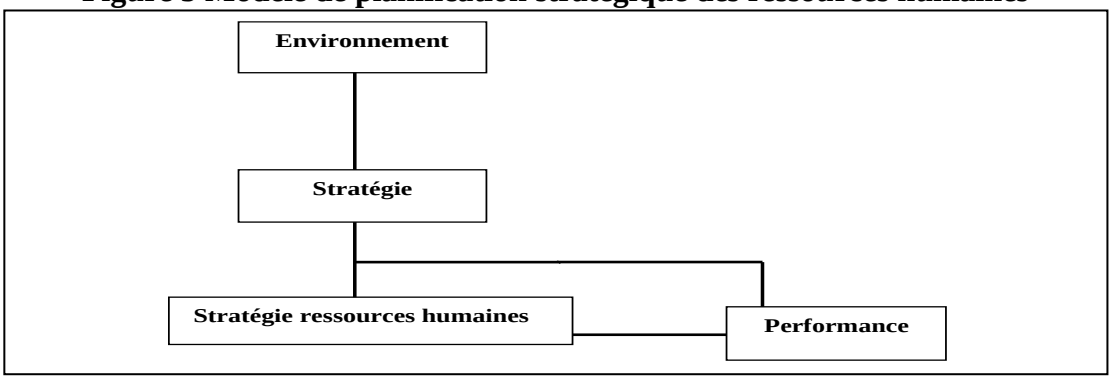
De nombreuses limites ont été associées à cette approche, notamment, le rôle secondaire attribué à la fonction RH par rapport aux autres fonctions de l'organisation, sa focalisation sur la stratégie externe en laissant de côté les aspects internes de l'organisation (Baron et al. 1999, Meignant, 2004, Ulrich, 1996) et les difficultés de réaliser l'ajustement externe des RH entre autres (Craft, 1981).

Suite à ces limites, les tenants de l'approche stratégique proposent l'approche par intégration et proactive de la GSRH (Schuler et Jackson, 1999, Boxall et Purcell 2003). Selon Bayad et al. (2004), cette dernière a été développée au début des années 1980, en parallèle aux travaux de l'École de Harvard et de celle du Michigan sur la planification

stratégique. Cette approche soutient l'idée que le potentiel de développement RH doit être pris en compte dès la formulation initiale de la stratégie d'entreprise et non pas seulement lors de son implémentation. Autrement dit, les forces et les faiblesses de l'organisation en matière de ressources humaines doivent être considérées lors de la phase de l'analyse, avant de faire les choix stratégiques et d'établir les plans fonctionnels définitifs (Laroche, 1991).

C'est ainsi que nous arrivons à la conception de ce qui sera la base fondamentale de la GSRH à savoir la double intégration : l'intégration au niveau stratégique par l'ajustement de la stratégie des RH à la stratégie (externe) de développement, et au niveau interne ou opérationnel par la programmation des moyens (ajustement des besoins et des disponibilités en RH) nécessaires à la réalisation des stratégies internes. Cette approche est représentée par le schéma synthétique suivant :

Figure 5 Modèle de planification stratégique des ressources humaines



Sources : adapté à partir de Bayad et al., (2004), p. 88.

Cette approche de la planification stratégique des ressources humaines a fait l'objet de beaucoup de considérations dans le domaine de recherche en GSRH vue qu'elle a donné lieu à plusieurs réflexions et applications ; elle est même considérée comme la conception mère, voir « classique » de la GSRH (Becker et Gerhart, 1996, Hendry et Pettigrew, 1990, 1997).

Parmi les nombreuses réflexions réalisées dans cette direction, certaines ont mis en valeur les apports et les avantages de cette approche, alors que d'autres en ont soulevé des critiques et des limites. Parmi ces dernières, outre les difficultés liées à la mise en œuvre d'un tel modèle, son caractère rigide et inflexible par apport à un certains nombre de facteurs a abouti à sa remise en question par l'approche par la compétitivité des ressources humaines. Ainsi, selon plusieurs auteurs (Schein, 1987 ; Hendry et Pettigrew, 1990 ; Bayad et al. 2004) :

-les concepteurs de ce modèle ne semblent pas donner une vision complète, intégrée, et correcte de l'organisation et des individus ;

-il s'adapte mal avec les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes ;

- de ce fait, la complexité et la spécificité des organisations d'aujourd'hui demandent un mode de raisonnement stratégique qui se voudrait plus flexible et plus global que celui proposé par le modèle de la planification stratégique des RH.

III-Le modèle de la compétitivité des ressources humaines

Le modèle de la compétitivité insiste sur le caractère interactif du processus de la GSRH. Selon Arcan (2000), les principaux protagonistes de l'approche de la compétitivité des RH, reprochent au modèle de la planification stratégique des ressources humaines son caractère rationnel, consensuel, explicite et linéaire qui cadre mal avec les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes. Aussi, la complexité et la spécificité des organisations d'aujourd'hui demandent un mode de raisonnement stratégique qui se voudrait plus flexible et plus global que celui proposé par le modèle de la planification stratégique.

Pour ce modèle, la stratégie des ressources humaines découle de la recherche permanente des ajustements de la RH à des facteurs de contingence internes ou externes à l'organisation. Ces facteurs à leur tour subissent des mutations et changements permanents dans le contexte de l'économie moderne ou contemporaine. Sur ce, on dénombre quatre hypothèses fondamentales:

-Les ressources internes, et plus spécifiquement les ressources humaines sont des facteurs déterminants de la stratégie d'affaires.

-Ne pas considérer la stratégie comme un output préformé auquel la stratégie RH est amenée à s'ajuster.

-Le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie.

-Dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêt font que la GSRH relève d'une rationalité limitée.

La première et la deuxième hypothèse signifient que les choix stratégiques ne peuvent pas être considérés comme optimaux à priori. Premièrement cela nécessiterait une information complète dès le départ et de pouvoir en déduire des actions RH prescriptives. La GSRH choisit donc des solutions acceptables qui s'intègrent dans un processus interactif entre des

anticipations d'affaires et des capacités en RH pour les mettre en œuvre (Savoir : formations et qualifications; Savoir-faire : expérience; Savoir-être : comportement, attitude, motivation, implication, adaptation, cognition et faire-savoir : pédagogie, délégation, participation). La GSRH n'obtient son effectivité qu'à partir du moment où elle accorde une place stratégique aux différents acteurs et qu'elle maîtrise ces processus décisionnels. Parmi les diverses contraintes que subi l'organisation, et vue la rationalité limitée, la GSRH doit donc surmonter les difficultés d'un consensus jamais atteignable totalement.

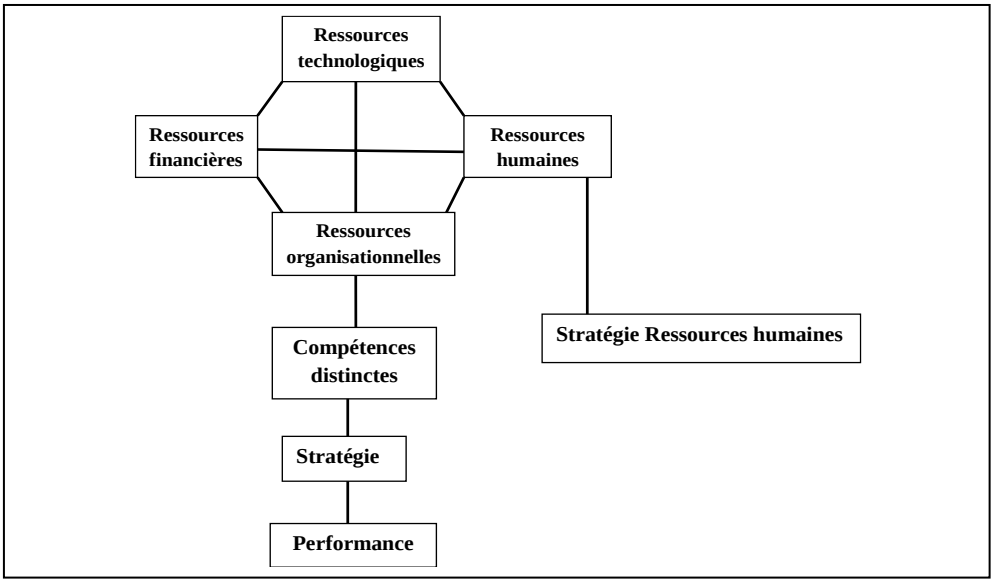
La deuxième hypothèse est liée au fait que le modèle de la compétitivité est également soutenu par les défenseurs de l'approche du changement organisationnel (Pettigrew et Whipp, 1991).Cette école rejette l'idée voulant que les changements auxquels les organisations auront à faire face puissent s'opérer à l'aide de modèles stratégiques prédéterminés. Le fait de s'appuyer sur un tel raisonnement occulte, selonPettigrew et Whipp (1991), le véritable caractère stratégique de la GRH.

À l'aide d'une argumentation similaire aux deux approches précédentes, les tenants de l'approche de la négociation collective (Kochan, McKersie et Capelli, 1984 ; Kochan, Katz et McKersie, 1986) remettent en cause la primauté des buts en étayant plutôt l'importance que l'on se doit d'accorder aux différents acteurs dans les processus décisionnels. En d'autres termes, la GRH n'a un réel caractère stratégique (recherche d'une solution ou réponse satisfaisante et non optimal) que lorsqu'elle fait l'objet de consensus avec les diverses contraintes de l'organisation.

IV-Le modèle de la compétence des ressources humaines

Ce modèle adopte une approche fondée sur les ressources interne de l'entreprise, selon laquelle, les compétences des ressources humaines sont la principale source d'avantage compétitif de l'organisation (Barney, 1991; Pfeffer, 1995). De ce fait, la gestion de cette ressource, autrement dit la GRH peut tenir une place de premier plan dans l'entreprise au même titre que les ressources technologiques, financières ou organisationnelles (Bayad et al. (2004)).

Figure 6 Modèle de compétences des ressources humaines



Source: Adapté à partir de Bayad et al., (2004), p. 88.

La théorie des ressources comme l'indique clairement C.H. d'Arcimoles (2006) (cité par LE BOULAIRE et Retour, p. 06) « *…s'efforce d'expliquer l'avantage concurrentiel des entreprises par des facteurs internes, plutôt que par l'analyse sectorielle et les couples produits-marchés. Constatant que les écarts intra sectoriels de performance sont plus importants que les écarts intersectoriels, l'idée est d'apporter une explication par l'hétérogénéité observée des ressources possédées par les entreprises concurrentes. Pour les auteurs de ce courant, cette diversité suggère que c'est bien la détection et l'agencement de ressources propres, à la fois physiques et humaines, qui permettent aux entreprises de construire leur unicité et d'assurer un développement durable* ».

Selon cette théorie, la GRH peut être un avantage compétitif pour la firme, car contrairement aux autres ressources, les ressources humaines, peuvent facilement constituer un facteur rare, source de valeur et difficilement imitable ou substituable (Barney, (1991), Arcand, (2000)).

BARNEY (1991, 2002) définit les caractéristiques de ce modèle auquel il associe le sigle VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité) comme suit :

Valeur : la ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti des opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement. Ou tout simplement les ressources et capacités de la firme permettent-elles de répondre aux opportunités et menaces environnementales ?

Rareté : la ressource doit être rare, c'est-à-dire, qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule. Ou tout simplement une ressource particulière est-elle contrôlée par un petit nombre de concurrents ?

-Inimitabilité : la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie.

-Non-substitution : pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substitut aisément accessible.

Par cette section, nous avons tenté dans la mesure du possible de présenter les différentes conceptions de la gestion stratégique des ressources humaines dans l'entreprise car comme nous venons de le signaler tout au début, les modèles que nous venons de présenter ne sont en aucun cas exhaustifs de la diversité des angles d'approches en GSRH. Nous nous sommes limités à ceux-là car ils constituent les principales références de base de la recherche en gestion stratégique des ressources humaines.

Selon Bayad et al. (2004), les modèles en question peuvent constituer une typologie de base à la modélisation de la gestion stratégique des ressources humaines. Cette dernière qui permet de positionner les réponses apportées à la question centrale en GSRH sur la nature de la relation *(intégration stratégique*) entre la stratégie de l'organisation et la stratégie RH ainsi que des effets sur la performance de l'organisation en utilisant deux axes d'opposition, à savoir la primauté des buts versus la priorité aux moyens, les pressions de l'environnement versus le recentrage sur l'organisation. L'auteur distingue quatre quadrants positionnant chacune de ces macro-conceptions associées

-L'intégration valeur ou le modèle de la comptabilité des RH est basé sur la primauté des buts et par le besoin de recentrage sur l'organisation;

-L'intégration adaptative ou modèle de planification stratégique des RH insiste sur la primauté des buts face aux pressions de l'environnement

-L'intégration flexible ou modèle de la compétitivité des RH attribue la priorité aux moyens pour répondre aux pressions de l'environnement ;

-L'intégration capacité des RH ou modèle de la compétence développe le besoin d'un recentrage sur l'organisation pour offrir pleinement la priorité aux moyens.

Conclusion du chapitre 2 :

Dans notre deuxième chapitre, nous avons tenté dans la mesure du possible de réaliser un état de l'art du lien entre la GRH et la performance de l'entreprise. Nous avons constaté que cette question est l'objet d'intérêt de la communauté scientifique dans le domaine de gestion, que se soit au plan théorique ou empirique. De manière générale, l'ensemble de la revue de littérature nous amène de nos jours à considérer l'impact sur la performance de pratiques de GRH comme un tout cohérent et non pas à travers des effets additionnels d'un ensemble de pratiques.

Dans la première section de ce chapitre, nous nous sommes posé la question du pourquoi de la gestion stratégique des ressources humaines. Nous avons vu que malgré l'existence de plusieurs sources de performance *(Cf. Section 3, p. 60)* qui sont défendables par la littérature, les ressources humaines se révèlent dans une large littérature gestionnaire, économiste et autres, comme un facteur incontournable de l'amélioration durable des performances des entreprises. Bien qu'il existe différents angles de perception de la nature du facteur humain dans l'entreprise, chacune d'elle a contribué, selon sa vision, à renforcer son lien avec la performance organisationnelle. Ces différentes approches ont contribué, ainsi au renforcement du rôle de plusieurs pratiques de GRH dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Ainsi, l'ensemble des théories économiques soutient la gestion des ressources humaines comme un facteur de développement des compétences et des attitudes nécessaires à la croissance des entreprises. Les théories psychosociologiques adhèrent, de leur part, à l'hypothèse qu'une bonne gestion des ressources humaines permettrait de stimuler les bons comportements et l'engagement nécessaires à l'amélioration de la performance. Enfin, la théorie financière soutient la GRH dans la mesure où elle permet de réduire la part du risque lié aux ressources humaines.

Dans la deuxième section de ce chapitre, la revue de littérature était consacrée aux approches théoriques et empiriques qui soutiennent le rôle positif des ressources humaines dans l'atteinte d'un avantage compétitif. Ces approches empiriques ont contribué à valider plusieurs hypothèses avancées par les analyses théoriques. A travers ces études empiriques, la gestion des ressources humaines est conçue différemment selon qu'il s'agisse de l'approche universaliste, de l'approche de contingence ou l'approche configurationnelle.

Nous venons de constater que bien que l'idée des pratiques de GSRH étaient seulement le résultat de réflexions théoriques, elle a fini par être accepter par les praticiens ayant

confirmé la validité de cette perception de la GRH suite à des études ayant montrée leur contribution à la performance des entreprises.

La principale conclusion que nous pouvons dégager à partir des études empiriques est d'avoir amené la recherche dans le domaine à considérer les pratiques de GRH sous l'angle de modèles cohérents et harmonieux de GRH et non pas de modèles additifs. Nous avons put dégager ainsi deux principaux modèles de GRH performants : le modèle d'une GRH d'engagement et celui d'une GRH administrative ou technique. La performance de ces modèles a été analysée beaucoup plus en cohérence avec la stratégie d'affaires. La raison est que cette variable est considérée par l'approche contingente, parmi les variables qui favorisent le changement dans les organisations (revoir Nizet et Pichault, 2013). Les changements en question concernent principalement la GRH (Nizet et Pichault, 2013). Aussi, nous avons remarqué que les premières ainsi que pratiquement toutes les études empiriques ayant été réalisées dans le cadre de la perspective configurationnelle et contingente, ont mis en exergue, dans leurs modèles d'analyse, la stratégie d'affaires comme variable principale de contingence.

Cependant, si dans l'ensemble, les études empiriques réalisées ont validé les principales hypothèses des différentes approches, il reste tout de même que leur validité dans le contexte des PME présente certaines limites. Il s'agit, entre autres, de la négligence des modèles de la mise en pratique de la gestion stratégique et du manque ou retard enregistré dans la considération de l'aspect lié à la flexibilité du travail par les différentes approches, y compris pour ce type d'entreprises.

Nous verrons ainsi dans le chapitre suivant, les apports de ces différentes approches en contexte de flexibilité du travail et les principales implications en termes de GRH de la pratique de la flexibilité du travail dans l'entreprise avant de présenter les principaux modèles de GRH relatifs à ce contexte d'étude. La théorie de la segmentation du marché du travail et le modèle de l'entreprise flexible sont nos principaux supports théoriques pour présenter ces modèles.

CHAPITRE III

Flexibilité du travail et performance : concepts et différentes approches

CHAPITRE III -La flexibilité du travail et performance : analyse selon différentes approches de la GSRH

Introduction du chapitre

L'objectif visé par ce chapitre est de relater les différents apports des trois approches de la GSRH en termes de flexibilité du travail. Autrement dit, il s'agit de retracer à travers les différentes approches les résultats obtenus quant au lien entre cette pratique et la performance de l'entreprise. Notre but principal est d'arriver à tirer des conclusions pour le contexte des PME.

Notre intérêt pour la flexibilité du travail parmi tant de pratiques associées à la GRH s'explique par le fait qu'elle est devenue impérative pour la concurrence de l'entreprise, dans le contexte actuel de mondialisation économique, poussant les entreprises à intégrer cet aspect dans plusieurs dimensions. C'est ce que nous allons tenter d'expliquer par la première section de ce chapitre.

Même si la flexibilité s'applique à plusieurs dimensions de l'entreprise, le concept renvoi souvent à la dimension GRH. Nous allons ainsi découvrir à partir de la deuxième section à quoi renvoi l'expression « flexibilité du travail » ou « flexibilité des ressources humaines », aussi multiforme et multidimensionnelle, et qui font d'elle des pratiques mais aussi des modèles.

Enfin, la troisième section consacre une lecture du lien entre la flexibilité du travail et la performance des entreprises, à travers l'approche universaliste, contingente et l'approche configrationnelle.

Section 1- A propos de la flexibilité de l'entreprise et de la flexibilité du travail

Nous avons constaté au cours de notre recherche bibliographique que plusieurs auteurs associent la flexibilité de l'entreprise à celle du travail et de l'emploi. Aussi, par cette section, nous allons tenter de cerner d'autres dimensions auxquelles renvois ce qualificatif, ou d'une autre manière, dépasser cette vision restreinte faite à la flexibilité dans l'entreprise.

Ainsi, même si la flexibilité constitue pour l'entreprise, d'une manière un peu simpliste sa capacité à s'adapter plus ou moins rapidement aux fluctuations de la demande, il existe différents types de flexibilités. A côté de la flexibilité de l'emploi, du contenu ou du temps de travail plébiscitée par grand nombre d'entreprises et abordée par de nombreux auteurs, il y a des notions très peu évoquées comme la flexibilité organisationnelle ou la flexibilité de la production, pour ne citer que ces formes.

I-La flexibilité de l'entreprise, en quoi elle consiste ?

Le concept de flexibilité n'est pas propre au domaine de l'entreprise. Sur ce, nous avons jugé utile de le définir avant son association à l'entreprise.

I-1-Le concept de flexibilité

L'origine du mot flexibilité est latin « flexibilitas ». Il désigne l'aptitude et la capacité des choses à s'accommoder facilement, mais aussi à retrouver leur état initial. Le terme « flexibilité » n'est pas un objet en soit, mais plutôt un rapport d'un objet par apport à un contexte (Ernest M., 2003). De ce fait, la définition de ce concept ne sera complète sans tenir compte de ce contexte.

Le concept est utilisé et adapté par plusieurs disciplines scientifiques. En économie, nous avons constaté que c'est très difficile de cerner la définition du concept à tel point que dans le débat public et dans la recherche scientifique (par exemple Reix, 1979 ; Tarondeau, 1999 ; Boyer, 1986 ; Démery-Lebrun, 2005 ; Roux D., 2007). Il a fait objet de plusieurs définitions. Golden et Powel (2000), cités par Démery-Lebrun (2005), assimilent cette difficulté à « la recherche du graal ».

En économie, la définition du concept de flexibilité suit l'évolution des événements et des contraintes imposées à la société. A titre d'exemple, la flexibilité est appréhendée par le marché du travail, le système de production, les technologies, les produits, l'entreprise…A ce propos, De Nanteuil (2002, p. 66) a fait remarquer que les différentes conceptualisations de la flexibilité sont « indissociables des projections normatives qui ont historiquement marqué son émergence.

I-2- La flexibilité appliquée à l'entreprise

Ces dernières années, la flexibilité telle qu'elle est abordée, par la recherche dans le domaine des organisations en général et de l'entreprise en particulier, est marquée par deux principaux constats : elle renvoie à plusieurs formes (quantitative, qualitative ou fonctionnelle...Etc.) et plusieurs dimensions (interne, externe), appliquée à plusieurs niveaux d'action (opérationnelles, tactique, stratégique) et associée à plusieurs domaines d'applicabilité (financière, structurel, ressources humaines, marketing...) ; elle a acquit aussi une forme systémique donnant lieu à des modèles de flexibilité synthétiques, connue sous de nom de la méta-flexibilité. Certains auteurs considèrent que cette diversité et multiplicité des approches dans l'application du concept à l'entreprise a rendu difficile de converger à une définition universelle et intemporelle (De Toni et Tonchia, 1998 ; Sethi et Sethi, 1990 ; Upton, 1994 ; Dastmalchian et Blyton, 1998, Démery-Lebrun, 2005).

La première utilisation du concept flexibilité dans le domaine de l'entreprise revient à Stigler (1939). L'auteur lui a attribué une dimension purement financière et à court terme. Dans ce sens, il définit une firme flexible comme étant celle qui a la capacité de s'adapter à des variations de court terme de la production, et à moindre coûts. Ainsi, selon lui une entreprise est flexible si elle a la capacité de minimiser les hausses de coûts induites par de faibles modifications de la production autour de son niveau optimum. Cette idée a été formalisée par Mills (1984) en se référant à la courbure de la fonction de coûts. Une entreprise flexible dans ce sens est celle qui a une courbure faible. Cette approche de la flexibilité est considérée comme étant restreinte car elle s'applique à une dimension particulière de la performance de l'entreprise (dimension financière), et dans un environnement simple ou les seuls changements autour de l'entreprise sont les quantités demandées.

Avec le temps, plusieurs types de changement sont intervenus pour l'entreprise ; d'autres exigences de l'environnement, de nouvelles approches faites aux organisations et aux entreprises, passant d'une boîte noire (néoclassique) à une organisation où se rencontre plusieurs groupes d'agents, à intérêts divergents, touchant à plusieurs dimensions (finance, sociale, technologique, valeurs humaines, technique, organisationnelle, culturelle, institutionnelle), la prise en considération de nouveaux horizons de performance et de compétitivité, de nouvelles dimensions et formes de flexibilité se sont imposées aux entreprises.

Aussi, de nos jours, les efforts consentis pour une conceptualisation claire et univoque de la flexibilité sont aboutis dans la plupart des cas à une approche multiforme du concept. Pasin et Tchokogué (2001, p. 31) ont identifié quatre grandes tendances dans la manière d'appréhender le concept de flexibilité ; mais ils souscrivent à une d'entre elles qui consiste à percevoir la flexibilité comme « *un concept multiforme englobant des significations diverses*»; cette idée est partagée par plusieurs chercheurs dans le domaine de gestion ; De Nanteuil (2002, p. 66) considère qu'« *il n'existe probablement pas de définition unique ou neutralisée de la flexibilité* » ; Tarondeau (1999, cité par Démery-Lebrun, 2005, p. 2) déclare que la flexibilité est multiforme : « *la flexibilité globale d'une entreprise est le résultat de dosages ingénieux entre différentes formes et sources de flexibilité* » ; pour Goudswaard (2000, p. 03)la flexibilité reste un concept approprié pour décrire des pratiques managériales dans un environnement changeant.

Au terme de cette brève revue de littérature, nous pouvons conclure que le concept de flexibilité appliqué au domaine de l'entreprise a connu et connaît de très nombreuses tentatives de définition. Aussi, même si la notion de flexibilité est aisément appréhendable au plan terminologique, le concept reste particulièrement difficile à cerner précisément dans l'entreprise en raison de son caractère multiforme.

II-Les principaux domaines de flexibilité associés à l'entreprise

De nombreuses dimensions de la flexibilité ont été définies et appréhendées dans le domaine de gestion des entreprises. Flexibilité stratégique, flexibilité tactique, flexibilité opérationnelle, flexibilité quantitative, flexibilité qualitative, flexibilité potentielle, flexibilité requise, flexibilité effective, flexibilité de la production, flexibilité des ressources humaines, se côtoient ou s'opposent. La flexibilité a aussi éclaté en de multiples niveaux et catégories. Tarrondeau (1999), distingue flexibilité opérationnelle et flexibilité stratégique, mais également trois domaines d'application du concept de flexibilité : les produits,les processus et l'organisation. Everaere (1997) à son tour envisage la flexibilité au regard de cinq grands domaines : la stratégie, la production, les ressources humaines, les systèmes d'information et le contrôle de gestion. La typologie proposée par Koornhof (2001) identifieles domaines suivants : la flexibilité de production, la flexibilité financière, la flexibilité mercatique ou marketing, la flexibilité géographique et la flexibilité des ressources humaines.

Nous proposons dans ce qui suit la définition de ces quelques formes ou dimensions de la flexibilité ayant marqué le domaine de recherche dans l'entreprise, il s'agit notamment de : la flexibilité de l'organisation, la flexibilité de la production et la flexibilité des ressources humaines.

Notre choix pour les deux formes de flexibilité, en l'occurrence l'organisation et la production au côté de la flexibilité des ressources humaines, s'explique par le fait que l'organisation et le système de production sont deux principaux facteurs de contingence de la GRH dans les entreprises.

II-1-La flexibilité de l'organisation ou flexibilité organisationnelle

La flexibilité dans l'organisation de l'entreprise se manifeste dans deux faits principaux : le passage de la préférence pour la grande entreprise à la petite taille et l'introduction de l'organisation par réseaux.

II-1-1-Tendance à la préférence de la petite taille

Le recul de la consommation de masse, liée à la saturation des marchés et la diversification de la demande, l'augmentation des coûts de production et de gestion des grandes unités de production, ont conduit à la remise en cause de la production de masse et des économies d'échelle. La grande entreprise cède la place à la petite entreprise utilisant de plus en plus des techniques de production qui permettent la production en petites séries diversifiées. Daniell Bell(1973, p. 10) pense que ce changement de cap marque la naissance de la société post-industrielle en déclarant que « *l'entreprise capitaliste classique dont l'avantage résidait dans la taille et la production intégrée de grandes séries, cède le pas aux usines flexibles, capables de fournir des produits diversifiés et spécialisés… le temps de la production de masse et des usines géantes est passé. Petite taille, flexibilité des usines et des entreprises, tels sont aujourd'hui les moyens de la survie et du succès* ».

Cette tendance pour les organisations de petite taille a aussi marqué l'évolution de l'entreprise en Algérie. Jusqu'au début des années quatre-vingt (1980), la grande entreprise était au centre du développement économique et social. C'est ainsi que l'Algérie s'est lancée depuis l'indépendance dans un modèle de développement économique basé sur les industries industrialisantes. Mais, à partir du milieu des années quatre-vingt (1986), suite à une succession de crises (Chute du bloc socialiste, chute du

prix du pétrole, crise économique, augmentation du chômage) l'entreprise de grande taille commençait à présenter des limites notamment liées à son manque de flexibilité et d'adaptation aux nouvelles contraintes de l'environnement.

Ainsi, l'environnement de l'entreprise est devenu beaucoup plus favorable aux PME et beaucoup d'auteurs, comme nous venons de le préciser dans la section consacrée aux facteurs de performance des PME, ont mis en exergue les atouts de ces entreprises notamment dans le domaine de flexibilité.

Toutefois, ces entreprises présentent plus de risques de mortalité dans un environnement devenu de plus en plus hostile. De ce fait, rester petite et isolée est une stratégie risquée, qui ne peut déboucher que sur l'effacement et la mort de ces petites entreprises; c'est-à-dire, que leur niveau de pérennité se réduit d'une vitesse très rapide. La solution à cet inconvénient reste la logique des réseaux, qui fait passer l'entreprise en situation hybride (entre marché et hiérarchie) afin de nourrir sa position en force, sécurité et adaptation à un environnement aléatoire.

II-1-2- Le développement de l'entreprise réseaux : organisation hybride

Devant les limites à la flexibilité que présente la grande entreprise dans un environnement incertain et les risques de mortalité des entreprises de petite taille dans un environnement hostile, il faillait trouver une forme organisationnel dont les caractéristiques feront un compromis entre les atouts des deux formes organisationnelles. La nouvelle forme doit être une réponse :

- Aux limites du fordisme révélées dés la fin des années 1960 par l'épuisement de l'organisation par grappes technologiques- mécaniques, automobiles…, par le refus grandissant des conditions de travail salarié, par la croissance des coûts bureaucratiques (qui sont l'ensemble des coûts financiers et de temps pour coordonner et gérer les relations qui se tissent entre les différents activités de la firme), liés à la gestion de la grande taille et la rigidité de l'offre face aux évolutions contrastées de la demande et des marchés, qui s'intensifient avec la crise des années 1970 et 1980.

-Aux limites de la petite structure dont la survie est menacée par la dépendance et l'intensification de rapports avec le marché qui provoquent selon la théorie des coûts de transaction de Williamson des majorations des coûts de transaction.

Comme réponse à cette recherche de compromis, les relations interentreprises comme modes de coordination sont apparues comme: la sous-traitance, le partenariat, la création de joint venture… Selon la théorie des coûts de transaction, ces formes organisationnelles sont des modes de coordination hybrides qui ne sont assimilables ni au marché pur ni à la hiérarchie.

La théorie des coûts de transaction est le principal fondement théorique du choix d'une forme d'organisation par une entreprise. Cette théorie explique comment les coûts de transaction influence les choix en terme d'organisation. Le concept de couts de transaction a été introduit par Williamson pour nommer *les coûts d'utilisation du marché* identifiés par Coase (1937), qu'il associé aux coûts nécessaires pour réaliser une relation marchande. Avant Coase, Léan Walras considère que les échanges marchands engagent l'individu dans plusieurs activités notamment : la collecte l'information, les calculs, redistribution de l'information …etc. A chacune de ces activités l'individu doit supporter un coût. Ces coûts peuvent être classés en trois catégories :

- Les coûts de recherche et d'information : par exemple pour acheter une voiture (ou vendre une force de travail), on doit collecter de l'information sur les différents offres, se déplacer chez différents concessionnaires, essayer et comparer les véhicules… ce qui coûte notamment en temps et en transport.

-Les coûts de négociation et de décision : les caractéristiques du contrat à mettre en œuvre entre offreur et demandeur sont parfois complexes : quelles quantités, à quelle échéance ; quelle qualité ; à quel prix, avec quelles garanties… ; le processus de décision peut être long et coûteux.

-Les coûts de surveillance et de contrôle : une fois le contrat conclu, il faut s'assurer de son respect.

Pour Coase et Williamson, la rationalité économique conduisant les agents à la recherche de la minimisation des coûts de transaction mène ces derniers à internaliser les transactions moyennant la hiérarchie qui légitime l'apparition de l'entreprise. A ce sujet Coase (1937), cité par Fandi (2013 p. 12) signale :

« Bien que la production puisse être obtenue de manière complètement décentralisée, au moyen de contrats entre individus le fait qu'il en coûte quelque chose de s'engager dans ces transactions est suffisant pour expliquer l'internalisation des transactions, c'est-à-dire

*l'émergence des firmes dont le rôle sera d'organiser ce qui serait autrement des transactions de marché ». Ainsi, c'est l*a présence de coût d'utilisation du marché qui explique l'apparition de la firme.

Il appartient donc à Coase (1937) et plus tard à Williamson (1975) d'avoir légitimé l'entreprise par sa capacité à effectuer des transactions en interne de façon plus économique que le marché. L'internalisation de l'activité par le biais de l'entreprise permet de diminuer les coûts engendrés par le recours au marché, l'entrepreneur cherche donc à économiser sur les coûts d'acquérir des facteurs de production. L'entreprise devient une organisation alternative au marché dans l'allocation des ressources, car elle substitue aux transactions sur le marché des relations contractuelles durables. Cette internalisation des activités marchandes se poursuivra tant que le coût marginal résultant de cette augmentation de l'activité en interne ne dépasse le coût de transaction en externe. La théorie des coûts de transaction justifie le passage de la solution marché à la solution hiérarchie par l'hypothèse de rationalité limitée et de l'asymétrie de l'information. Cette logique a favorisée le succès des entreprises fortement intégrées et hiérarchisées. Ce succès a été renforcé par un environnement favorable à la production de masse.

Cependant, l'économie de variété est venue pour remettre en cause radicalement la recherche des économies d'échelle. Dans un tel contexte, les entreprises qui survivront seront celles qui sauront s'adapter plus rapidement que les autres à des changements technologiques, aux changements de choix de consommateurs infidèles, et surtout mettre sur le marché le plus rapidement possible des produits nouveaux et de qualité. Selon Williamson (1991), se sont les structures de type réseau qui s'installent (ou doivent s'installer). Cette forme d'organisation est d'autant plus favorisée avec la montée en puissance de technologie de l'information et de communication, qui aboutit à l'effondrement du coût de transmission des données, c'est-à-dire les contacts offreurs demandeurs sont plus faciles qu'avant, résultant la diminution des coûts de transaction et rendent plus attractives la solution « Marché ».

De la forme marché à la forme hiérarchie, il y a internalisation des activités (et des actifs) ce qui permet des réductions de coûts, mais de la hiérarchie vers les formes hybrides, il y a externalisation ce qui permet également, des réductions des coûts jusqu'à la solution marché. Le changement de cap reste guidé par la comparaison entre les coûts de chacune des formes de transaction.

La solution donc pour la réduction des coûts l'intégration verticale et la réduction des couts de transaction sur le marché est la forme hybride. Cette forme est d'autant plus favorable pour la flexibilité de l'entreprise car elle permet de reporter à l'extérieur de la firme les besoins de flexibilité qui, sans cela s'imposeraient à elle. La sous-traitance, l'entreprise virtuelle, les partenariats et les alliances sont autant de formes d'organisation hybrides ayant en commun la caractéristique de transformer la firme en un réseau d'unités plus ou moins couplées, susceptibles de reconfiguration rapide en cas de perturbation (Tarondeau, 1999).

II-2-La flexibilité de la production

Au sein de toute entreprise, quelque soit son activité, la production joue un rôle majeur puisqu'elle vise à la transformation de ressources afin de créer des biens et/ou des services. Cette fonction n'est pas restée sans être influencée par les différentes contraintes imposées par l'environnement à l'entreprise, notamment la flexibilité. De manière générale, la flexibilité de la production se manifeste dans les entreprises par des pratiques qui s'opposent plus au moins aux principes du système taylorien qui est conçu pour favoriser une production de masse. Les principes du Taylorisme (la forte division du travail, le principe d'affectation « un poste une tâche », le contrôle directe et la production pour assurer des stocks) sont remis en cause dans les nouvelles formes d'organisation de la production.

En effet, de nos jours, le contexte économique et technologique est devenu de plus en plus hostile à ces principes. Les principaux types de mutations qui sont à l'origine de cette réorientation du système de production sont :

-Diversification de la demande ce qui nécessite la production en petites séries.

- Raccourcissement du cycle de vie des produits et accélération du rythme de l'innovation, ce qui nécessite l'adaptation de l'appareil productif à de nouvelles techniques de production et l'intégration de nouvelles technologies.

-Existence de techniques de production plus souples issues des progrès des technologies de l'information et des télécommunications.

-Importance accrue de l'avantage concurrentiel résultant de la qualité des produits ou des services.

-Perte d'importance du secteur manufacturé au profit des industries des services, et de l'ouvrier au profit de l'employé.

Désormais, fabriquer au moindre coût des produits standards n'est plus l'unique objectif que vise à atteindre les entreprises, mais des produits de qualité, adaptés aux désirs des consommateurs, et mis à leur disposition dans des délais raisonnables résume les impératifs actuels des entreprises. Le principe sous-jacent à la flexibilité de la production est d'adapter la production aux besoins des clients, que ces besoins s'expriment en termes de délais, de volumes ou d'innovations, dans les domaines de la fabrication ou de la conception, de produits ou de services.

De nouvelles modalités de l'organisation de la production sont adoptées par les entreprises afin de répondre efficacement aux changements dans les paramètres de la demande et/ou d'intégrer de nouvelles techniques ou technologies de production. Dans ce sens, plusieurs systèmes de production qualifiés de flexibles sont recensés par la littérature consacrée à ce domaine, nous pouvons citer, sans que nous soyons exhaustifs, les plus répandus : la production en Just à temps, la spécialisation flexible, la production en flux tendus et le management de qualité. Ces systèmes, bien qu'ils servent tous la flexibilité de l'entreprise, présentent des caractéristiques plus au moins proches. A titre d'exemple, l'organisation en flux tendue (flexible), combinant le principe de livraison en juste à temps et la réduction des stocks, et les stratégies de gestion de la qualité ont comme trait commun de viser l'élimination des temps improductifs à travers une mobilisation plus intensive du travail. De manière générale, les caractéristiques distinctes de ces systèmes peuvent être appréhendées sur trois dimensions : la dimension technique, la dimension organisationnelle et la dimension de ressources humaines. Ci-dessous nous présentons les caractéristiques de base de la production flexible au plan technique et organisationnel. L'aspect ressources humaines sera abordé par un point à part car il constitue une des variables principale de notre problématique.

II-2-1-Quelques aspects techniques de la flexibilité de la production

Au niveau technique, les nouvelles technologies ont envahi tout le processus de production, que se soit au niveau des ateliers ou bien des bureaux.

Au niveau des ateliers de fabrication, la contribution de la technologie dans la flexibilité est importante. Plutôt que d'utiliser des machines très spécialisées, très productives mais

longues à régler et produisant « pour le stock », les nouvelles technologies à production flexible s'appuie souvent sur des machines polyvalentes, adaptées à une large gamme de produits, et à temps de réglages courts permettant de changer rapidement de fabrication. L'avancée d'une étape à l'autre dans les processus de fabrication s'effectue par petites quantités, ou même à l'unité, sans stock intermédiaire (atelier flexible).

Concernant les activités de bureau, le développement technologique a évolué vers le concept de portabilité (miniaturisation et individualisation des outils de travail : téléphone, ordinateur). Ces nouveaux outils, très polyvalents, ouvrent des possibilités de travail dans les transports en commun et même à la maison, autrement dit, ils favorisent le télétravail. Les cadres traditionnels du travail que sont « le temps » et « le lieu » de travail sont ainsi plus souvent remis en cause, ceci en contrepartie du gain d'autonomie dans l'organisation individuelle de son travail. Sur le lieu de travail même, ces outils changent le fonctionnement interne en accélérant les communications et en privilégiant les relations à distance.

II-2-2-Quelques aspects organisationnels de la flexibilité de la production

La flexibilité du système de production d'une entreprise au niveau organisationnel s'apprécie sur sa capacité à la réorganisation. Pour ce faire, deux options s'offrent à l'entreprise : l'une interne et l'autre externe.

-La réorganisation interne du processus de production : dans le premier cas, les nouvelles tendances sont l'organisation en lignes ou îlots (production pièce à pièce), la production en mode projet et la reconfiguration des processus de production.

Dans le mode d'organisation en îlots, les divers postes de travail d'un processus sont disposés de façon contiguë (et non plus dans des ateliers séparés). Les pièces circulent une à une, d'un poste à l'autre (et non plus par lot). Lorsque la demande est maximale, la division du travail obéit au principe d'une personne pour tâche, ainsi on place un opérateur par poste de travail, souvent sur des journées plus longues ; lorsqu'elle est minimale, un seul opérateur tient tous les postes de la ligne, sur des journées plus courtes. Dans cette organisation, il n y a pas de stock qui opacifie le processus, mais chaque poste produit pour les postes de travail suivants, avec possibilité d'ajustement direct.

Dans les entreprises en mode projets, l'équivalent de la production en îlot (ou pièce à pièce) c'est l'ingénierie « parallèle » (ou « simultanée »). On attaque l'étape suivante avant

que la précédente ne soit totalement terminée. La souplesse vient de la marge de temps entre l'avancement parallèle et l'avancement séquentiel du projet. Dans les deux cas, les gains se situent au niveau des délais, des en-cours, de la visibilité du processus de production et donc des capacités d'ajustement entre les diverses étapes.

La reconfiguration rapide des processus de fabrication est une autre option de flexibilité organisationnelle. Par exemple, la réorganisation de l'implantation d'un ensemble de petites machines en fonction des commandes. Pour cela les machines doivent être facilement déconnectables/ reconnectables et facilement déplaçables (aspects techniques). Les reconfigurations fréquentes peuvent nécessiter des espaces de travail plus larges ne serait-ce que pour les manœuvres d'aménagement de l'espace. Cette versatilité de l'organisation de la production est un facteur de flexibilité. En « mode projet », l'équivalent de la reconfiguration du processus, c'est la reconfiguration et la multiplication des équipes projets en fonction des besoins.

-Flexibilité par externalisation du processus de production : certaines entreprises choisissent d'externaliser la réorganisation de la production en faisant appel à la sous-traitance, aux relations client-fournisseur ou au partenariat.

Le recours à la sous-traitance pour gérer la charge est une façon de disposer d'autres ressources humaines et techniques, sans engager de réorganisation interne. En effet, on ne sollicite l'entreprise extérieure que lorsqu'on en a besoin. Le recours à un spécialiste externe peut permettre d'améliorer la qualité ou même le coût des produits, mais au prix d'une perte de maîtrise du processus de production.

Les relations entre l'entreprise et les sous-traitants est de type « clients-fournisseurs ». Ces dernières sont favorisées, notamment, avec le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, pour la régulation à distance.

Certaines entreprises s'orientent vers le partenariat qui est sensés se rapprocher de la coopération naturelle interne. Ces partenariats ne sont pas toujours faciles à mettre en place et certaines conventions de partenariat se résument à des listes de prescriptions du « donneur d'ordre » au « fournisseur », en particulier avec l'obligation de gains de productivité d'une année sur l'autre. La pression productive, si elle peut se traduire par des innovations productives, peut aussi se traduire par une intensification de la charge de travail et des risques professionnels ou environnementaux.

Comme les contrats de travail précaires (voir plus bas), cette solution permet à l'entreprise d'ajuster sa production à la demande : c'est le premier objectif visé. Mais elle permet aussi à l'entreprise de substituer le droit commercial au droit du travail dans ses relations avec la main d'œuvre.

Par ailleurs, pour plusieurs auteurs tels qu'Alaluf (1986), Coriat (1990) et Durand 2004, les mutations des systèmes de production ont des effets multiples, sur l'organisation du travail et la gestion de l'emploi, elles témoignent également des transformations du travail. En effet, la flexibilité des « ressources humaines », se fait souvent au même titre que les évolutions flexibles de « la technique » et de « l'organisation » que nous venons de recenser. Cette flexibilité se traduit essentiellement par des appels de « disponibilité » et de « polyvalence » auprès des salariés.

IV-La flexibilité du travail ou des ressources humaines

Après avoir expliqué les raisons de l'effritement de la grande entreprise en petite entreprises et une hybridation justifiée entre marché et hiérarchie (l'organisation), ainsi que les causes qui ont suscité un changement organisationnel résultant de la flexibilité et encouragé par celle-ci, cette sous section est consacrée à la flexibilité dans son volet ressources humaines en évoquant la flexibilité de l'emploi et du travail.

Les ressources humaines sont une des dimensions importantes de la flexibilité de l'organisation et contribuent à sa performance (Michie, 2001). La revue de littérature relative à cet aspect de la flexibilité fait mention de plusieurs notions, définitions et typologies. Nous vous proposons ci-dessous la contribution de quelques auteurs.

Brunhes (1989), utilise la notion « flexibilité du travail » à laquelle il associe cinq typologies : - la flexibilité externe quantitative ; - l'externalisation ; - la flexibilité interne quantitative ; - la flexibilité fonctionnelle ; - la flexibilité salariale.

Tarondeau (1999) utilise la notion de« flexibilité du travail et d'emploi » et distingue, en fonction de son domaine d'application et de sa nature, trois types de flexibilité du travail : le travail flexible, la flexibilité quantitative, la flexibilité qualitative.

Everaere (2012) parle de la flexibilité du travail et en distingue deux types: la flexibilité qualitative et la flexibilité quantitative.

Koornhof (2001), cité par Démery-Lebrun M. (2005, p. 05), envisage une approche élargie de flexibilité des ressources humaines en intégrant la dimension culturelle et organisationnelle. Pour l'auteur la flexibilité des ressources humaines est duale car elle concerne à la fois la dimension organisationnelle et individuelle. Elle combine des éléments du design de l'organisation et des pratiques de gestion alors que l'essentiel des travaux sur la flexibilité appréhendent uniquement les pratiques de gestion.

Les experts de l'OCDE utilisent l'expression « flexibilité du travail » pour désigner la flexibilité des ressources humaines. Leur définition, reprise par Beaujolin-Bellet (2004, p. 30), selon laquelle « *la flexibilité est la capacité des individus….à renoncer à leurs habitudes et à s'adapter à des circonstances nouvelles* » est appréhendée du coté de l'individu au travail. Définie dans ce sens, pour l'entreprise flexibiliser le travail est par contraste, d'assurer que l'activité humaine spécifique (facteur productif) devienne malléable, et adaptable à des circonstances changeantes de la production (Glaymann, 2007). Ces changements peuvent être des quantités à produire, dans ce cas l'entreprise doit réduire la productivité du facteur travail et elle peut agir soit sur le temps de travail (réduire), sur le nombre d'employés (licenciement) ; ou la variété des produits, dans ce cas l'entreprise doit créer un climat favorable au développement des capacités d'innovation de ses salariés par leur polyvalence, formation, autonomie…

En somme, l'ensemble des définitions indiquent que le concept « flexibilité des ressources humaines » renvoie à plusieurs expressions et plusieurs typologies selon les auteurs. Ainsi, nous avons identifié les termes « flexibilité du travail », « flexibilité du travail et d'emploi », « flexibilité humaine et organisationnelle..Etc. En terme de typologie, certains auteurs lui associe deux formes, d'autres quatre, et d'autres encore plus. Les définitions diffèrent aussi par leurs angles d'approche. Certains la définissent en se référant à l'individu au travail, d'autres aux pratiques de gestion,……..

Vue cette diversité des approches, pour les besoins de notre étude, il y a lieu de retenir un seul angle d'approche, une définition et une typologie qui nous servira de référence. Pour notre cas, nous avons retenu la définition d'Everaere (2012). Notre choix pour cet angle d'approche est justifié par le fait qu'il appréhende la flexibilité du travail en se positionnant du coté de l'entreprise et non de l'individu, et que nous considérons sa typologie comme une forme de synthèse des autres. En effet, l'auteur distingue deux types de flexibilité du travail des entreprises : la flexibilité quantitative et la flexibilité qualitative. Les deux types

se distinguent par leur management qui est antinomique. « *Pour une même catégorie de salariés, l'entreprise ne peut pas à la fois mettre en œuvre une flexibilité qualitative et une flexibilité quantitative, les principes en sont radicalement opposés. En d'autres termes, on ne peut pas mettre un individu en conditions d'apprendre et d'acquérir les moyens d'une adaptabilité basée sur la compétence et l'autonomie, et simultanément s'en débarrasser à la moindre occasion* » (Everaere, 1997, p. 90). Cependant, leur dichotomie n'exclut pas la possibilité de leur existence simultanée dans certaines entreprises, ce qui nous renvoie au modèle de flexibilité « *noyaux dure-périphérie* » identifié par Atkinson.

Section 2 -La flexibilité du travail à travers ses différentes dimensions

Selon Barbier et Nadel (2000), pour flexibiliser un emploi il suffit d'en rendre variables certaines de ses caractéristiques notamment : le temps de travail qui lui est associé, les lieux et les conditions de son exercice, ses éléments statutaires et juridiques. Aussi, la flexibilité du travail peut être portée sur quatre principales dimensions de la relation de travail : la nature de la subordination, le temps de travail, son contenu et la rémunération.

Tout au long de cette section, nous allons essayer d'identifier les principales dimensions de la relation de travail pouvant faire objet de flexibilité dans l'entreprise. Aussi, aborderons certains aspects liés à leur évolution à travers le monde de l'entreprise en général et celui de l'entreprise algérienne en particulier lorsque la disponibilité de l'information le permet.

I-La nature de la subordination au travail

La subordination représente la dimension juridique du lien entre l'employeur et les salariés. De nos jours, celle-ci se matérialise par un contrat de travail.
Un contrat de travail se présente comme la détermination d'obligation réciproque entre l'employeur et le travailleur. C'est une référence qui pose des limites à l'exercice du pouvoir de direction de l'employeur. Il apporte ainsi des garanties au salarié contre des formes d'arbitraires patronales, tant dans son exécution que dans sa résolution. Historiquement, il trouve ses origines dans la remise en cause de la sujétion corporative de l'ouvrier au maître et, à ce titre, il marque une avancée dans la liberté du salarié.

Les besoins croissants de flexibilité ont entrainé une évolution considérable de la relation de subordination. On est passé d'une relation salariale unique à une diversité de formes de

contrats: des contrats pour des salariés au sein de même de l'entreprise, des salariés en dehors de l'entreprise et des indépendants en dehors de l'entreprise et l'apparition des formes de subordination triangulaires.

I-1-La diversité des relations de subordination à l'intérieur de l'entreprise

La nature des relations individuelles de travail entre les employés et leur entreprise a longtemps été unifiée. Tous les employés sont rattachés à l'entreprise sur la base de critères uniques et collectifs. Cette unicité est le caractère des relations de travail qui ont émergé ont été développées au début de la révolution industrielle et pendant les trente glorieuses.

De nos jours, au sein de l'entreprise, le contrat de travail ne possède plus d'unité, mais ont peut identifier des contrats de travail, qui expriment chacun un type de subordination. De manière synthétique, deux types de subordination hiérarchiques sont distinguées dans les entreprises : la subordination par les Contrats à durée indéterminée et la subordination par des contrats temporaires.

En effet, il y a d'un coté le « *noyau dur* » (Atkinson, 1985) constitué des salariés de l'entreprise possédant un contrat de travail à durée indéterminée. Ces salariés ne constituent plus la majorité du capital humain de l'entreprise. Ils sont le minimum nécessaire à la réalisation de la production.

Autour de ce noyau, se développent, au sein de l'entreprise, de nombreuses autres relations contractuelles qui se caractérisent le plus souvent par leur précarité du fait de la durée déterminée du contrat. Ces relations contractuelles temporaires sont possibles grâce à la conclusion de contrats de travail à durée déterminée, de contrat de formation tel le contrat d'apprentissage. L'entreprise peut également, grâce au contrat de travail temporaire, se voir mettre à disposition un salarié d'une entreprise de travail temporaire afin que ce dernier travaille en son sein pour une durée déterminée. D'autres relations contractuelles non nécessairement temporaires permettent la présence du salarié lorsque l'entreprise a besoin de lui, tel est le cas notamment des contrats de travail à temps partiel. La diversité des formes contractuelles proposées à l'entreprise lui permet de satisfaire son besoin de flexibilité afin de répondre aux attentes de sa clientèle.

Ce qui caractérise ces deux formes de subordination aux autres est que le salarié est soumis à la subordination directe de sa hiérarchie à l'intérieur de l'entreprise. Ceci n'est pas le cas des employés salariés mais qui interviennent en dehors de l'entreprise.

I-2-La diversité des contrats pour des salariés externes à l'entreprise

Certains salariés, face aux mutations de l'entreprise, gagnent en autonomie tel est le cas du télétravailleur, du travailleur à domicile et du travailleur itinérant. Ces formes d'emploi différent de ceux identifiés précédemment par leur intervention à l'extérieur de l'entreprise. Le caractère externe de leur relation de travail est dû principalement au facteur de distance géographique, car au plan juridique, ces employés sont considérés comme des salariés assujettis aux mêmes obligations et droits, notamment sociaux que les employés internalisés géographiquement.

A titre d'exemple, dans le cas de télétravail sa seule caractéristique est que la prestation de travail est réalisée à distance en dehors des locaux de l'entreprise. La prestation de travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et des outils de télécommunication. Sauf que pour ce type d'employés, l'employeur ne peut pas physiquement surveiller l'exécution de ses tâches. Autrement dit, le télétravailleur ou le travailleur à domicile par son absence de l'entreprise est affranchi de la présence de sa hiérarchie et de celle de ses collègues. Il est dès lors autonome dans l'exécution de sa prestation de travail et ses responsabilités croissent. Le travail itinérant mène nécessairement le salarié en dehors de l'enceinte de l'entreprise. Le développement de ce salariat est dû à la nécessité pour l'entreprise d'aller à la rencontre de sa clientèle. Cette forme de réalisation de la prestation de travail concerne de nombreuses professions tels les chauffeurs routiers, les porteurs, les infirmiers, les réparateurs, etc. Le travail itinérant entraîne également une autonomisation du salarié et un accroissement de ses responsabilités.

Le développement de ces nouvelles formes de salariat en dehors des locaux de l'entreprise crée certaines difficultés notamment liées au décompte du temps de travail, à la rémunération, à la gestion des accidents du travail et à la socialisation du salarié dans l'entreprise. Ces nombreuses difficultés poussent l'entreprise vers une autre forme de relation de travail : le travail indépendant.

I-3-La non subordination pour des indépendants

Le contrat de travail n'est plus la norme des relations de travail. Désormais, l'entreprise a de plus en plus recours à des travailleurs indépendants afin de réaliser certaines tâches. Ce phénomène peut prendre diverses formes telle la sous-traitance, l'externalisation, etc. Lasse des difficultés liées au salariat, l'entreprise est de plus en plus séduite par le recours aux travailleurs indépendants. Contrairement au salarié, le travailleur indépendant est autonome dans l'exécution de sa prestation de travail.

I-4-La subordination par des relations triangulaires

La relation d'emploi triangulaire est connue par le contrat de travail intérimaire. Il est qualifié de triangulaire car il fait appel à l'intervention de trois parties le travailleur, l'employeur et l'utilisateur. Dans ce cas, le travailleur se trouve dans une situation de double subordination à laquelle sont exposés les travailleurs, parce qu'en l'occurrence, celle-ci réduit fortement les marges individuelles et collectives de négociation. C'est cette double subordination qui fait de ce type de contrats des emplois atypiques selon Annie Thebaud-Mony(2001).

In fine, nous pouvons dire que la flexibilité par la relation de subordination entre l'entreprise et ses employés consiste en la substitution du contrat commercial au contrat de travail. Cette substitution peut être totale, c'est-à-dire, que l'entreprise remplace complètement un contrat de travail par des contrats commerciaux, c'est le cas notamment ou elle préfère acquérir sur le marché certains inputs, sans avoir à être dépendante d'un seul fournisseur ; ou bien mineure dans le cas où elle agit seulement sur un ou quelques critères du contrat de travail, comme le télétravail dans lequel le contrôle direct hiérarchique est inexistant. La substitution mineure fait développer des contrats de travail hybrides dont les caractéristiques peuvent tenir du contrat de travail classique ou du contrat commercial.

Les motifs avancés pour expliquer l'internalisation ou l'externalisation de la relation de travail sont multiples. Pour la théorie des coûts de transaction l'entreprise opte pour l'internalisation de la relation de travail tant que le coût relatif induit par cette option est inférieur à celle de son acquisition sur le marché. Autrement dit, les couts sociaux sont le principal critère.

La principale différence entre la subordination par contrat de travail ou par contrat commercial est dans les coûts sociaux. Plus on se rapproche du contrat de travail, plus

l'entreprise peut renforcer son contrôle sur ses subordonnés, mais plus les coûts sociaux se multiplient et s'accroissent ; plus on se rapproche des contrats commerciaux, moins sont les couts sociaux, mais plus l'entreprise perd son contrôle. Ce qui explique que des entreprises cherchent à réduire la part des emplois en contrats de travail, pour réduire les coûts sociaux, mais sans perdre le contrôle, ce qui fait naître les contrats hybrides.

Aussi, le droit du travail qui régit le contrat de travail, a pour principal objet la défense des droits des salariés, il peut être considéré par l'employeur comme favorisant le salarié par rapport à lui, le droit commercial, qui régit le contrat commercial entretien un équilibre entre les droits et devoirs des deux contractants : l'employeur peut librement fixer les délais, les conditions de livraison, mettre fin à un contrat conclu pour une période déterminée, puis faire appel à un autre fournisseur, commander à un sous-traitant le nombre exact de pièces nécessaires en fonction des besoins. Aucune convention collective, ni même intervention des syndicats ne l'empêcheront et il ne risque pas d'avoir à rémunérer à partir d'un plan de charge suffisant, des salariés en excès.

En fin de compte, la multiplicité des contrats de travail favorise la segmentation des emplois. Cette segmentation n'est pas sans conséquences sur les pratiques de GRH. Ainsi, la rémunération d'un employé en CDD ne se fera pas de la même manière qu'un employé en CDI. Aussi, ces derniers sont plus concernés par des pratiques de GRH à haute performance que les employés temporaires.

II-La flexibilité par le temps de travail

La flexibilité du temps de travail, ou de la durée du travail, encore appelée flexibilité temporelle (Bodin, 2001), consiste à aménager le nombre d'heures de travail disponibles en fonction des besoins de la chaine de production ou des fluctuations de production sans modification des effectifs employés au sein de l'entreprise, cela veut dire, que le nombre d'employés reste constant, mais sa répartition dans le temps est différente.

La pratique de cette forme de flexibilité a favorisé le développement de plusieurs formes des temps de travail dans les entreprises. Ces temps sont appelés dans la littérature en gestion des temps de travail flexibles. Autrement dit, la pratique de la flexibilité par le temps de travail se manifeste au niveau des entreprises par le recours à des temps de travail flexibles.

Selon la littérature économique, sont considérés comme temps de travail flexibles, les temps de travail s'écartant du modèle de temps de travail normal qui s'est affirmé depuis la Révolution Industrielle (Borkowsky et al.,1987, Blum, 1996, Baillod et al., 1989; Baillod et al., 1997, Ernest M, 2003). Autrement dit, les temps de travail flexibles ne sont un concept en soi, mais ils prennent appui en référence au « temps de travail normal ». Ce dernier, tel que nous le connaissons, correspond au temps de travail de 8 heures par jour, correspondant à 48 heures par semaine, d'un salarié permanent, et à plein temps. Pour une définition plus rigoureuse de ce temps de travail normal, un détour par le contexte historique des temps de travail s'impose (Ernest M, 2003).

Le temps de travail normal est le résultat d'un compromis social entre les industriels et les représentants des ouvriers, obtenu après plusieurs luttes entre les deux parties sur le temps de travail et les conditions de travail dans les usines. Avant la révolution industrielle, et la constitution des premiers ateliers de fabrication, le temps de travail était tout à fait irrégulier sur la journée comme sur l'année, tant du point de vue de sa durée que de son intensité. A titre d'exemple, pour les agriculteurs, le temps de travail était rythmé en premier lieu par les saisons, par les conditions météorologiques et le rythme de croissance de la nature, pour les artisans les rythmes de travail étaient variables selon les fluctuations de la demande, par la spécificité des demandes des clients, par le passage des marchands, par la nature de la tâche, par les besoins personnels et les habitudes du maître. Enfin et surtout, la durée et la position du temps de travail étaient données par la durée de la lumière du jour et par les usages et rites culturels et religieux et la séparation entre la sphère de la vie privée et la vie active n'existait pas, il s'agit d'*un temps de vie global* (Ernest, 2003, p. 42).

Avec la révolution industrielle, le développement technologique, l'apparition des machines et des instruments de mesure, le temps est devenu un moyen de mesure du processus de travail et une ressource économique à exploiter. Les entrepreneurs commencèrent à soumettre des personnes, qui avaient l'habitude de travailler dans leur lieu d'habitation pour le travail et qui n'avaient pas non plus l'habitude de travailler à un rythme constant sur la journée, la semaine ou l'année, à une discipline rigoureuse du temps, en imposant la ponctualité, la régularité et la discipline. Tout un ensemble de mesures ont été prises afin de former de nouvelles habitudes de travail et imposer une nouvelle discipline du temps : un allongement extrême du temps de travail (jusqu'à 15-16 heures par jour sans jours fériés ni congés) ; l'élimination de toute activité non productive

pendant le temps de travail par une surveillance très stricte; l'usage de sonneries et horloges pour indiquer précisément le début et la fin du temps de travail ; usage de stimulants matériels, amendes et autres sanctions pour adapter les travailleurs à ce nouvel ordre productif. Ces conditions de travail auxquels étaient soumis les travailleurs dans les premières fabriques industrielles ont abouti à leur organisation en force collective afin de revendiquer de bonnes conditions de travail notamment en termes de temps. Une lutte permanente s'est déclenchée entre les partenaires sociaux, les syndicats, le patronat et l'Etat, afin de trouver un compromis collectif pour le temps de travail pour assurer un fonctionnement viable à terme tant pour les entreprises que pour les salariés et l'Etat. La succession de luttes a fait naitre « *l'arrangement temporel industriel* » (Deutschmann, 1983, Hinrichs, 1988) ou « *le compromis fordiste* »[14]. Son principe de base est celui d'un temps de travail formel raccourci, en excluant tout le temps non productif. Selon un accord tacite, les salariés acceptent de se soumettre aux méthodes de la production industrielle, en échange d'un temps de travail restreint, collectif et bien délimité d'un temps libre à leur disposition.

Le temps de travail normal défini par le compromis fordiste a quatre dimensions (Willenbacher, 1990, cité par Ernest M., 2003) :

-L'uniformité des conditions du temps de travail : c'est-à-dire, que tous les salariés connaissent des conditions de temps de travail identiques.

-Simultanéité de la présence de tous les collaborateurs : autrement dit, tous les travailleurs sont présents en même temps sur le lieu de travail.

-La ponctualité : ou bien que les horaires doivent êtres rigoureusement respectés.

-Coïncidence du temps de travail et du temps d'exploitation de l'entreprise : c'est-à-dire que le temps d'exploitation de l'entreprise s'accorde avec le temps de travail de chaque salarié ;

[14] De manière générale, et tenant compte de la théorie de la régulation, l'expression « compromis fordiste » désigne, un mode de régulation économique et sociale qui s'est instauré dans les sociétés industrialisées dès le milieu du XXème siècle sous la domination du système de production fordistes. Son principe était de créer un cercle vertueux entre le travail salarié et la consommation. Pour Ford, il faut faire des salariés les premiers clients de son entreprise. Pour ce faire, il augmente les salaires de ses ouvriers au point d'en faire ses premiers clients.
Ainsi, le salaire va alimenter la consommation, ce qui contribuera à l'élargissant des marchés et la stimulation de la croissance économique.

- Linéarité et la continuité des parcours professionnels : cela signifie qu'à plus long terme, les parcours professionnels sont stables, continus, ou bien que la relation salariale entre l'entreprise et l'employé est durable.

-Des rythmes de travail communs au niveau de la société entière : c'est-à-dire que le temps de travail n'est pas commun est collectif uniquement aux employés d'une même organisation ou entreprise, mais aussi pour les travailleurs de la société entière.

Autrement dit, le temps de travail normal, d'après le compromis industriel fordiste, a quatre traits distincts : le caractère de stabilité, le caractère de la discipline, la régularité et la collectivité. Le tableau ci-dessous donne une description du temps de travail normal

Selon deux critères, les dimensions fondamentales du temps de travail que sont la durée, la position, la régularité, l'intensité et le contrôle ; et les différents cadres temporels de référence que sont le jour, la semaine, l'année et la vie entière de l'individu

Tableau n° 11 : description du temps de travail normal tel qu'il est conçu dans le compromis fordiste

Dimensions de temps	**cadre temporel de référence**			
	Jour	**Semaine**	**Année**	**Vie**
Durée	8 heures	40 heures	4-5 semaines de vacances	40-50 ans (de la fin de l'école à la retraite), contrat à durée indéterminée
Position	env. entre 6 h du matin et 20 h du soir	sur 5 jours, du lundi au vendredi	définie entre employeur et salarié, vacances souvent en été et autour de Noel	en continu, sans interruptions, à vie dans la même entreprise
Régularité	Absolue	Absolue	légères variations possibles	interruptions que par forces majeures (par exemple chômage)
Contrôle par l'entreprise	la ponctualité est contrôlée par divers moyens : visuels, pointage, etc.	total, les entreprises n'étant pas accessibles en dehors	relativement fort, parfois total (fermetures d'entreprise)	fort, la norme sociale rend les employeurs méfiants face à des parcours non continus
Intensité	l'intensité du travail s'est de plus en plus accentuée depuis un siècle et demi : la durée du travail aété réduite tout en augmentant la productivité et les machines dictent des rythmes accélérés etcontrôlés par la hiérarchie			

Source: Ernst Stähli M. (2003), p. 52.

Le temps de travail normal a connu son apogée pendant la période fordiste mais il n'a jamais été une réalité partagée par tous, que ce soit entre pays, secteurs d'activité ou les différentes catégories de travailleurs, c'est encore moins le cas aujourd'hui, car de

nouvelles formes de temps de travail existaient, parallèlement à cette norme, on a développé d'autres, et on continu toujours d'innover dans ce domaine. En effet, le temps de travail normal, tel que nous venons de le définir, a été établi au cours d'un contexte économique particulier des pays industrialisés, caractérisé par la prédominance du secteur industriel à forte intensité en main d'œuvre masculine, une stabilité des marchés qui favorise une production et une consommation de masse. Cependant, le système productif, le monde du travail, l'environnement des entreprises et les valeurs sociétales ont connu des changements qui ont fait que d'autres formes de temps de travail flexibles se développent pour répondre à de nouvelles donnes.

Les temps de travail flexibles sont souvent identifiés en référence aux caractéristiques du temps de travail normal, ainsi le disait Ernest Stähli M. (2003, p 53) : « *Une fois clairement défini ce qui est entendu par temps de travail normal, il est en effet possible de déduire, par la négative et sans équivoque, ce qui doit être considéré comme flexible ».* Ainsi, nous pouvons dire qu'un temps de travail flexible est un temps de travail pour lequel une ou plusieurs caractéristiques ou dimensions du temps de travail normal n'est pas ou ne sont pas respectées, comme la présence collective des travailleurs dans l'entreprise, la ponctualité, la régularité, la durabilité de la relation salariale..Etc.

Ces dernières années, les pratiques des entreprises pour ces temps de travail flexibles sont multiples et variées, qu'il ne nous sera pas facile d'établir une liste exhaustive de l'ensemble des pratiques de temps de travail flexibles, mais nous pouvons donner une à titre indicatif sur les pratiques les plus répandues, que nous présentons dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°12 : liste indicative des formes de temps de travail flexibles les plus répandues

Caractéristique d'un temps de travail normal	**Temps de travail flexible**
Emploi à durée indéterminée	Emploi à durée déterminée, travail temporaire, travail sur appel,chômage partiel
Carrière ininterrompue sur toute la durée de la vie active	Retraite anticipée ou différée, congé sabbatique, congé parental, formation continue, réorientation professionnelle, chômage
Plein temps	Temps partiel, partage de l'emploi (job-sharing), retraite progressive (ou flexible)
Horaire régulier	Heures supplémentaires, chômage technique, modulation, temps de travail annualisé
Horaires fixes	Horaire libre, horaire mobile (ou variable)
Semaine allant de lundi à vendredi	Travail du samedi et/ou du dimanche, travail en équipe
Horaire diurne	Travail de soir et/ou de nuit, travail en équipe

Source : Ernst (2003), p. 54.

Les principaux facteurs ayant favorisé le développement de ces formes de temps de travail dans les entreprises sont multiples. La littérature économique sur la question en aborde généralement deux : la crise du système de production fordiste et les changements dans les valeurs de la société.

A propos du temps de travail en Algérie : En Algérie, la gestion du temps de travail n'a pas échappé aux effets des mutations économiques. En effet, la réglementation du travail a marqué sa présence au cours de ce processus en introduisant des textes en faveur d'une gestion flexible du temps de travail dans les entreprises, vu que celles-ci seront confrontées à une rude concurrence dans un contexte de l'économie de marché. Aussi, nous allons donner une petite synthèse sur l'évolution du cadre réglementaire relatif au temps de travail et l'état des lieux des pratiques dans les entreprises.

Au plan réglementaire, le temps de travail peut être abordé en deux phases : la phase de l'économie planifiée et celle des réformes entreprises pour introduire l'économie de marché.

Nous signalons que pendant la période de l'économie planifiée existait déjà des textes réglementaires faisant référence à une gestion flexible du temps de travail dans les entreprises. Toutefois, les textes font référence à des formes de flexibilité de type classique comme les heures supplémentaires et le travail d'équipes.

Aussi, les lois régissant les relations de travail avaient plusieurs sources comme le Statut General du Travailleurs (SGT), les textes réglementaires régissant les relations de travail dans les entreprises socialistes, les lois régissant le secteur privé, le secteur agraire et la fonction publique. De ce fait, le temps de travail tel qu'il est abordé par la réglementation du travail pendant la période de l'économie planifiée est fonction du secteur juridique, public ou privé, et de la branche d'activité, agricole ou non agricole.

Nous signalons que le Statut GT contient des dispositions générales applicables à tous les salariés en termes de temps de travail. Néanmoins, revêtent un caractère beaucoup plus idéologique, du fait qu'ils font appel à l'instauration d'un temps de travail collectif, garant du développement du système socialiste dans lequel s'est engagé l'Algérie juste après l'indépendance. Toutefois, il laisse une certaine marge de manœuvre aux partenaires économiques d'établir des règles spécifiques sur le temps de travail selon les secteurs juridiques. Ainsi, dans le secteur public économique, à l'instar des entreprises publiques,

le temps de travail est fixé par la règlementation et est pratiquement le même que dans la fonction publique. Dans le secteur privé, les conventions collectives prennent le relais. Pour, les secteurs d'activité, l'agriculture se distingue par des temps de travail annuels et saisonniers.

L'usage de la flexibilité du temps de travail pendant la période de l'économie planifiée répondait beaucoup plus au besoin de satisfaction de la demande et de la consommation nationale qui ont connu une croissance considérable juste après l'indépendance. De ce fait, sa gestion favorise beaucoup plus l'augmentation du temps de travail par le recours aux heures supplémentaires, d'autant plus que la main d'œuvre qualifiée se faisait rare sur le période ayant suivi l'indépendance, car la population algérienne à l'époque étaient à 90 % d'origine rurale ne maîtrisant pas les qualifications qu'exigeait la production industrielle.

Le Statut Général du Travailleur a continué à régir les relations de travail dans les entreprises, notamment le temps de travail, jusqu'à ce que l'Algérie entame ses réformes pour l'introduction de l'économie de marché à partir du début des années 1990. Ainsi, prenant conscience de la nécessité d'une adaptation du temps de travail aux nouvelles donnes de l'environnement concurrentiel que va imposer l'économie de marché, la réglementation du travail a été adaptée à ce contexte, introduisant plus de souplesse et de flexibilité dans la gestion du temps de travail. Bien que la flexibilité du temps de travail fût déjà d'usage pendant l'économie socialiste, la loi 90-11 du 21/04/1990 est venue pour assouplir encore plus la réglementation régissant sa gestion dans les entreprises. L'effort d'assouplissement a concerné particulièrement le temps de travail au cours de la vie professionnelle. Ainsi, la réglementation du travail à levé le voile sur la stabilité de la relation salariale. Désormais, l'entreprise n'est pas contrainte de nouer une relation salariale durable avec ses employés, par l'introduction des assouplissements au recours à des contrats à durée déterminés, des contrats de travail temporaires et les licenciements économiques[15] . Bien qu'avec ces mesures d'assouplissement, le Statut Général du Travailleur, accordait aussi une certaine marge de manœuvre au secteur privé pour une gestion flexible de la relation salariale pendant la période de l'économie planifiée, ceci dit, vu la stabilité des marchés, assurée par une politique publique de subventions aux prix, les relations salariales sont restées stables et rigides au sein de ce secteur. De ce fait, nous

[15]Article n° 12, de la Loi n° 90-11 du 21/04/1990 relative aux relations de travail.

pouvons faire avancer l'hypothèse que le recours aux emplois temporaires par le secteur privé pendant cette période serait timide.

Par apport aux pratiques de la flexibilité du temps de travail dans les entreprises algériennes, les ressources documentaires disponibles sur la question ne donnent pas beaucoup de détails quant à l'ensemble des dimensions de la flexibilité du temps de travail. Il s'agit notamment des enquêtes réalisées auprès des salariés par l'ONS (Office National des Statistiques), une enquête principale faite par le FEMISE en coopération avec le CREAD[16] et quelques thèses de Doctorat réalisées en Algérie portant sur la flexibilité du travail dans les entreprises algériennes. La première base de données présente l'avantage principal de fournir des informations récentes sur la flexibilité de l'emploi en Algérie, ceci dit, les données en question sont d'ordre macro économique. L'enquête du FEMISE présente l'avantage d'être portée sur les entreprises et les salariés, mais elle est beaucoup ancienne. Enfin, notre dernière source, les thèses, bien qu'elles soient récentes et qu'elles portent sur les entreprises, notamment les PME, elles présentent l'inconvénient de la taille des échantillons qui ne dépasse pas dans la majorité des cas 60 entreprises, ce qui représente un problème pour la généralisation de leurs résultats à toutes les entreprises.

Malgré les inconvénients que portent nos ressources, nous sommes arrivés à la conclusion que les entreprises algériennes ont une préférence pour la flexibilité du temps de travail sur deux principales dimensions : la durée de la relation de travail et le temps de travail hebdomadaire.

Par apport à la flexibilité de la durée de la relation de travail, l'ensemble des ressources font référence à une augmentation considérable du recours des entreprises à la contractualisation de la relation de travail depuis l'introduction des assouplissements juridiques de la relation de travail et favoriser ainsi sa flexibilité et ses modalités d'utilisation. Ainsi, l'enquête du Femise (p. 32 réalisée au début des années 2000 sur un échantillon d'entreprises a révélé une préférence des entreprises pour les emplois en CDI.

[16]Pour permettre cette analyse, nous exploitons l'enquête du Femise réalisée en 2005, 1 intitulée « la flexibilité du travail et la concurrence sur le marché des biens et services ». Cette enquête entre dans le projet Femise mené avec l'intention de réaliser trois enquêtes au Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie). Ces enquêtes ont été réalisées sous la direction du ROSES en partenariat très étroit avec le CREAD en Algérie, le CREQ au Maroc et l'ISTIS en Tunisie. Cette base de données croise des observations tirées de 6000 questionnaires salariés et de 600 questionnaires employeurs réalisés en Algérie, au Maroc et en Tunisie. Les entreprises enquêtées sont celles de 10 salariés ou plus de manière à pouvoir croiser l'enquête « salarié » (10 par entreprise) et l'enquête « employeur ». Les entreprises en situation de monopole ou quasi monopole sont écartées du champ de l'enquête.

Cependant, selon l'ONS (Ferhaoui, 2014, p. 106), de 2008 jusqu'à 2011, la part des emplois temporaires, sous forme de CDD notamment, a connu une augmentation au détriment de l'emploi permanent. Cet engouement des entreprises pour les emplois à durée déterminée est aussi une caractéristique de PME, ainsi une enquête réalisée sur un échantillon de 62 entreprises par Ferhaoui (2014) a révélé que ces entreprises font appel au personnel temporaire dans une proportion moyenne de 55 %.

Par apport à la flexibilité du temps de travail, l'ensemble de ces ressources nous indique que la forme de flexibilité du temps de travail la plus fréquente dans les entreprises en Algérie reste les heures supplémentaires. Cet état est le résultat constaté par le Femise en 2005. Selon son enquête, peu de salariés algériens déclarent avoir déjà travaillé le week-end (23,3%), ou effectué un travail de nuit, (14,9%). Les pourcentages sont un peu plus élevés chez les employés ayant déjà effectué des heures supplémentaires (42,5%) (Hammouda et Souag, 2009). Pour prés de 70 % des salariés interrogés les horaires de travail semblent être les mêmes tous les jours.

III-Le contenu du travail comme forme de flexibilité du travail

La flexibilité par le contenu du travail appelée aussi flexibilité qualitative dépend de la capacité des salariés à s'adapter à des variations de postes et de tâches à effectuer, ou leur capacité à satisfaire à une diversité de demandes de travail – en termes de contenu. Pour Brunhes, (1989, p. 253), « *Elle consiste, à quantité de travail donnée, à employer les travailleurs à des fonctions variables en fonction des besoins de la chaîne de production ou des fluctuations de la production* ». Elle dépend de l'étendue des compétences des individus et notamment leur polyvalence, ainsi que sur leurs capacités d'apprentissage. Selon Tarondeau, cela exige de doter les employés de « *surcapacités* » - ou d'excédents de compétences, notamment des aptitudes à la collaboration. Selon l'OCDE, elle implique généralement des compétences de haut niveau et des méthodes de travail qui font appel à la collaboration.

Par la flexibilité qualitative, l'entreprise cherche généralement à développer la capacité des salariés –multi-compétents, disponibles, engagés et mobiles- à changer de postes de tâches, ou même de carrière et à acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise. Aussi, la flexibilité par le contenu du travail fait appel à la polyvalence ou polycompétence des salariés.

Le concept de polyvalence englobe à la fois de nombreuses conceptions théoriques et de nombreuses variantes dans les pratiques en entreprise.

Etymologiquement, la polyvalence, est un mot qui vient du grec, « poly », nombreux et du latin, « valere », valoir. La polyvalence signifie la capacité à remplir plusieurs fonctions. Le suffixe « poly » a des représentations multiples, comme « multi » ou « pluri », le substantif « valence », n'étant pas lui-même explicite, car il donne lieu à de nombreuses variantes comme (poly)activité, (poly)fonctionnalité, (poly)technicité, (poly)compétence… Vu la diversité des emplois de ce terme, Everaere (2008) suggère de le considérer au pluriel « les polyvalences ». En effet, que ce soit au plan théorique ou pratique, la polyvalence renvoie à plusieurs définitions. Cette diversité est due principalement à l'existence de trois principales angles d'approche à cette pratique : par le poste de travail, par les compétences individuelles, ou au niveau organisationnel.

-L'approche par le poste de travail : elle s'inspire des travaux de Herzberg. Dans ce sens Ruffier (1976) a proposé une distinction des différents sens de la polyvalence par quatre pratiques, qui renvoient à des enjeux et des problématiques très différentes : rotation de postes ; l'élargissement du travail (regrouper des opérations d'exécution jusque là réparties sur plusieurs postes successifs) ; l'enrichissement du travail (le travail est étendu à des tâches plus qualifiées (entretien, réglage) et réalisées avec une certaine autonomie ; les groupes semi-autonomes.

-L'approche par la compétence : elle définit la polyvalence selon les compétences exigées des employés polyvalents ou qui sont affectés à ces postes recomposés (Dadoy, 1990). L'approche en termes de capacités du salarié distingue les compétences liées au poste, la capacité à gérer les problèmes et celles à travailler en groupe (Zarifian, 1999).

En relation avec le contexte historique dans lequel apparaissent le vocable, le concept ainsi que la pratique de la « polyvalence » est définie comme une forme de conception du travail qui s'oppose à la spécialisation des tâches, prônée par le taylorisme :« *La polyvalence s'oppose à la stricte spécialisation, dans laquelle un homme occupe un poste, ce dernier étant constitué d'une tâche. Cette liaison un poste – une personne – une tâche est caractéristique de l'organisation taylorienne. Parce que la polyvalence va à l'encontre de ce principe, la réflexion sur cette pratique va, à partir des années 1970, s'inscrire dans la critique des méfaits de l'organisation scientifique du travail et de la parcellisation des tâches* » (Botte, 2002, p. 5).

Par ailleurs, certains auteurs considèrent que cette opposition entre la spécialisation du travail du système taylorien et la polyvalence n'est pas valable pour toutes les formes de polyvalence. Dans ce sens, Everaere (2008) distingue deux configurations complètement opposées, voire contradictoires, de la polyvalence : - Une variété de polyvalence qui consiste en l'affectation sur des postes ou des fonctions potentiellement distinctes, à laquelle il associe l'employé « nomade » qui bouge d'un poste à l'autre, dans le cas de rotation sur des postes de travail ; - Une deuxième forme de polyvalence qui consiste en la variété de tâches potentiellement exercées dans un contexte professionnel spécifique et déterminé, à laquelle, il associe l'employé « sédentaire », qui élargit et enrichit son travail afin de pouvoir le réaliser de façon compétente, autonome et responsable . Selon le même auteur, la première forme de polyvalence, désignant le principe de rotation entre différents postes de travail, est un prolongement du système taylorien. Par contre la recomposition (élargissement et enrichissement) des tâches au sein d'un poste donné est à l'opposition du système de spécialisation taylorien.

L'association entre la polyvalence par rotation sur postes et le système taylorien est argumenté par le même auteur par le fait que les deux types de conception du travail est basé sur la déqualification de la main d'œuvre : vue la forte parcellisation du travail à exécuter, n'importe qui peut être mis au travail dans la mesure où les tâches, qui lui sont confiées, ne demandent aucune qualification particulière. De ce fait, la mobilité des hommes entre les postes de travail devient facile, il en est de même pour le remplacement des ouvriers. Sur ce, l'ouvrier taylorien est complètement mobile ou interchangeable sur des postes simplifiés avec des tâches parcellisées faciles et rapidement exécutables, sans formation requise. Autrement dit, la forte parcellisation du travail favorise l'interchangeabilité des ouvriers sur plusieurs postes qui n'exige pas un potentiel élevé de qualifications, d'où la notion d'*Ouvrier Spécialisé.* Autrement dit, les postes de travail, tels qu'ils sont conçus dans le système taylorien sont favorables à la polyvalence par rotation car *l'appauvrissement des tâches* (Gadrey et al. (2004), Cité par Everaere, 2008, p. 08) n'exige pas des temps longs pour maîtriser leurs exécutions, ce qui facilite le passage d'un poste à un autre (car un poste égal une tâche) ou d'une fonction à une autre. Cette polyvalence permise par le système taylorien de division de travail est qualifiée de non *qualifiante (*Gadrey et al. (2004), cité par Everaere, 2008, p. 08).

La seconde configuration de la polyvalence par élargissement et enrichissement du travail, Everaere Christopher, l'oppose au système taylorien. Cette dernière est associée à la

polyvalence par intégration des tâches fonctionnelles identifiée par Anger et Cukierman (2001) qui consiste en l'élargissement et l'enrichissement des tâches à exécuter par un individu jusqu'à tendre vers un métier complet sur une situation de travail spécifique et structurante. Dans ce cas, l'individu est amené à avoir plusieurs compétences pour maîtriser l'exécution de plusieurs tâches et à savoir coordonner son travail. Or, pour pouvoir développer toutes les compétences et l'autonomie dans l'occupation d'un poste de travail enrichis en tâches nécessite un processus d'apprentissage à long terme, ce qui exige de ce fait une relative stabilité dans une situation de travail donnée (Everaere, 1999) ou bien que l'individu reste relativement sédentaire pour apprendre à maîtriser tous les enjeux résultats de la complexité de son travail.

IV-La flexibilité salariale

Cette flexibilité, appelée aussi rémunération à la performance, traduit la possibilité de faire varier les coûts salariaux en fonction des performances des salariés, ou encore en fonction des résultats de l'entreprise (Atkinson, 1985, Amadieu, 1996).Pour une bonne compréhension de cette forme de flexibilité, nous vous proposons un bref aperçu historique sur l'évolution des systèmes ou des formes rémunération.

En se référant à la tendance générale dans le monde, les formes de rémunération dans les entreprises ont connu trois phases dans leur évolution. Ces dernières sont identifiées par apport aux trois courants de pensée ayant marqué l'organisation du travail et la GRH de manière générale et qui sont : l'organisation du travail, l'école des relations humaines et la Gestion Stratégique des Ressources humaines.

La période de l'organisation scientifique du travail qui a émergé au cours des années1930, a influé sur la gestion de la rémunération et a permis l'apparition des conceptions bureaucratiques du travail. À cette époque, on se basait sur des méthodes scientifiques pour savoir comment l'emploi devait être fait, sans se soucier de la personne qui allait le faire. La détermination des salaires se faisait sur la base des comparaisons au niveau du marché et après une structuration des différents emplois de façon hiérarchique.

La deuxième période importante est celle de l'école des sciences humaines, apparue dans les années 50, au cours de laquelle de nouvelles disciplines se sont développé telle que la psychologie du travail et la sociologie des organisations. On commençait à s'intéresser de plus en plus à l'aspect humain de l'entreprise, et à comprendre les comportements des

employés. Les principaux régimes de rémunération, qui ont émergé dans cette période, sont ceux de la rémunération au mérite et de l'intéressement.

Enfin, la troisième période qui a commencé à partir des années 80 au cours de laquelle nous avons développé la «gestion stratégique de la rémunération ». Comme son nom l'indique, la gestion de la rémunération est liée à la stratégie globale de l'entreprise. En d'autres termes, pour pouvoir atteindre leurs objectifs stratégiques, les entreprises doivent mettre en place des régimes salariaux cohérents avec la stratégie d'affaires et qui prennent en compte les différents environnements de l'entreprise. Ce courant trouve sa justification dans l'évolution de l'environnement actuel marqué par une forte mondialisation des économies, une intensification des échanges commerciaux qui se traduit par une concurrence de plus en plus agressive entre les entreprises et des fluctuations de la demande. Les gestionnaires commencent en conséquence à se demander de plus en plus quels sont les modes de rémunération qui peuvent leur procurer un avantage concurrentiel et leur permettre de s'adapter aux différents changements. Sur ce, la rémunération variable ou flexible est une pratique qui suscite beaucoup d'intérêt au sein des entreprises qui cherchent à améliorer leur performance dans ce contexte. Selon Beffa, Boyer et Touffut (1999), en matière de logique, cette forme consiste en l'abandon des systèmes de rémunération propres aux « trente glorieuses » au profit de « nouvelles » politiques salariales mieux adaptées à la flexibilisation de la demande.

Du point de vue pratique, ce type de rémunération est constitué principalement de primes, de commissions et de plusieurs formes de compensation liées principalement au rendement individuel ou collectif. Onge (2000) les classes en trois types de régimes : les régimes de rémunération variable basés sur le rendement individuel, les régimes basés sur le rendement collectif à court terme (CT) et à long terme (LT).

Dans les régimes basés sur le rendement individuel, on retrouve les pratiques suivantes : les salaires au mérite, les primes, les commissions et la rémunération à la pièce.

Les salaires au mérite : le régime de rémunération au mérite est déterminé sur la base d'un système d'évaluation de rendement individuel des employés et non sur la base d'indicateurs tels que les ventes ou le profit

Dans le cas de *primes au rendement individuel*, l'entreprise verse un montant forfaitaire en fonction du rendement individuel et cela sans tenir compte de la position des employés sur

l'échelle salariale comme c'est le cas des salaires au mérite les primes ont un caractère exceptionnel, dans la mesure où elles ne sont pas intégrées dans le salaire des employés de manière permanente.

Les commissions sont des formes de rémunération réservées aux employés opérant dans le service commercial. L'entreprise accorde ainsi à ses représentants une portion des bénéfices en fonction des ventes réalisées.

Rémunération à la pièce a été initiée par Taylor au début du XXème siècle dans l'industrie manufacturière. Le principe de ce mode de compensation consiste à payer aux employés un salaire établi en fonction des unités produites.

Régimes basés sur le rendement collectif à court terme *:* On peut trouver dans ce régime, à titre d'exemple, les pratiques de participation aux bénéfices, les régimes de rémunération des équipes de travail.

Les régimes de participation aux bénéfices est l'un des régimes collectifs les plus répandus et les plus populaires au niveau des entreprises. Il est pratiqué par deux manières le versement des primes en espèces et la rémunération fondée sur les dividendes.

Dans le cadre du premier régime cité, l'entreprise verse des primes variant entre 8 et75% des bénéfices aux employés. Au niveau du deuxième régime, les salariés reçoivent un pourcentage des bénéfices en fonction des dividendes distribués aux actionnaires. Ces revenus peuvent être versés sous forme de bonus mensuel, trimestriel ou annuel dans leurs salaires

Régimes de rémunération des équipes de travail se font par trois pratiques: le premier régime est celui de partage du rendement d'équipe qui a pour but de partager un montant au sein de l'équipe à parts égales selon l'atteinte des résultats. Le deuxième consiste pour l'entreprise à récompenser la performance des meilleures équipes. Le troisième régime est celui de la contribution au rendement de l'équipe qui permet d'accorder à leurs membres des primes individuelles selon leur performance.

Régimes basés sur le rendement collectif à long terme *:* On peut distinguer entre deux types de régimes basés sur le rendement collectif à long terme : les régimes basés sur le rendement boursier et sur le rendement comptable.

Le principal objectif des *régimes basés sur le rendement boursier* est d'améliorer la motivation et l'adhésion des employés vis-à-vis de leurs entreprises. Parmi les principaux régimes appliqués, on trouve notamment les plans d'options sur actions et l'octroi d'actions. Dans le premier cas, il s'agit de donner la possibilité aux employés d'acquérir des actions à un prix fixé d'avance durant une période de temps déterminée et cela, avec des conditions très avantageuses. Dans le deuxième cas, il s'agit pour les entreprises d'octroyer des d'actions permettant à certains employés (généralement des cadres supérieurs) d'acheter des actions à un prix inférieur à leur vraie valeur boursière.

Dans les *Régimes basés sur le rendement comptable* les entreprises se basent sur la performance comptable pour évaluer le rendement des employés. On retrouve quatre différents régimes qui peuvent être adoptés par les entreprises: les régimes de droit à la plus value des actions, les régimes d'actions simulées, les régimes d'unité de rendement et les régimes de primes de rendement à long terme.

Dans le cadre des régimes de droit à la plus value des actions, les employés détenteurs d'actions bénéficient de la différence entre la valeur boursière des actions au niveau du marché et le prix déterminé à l'avance au moment de l'acquisition de ces actions. En ce qui a trait aux régimes d'actions simulées, les organisations donnent la possibilité à leurs salariés de participer à leur actif et cela sans que celles-ci émettent des actions. Les employés bénéficiaires de ce régime reçoivent ainsi une contre partie financière similaire aux dividendes des actions. D'autre part, l'objectif des régimes d'unité de rendement est de permettre aux employés de bénéficier d'une contrepartie financière en fonction de la réalisation de certains objectifs financiers fixés par l'entreprise. Enfin, les régimes de primes de rendement à long terme sont des régimes adoptés par des entreprises publiques dont les actions ne sont pas négociées sur le marché boursier. Ils permettent aux entreprises d'accorder aux employés des primes en fonction de l'atteinte des objectifs financiers à long terme et de s'assurer aussi d'un rendement jugé acceptable pour les actionnaires. D'autres critères sont également pris en considération pour l'évaluation du rendement, dont l'environnement économique.

Au terme de cette section, nous pouvons dire, que de manière générale, la recherche de flexibilité a fait passer plusieurs dimensions de la relation de travail de pratiques unifiées et collectives à des pratiques tendant vers la segmentation de la main d'œuvre et des salariés dans les entreprises. Aussi, les évolutions qu'ont subies ses dimensions sont dues à des

facteurs multidimensionnels que De Nanteuil-Miribel (2002, p. 01) résume en déclarant « *A l'évidence, la flexibilité s'inscrit dans une dynamique complexe : sortie du compromis taylorien-fordien, développement du marché, montée de l'individualisme* ».

L'ensemble des actions qu'engagent les entreprises sur les différentes dimensions su-citées ne sont pas sans effets sur les pratiques d'emplois et de la GRH dans l'entreprise, c'est ce que nous allons tenter de mettre en exergue par la section suivante.

Section 3 - Lecture du lien entre la flexibilité du travail et la performance à travers les trois approches de la GSRH

La diversité des situations auxquelles donne lieu la flexibilité des trois dimensions, citées précédemment, a fait l'objet de plusieurs recherches visant à rendre compte des stratégies utilisées par les firmes dans ce domaine. Vers les années 1980, prenant comme base la théorie de la segmentation du marché du travail, les recherches associent généralement à ces stratégies deux types de qualificatifs : quantitatif/qualitatif, externe/interne. Ces derniers ont souvent été classés dans une lecture dualiste : les indicateurs quantitatif/externe sont associés à une « flexibilité défensive », visant les objectifs beaucoup plus financiers comme le rendement en volume, la réduction des coûts de main d'œuvre ou les ajustements à court terme ; les indicateurs qualitatif/interne qualifiés plutôt de « flexibilité offensive », dont l'objectif serait la recherche de la qualité et de l'innovation, le développement des compétences et l'engagement à plus long terme (R. Boyer, 1986, cité par De Nanteuil-Miribel, 2002).Ce mode de lecture a été ensuite remis en cause sur deux points fondamentaux, notamment son caractère dual et la définition restreinte faite aux formes de flexibilité dans une approche stratégique.

Par apport à la dualité de la flexibilité, plusieurs travaux, tel que Coutrot (1998) et Barré et al., (2000), cités par De Nanteuil-Miribel (2002), ont souligné l'interaction croissante entre différentes formes de flexibilité, mises en œuvre de manière simultanée. Les raisons évoquées est qu'avec la mondialisation, les entreprises ont tendance à s'aligner sur la stratégie de coûts, de qualité et d'innovation à la fois, ce qui les amène à jumeler entre la flexibilité défensive et offensive à la fois.

Par apport à la définition des formes de flexibilité, celles-ci a été longtemps considérée de manière très restreinte, car dans les faits, les choses sont évidemment plus complexes. En effet, la flexibilité du travail et de l'emploi, quelque soit sa forme doit mobiliser plusieurs aspects de la GRH. Selon Peretti (2013) (p. 08) : « *La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de GRH. Pour faire face a` un environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise explore toutes les voies de la flexibilité quantitative tant externe qu'interne* ». Aussi, nous pouvons déduire à partir de cette déclaration, qu'il y a lieu de la prise en considération des formes de flexibilité du travail à travers une approche systémique des pratiques de GRH.

L'objectif de cette section est ainsi d'explorer cette approche systémique et intégrée de la flexibilité dans l'entreprise dans son rapport avec la performance. Mais avant cela, nous allons d'abord présenter les différentes formes de la flexibilité du travail telles qu'elles sont identifiées par la théorie de la segmentation du marché du travail.

I-A propos du dualisme du marché du travail

Le dualisme du marché du travail a comme fondement théorique la théorie de la segmentation. Les fondateurs de cette théorie proposent une approche alternative à la théorie néo-classique dans l'analyse et la façon d'appréhender le marché du travail. Cette théorie est basée sur l'hypothèse de l'hétérogénéité du marché du travail, contrairement à l'hypothèse d'homogénéité de l'analyse néoclassique. Aussi, la théorie de la segmentation se démarque du caractère unique du marché du travail et de ce fait du modèle unique d'allocation des ressources humaines et de GRH dans les entreprises.

Au plan empirique, de nombreux auteurs ont apporté leur propre éclairage au débat entourant la question de l'hétérogénéité du marché du travail. Le dénominateur commun de ces études , dont nous allons présenter quelques analyses, est le rejet systématique des théories néo-classiques du marché du travail dans le sens où ce dernier n'est pas considéré comme un marché comme les autres, que le prix n'y est pas uniquement déterminé par des variables économiques et encore moins égal à la productivité marginale du travail et qu'enfin il se caractérise plus par la notion de déséquilibre, d'imperfections et d'inégalités que d'équilibre et de perfection.

Les études en question se sont penché sur plusieurs aspects liées à la segmentation telles que les formes significatives de la segmentation, les processus de fonctionnement ainsi

que les caractéristiques spécifiques des segments et d'établir la nature des barrières entre les marchés (Doeringer et Piore (1971), d'Osterman (1982, 1994, Marsden (1989, 1992, 1999), Wilkinson, 1981 ; Grimshaw et Rubery, 1998). Elles partagent pratiquement toutes l'idée d'intégrer dans leurs analyses les organisations et institutions du marché du travail, notamment l'entreprise comme acteur principal, mais elles se distinguent sur des points importants comme les angles d'approche appréhendées et les facteurs à l'origine de la segmentation du marché du travail.

L'examen de la revue de littérature sur les théories de la segmentation, nous a permis d'observer plusieurs propositions de modèles de segmentation. Ces derniers se distinguent par le nombre de segments, les critères de définition ainsi que l'angle d'approche du marché du travail. Du point de vue approche, Leduc et Genevois (2012) en ont identifié trois principales : des auteurs proposent une identification des segments basée sur les caractéristiques des entreprises (Doeringer et Piore, 1971; Bluestone, 1970) ; d'autres théories fondent la définition des segments non plus au niveau de l'entreprise mais au niveau des emplois (Harrison, 1972 ; Averitt, 1968 ; Gadrey, 1992) ; d'autres enfin proposent de se baser sur les caractéristiques des entreprises et des emplois pour adopter une segmentation basée sur celles des salariés à travers leur position sur le marché du travail (Lindbeck et Snower, 1986).

I-1-La segmentation appréhendée à partir de l'entreprise

Les partisans de cette approche partent de l'idée selon laquelle se sont les caractéristiques de l'entreprise qui définissent la segmentation du marché du travail. Dans ce sens, deux principales visions sont identifiées On notera d'abord la théorie duale du marché du travail (Doeringer et Piore (1971), puis la théorie exposée en particulier par Bluestone (1970) sur une segmentation tripartite du marché du travail.

Kerr en 1954 et Doeringer et Piore en 1971 développent les concepts de marchés interne et externe dans lesquels les entreprises se classent selon leur mode de gestion du personnel. Les auteurs définissent en particulier le marché interne comme « une unité administrative, comme un établissement industriel, à l'intérieur de laquelle la rémunération et l'allocation du travail sont régies par un ensemble de règles et de procédures administratives » (Doeringer et Piore, 1971). Ceci signifie que les entreprises détenant leurs propres règles quant à la fixation des salaires, les conditions d'embauche ou la promotion interne et où les salariés sont protégés de la concurrence forment le marché interne. A l'opposé, les

entreprises, où les niveaux de salaires et l'affectation des salariés à des emplois obéissent aux lois du marché comme dans les théories néoclassiques, et où les individus sont en parfaite concurrence, créent le marché du travail externe.

Partant de l'observation des structures industrielles dans les années 1970, Bluestone (1970) propose une vision tripartite de l'économie. Dans ce cas, ce sont également les caractéristiques de l'entreprise qui divisent le marché du travail. Bluestone répartit les entreprises selon, entre autres, leur taille et leur concentration en capital. On distingue alors l'économie du centre composée des activités des très grandes entreprises et généralement des entreprises de l'industrie automobile, du pétrole, ou de l'aérospatial, l'économie périphérique regroupant les activités des autres entreprises (agriculture, commerce de détails, services, etc.), et enfin l'économie "irrégulière" où sont plus particulièrement concentrées les activités informelles et clandestines.

I-2-La segmentation appréhendée par les caractéristiques de l'emploi

La segmentation du marché du travail à partir des caractéristiques des emplois a donné lieu à trois types de modèles : le modèle opposant deux types d'emplois selon les niveaux de salaires et le degré de stabilité de l'emploi (Piore, 1972 ; Harrison, 1972 ; Averitt, 1968 et 1987) , un autre modèle décrivant trois types d'emplois et un modèle plus récent envisageant la segmentation des emplois à l'intérieur de l'entreprise basé sur le critère de flexibilité.

Le premier modèle stipule que deux marchés du travail coexisteraient avec, comme éléments de définition des segments, les caractéristiques de l'emploi. Les principales variables de distinction de cette théorie sont le niveau de salaires, le degré de stabilité de l'emploi, les conditions de travail, de formation, la promotion, la mobilité des salariés et la présence syndicale. Ainsi, est observé un premier marché du travail qualifié de « marché primaire » où les emplois sont stables (CDI), bien rémunérés, et, en parallèle, un deuxième marché du travail où les emplois sont précaires (CDD, intérim, emplois subventionnés), moins rémunérateurs. Concernant les conditions de travail, contrairement au marché secondaire, dans le marché primaire, les emplois jouissent de bonnes conditions de travail. Au niveau des formations professionnelles et des possibilités de promotion, sur le marché primaire, les travailleurs sont généralement formés par l'entreprise elle-même et les perspectives de carrière sont réelles ; mais sur le marché secondaire, les travailleurs

doivent se former eux-mêmes et les possibilités de promotion sont quasi-inexistantes. Par apport au critère de mobilité, sur le marché primaire on observe que le nombre de transitions d'un emploi à un autre est assez faible et la mobilité est souvent accompagnée par l'assurance d'un gain qu'il soit salarial ou autre. Sur le marché secondaire, les transitions d'un emploi à un autre, ou d'un emploi à une période de chômage, et inversement, sont assez nombreuses, et le changement d'emploi ne permet pas toujours d'accéder à un meilleur salaire ou à de meilleures conditions de travail. La plus forte présence des syndicats ou de salariés sous convention collective sur le marché primaire, explique en partie le fait que les emplois s'y trouvent mieux protégés que sur le marché secondaire.

Cette approche duale des marchés s'est enrichie au fil des années et de nombreux théoriciens ont complété cette vue duale du marché du travail, notamment en décomposant le secteur primaire. A titre d'exemple, Piore (1972) distingue lui-même au sein du secteur primaire une strate supérieure et une strate inférieure. Les activités de la première exigent des qualifications, une certaine personnalité et des prises d'initiative affirmées : cette strate regroupe ainsi les emplois de manager, bien rémunérés, avec des perspectives de carrière intéressantes. Le turn-over dans cette strate y est d'ailleurs assez élevé mais n'est pas vu de manière négative puisqu'il est synonyme d'avancement dans les carrières. Dans la deuxième strate, les tâches sont relativement standardisées, et les salariés sont moins indépendants dans la mesure où ils doivent répondre à des règles et procédures administratives plus rigides.

Le modèle de « segmentation flexible » est le modèle le plus récent et a été développé suite aux changements que les entreprises ont pu connaître quant à la gestion de leur main-d'œuvre face au chômage et à un environnement de plus en plus incertain (production fluctuante, mondialisation, etc.). Dans ce sens, les entreprises ont du développer de nouvelles méthodes de gestion leur permettant d'ajuster leur production, leur force de travail et les coûts salariaux. Apparaissent alors de nouveaux modes de gestion de la main-d'œuvre plus flexibles qu'auparavant qui ne sont pas sans conséquence sur les formes d'emplois et les salariés. C'est donc dans le cadre des théories sur la flexibilité du travail que s'inscrit ce nouveau modèle de segmentation appelé modèle de flexibilité segmentée (Gadrey, 1992) ou « segmentation flexible » (Cases et Missègue, 2001). Cette approche oppose alors deux catégories de travailleurs au sein d'une même entreprise : les salariés du « noyau » ou du « cœur de métier » et les travailleurs de la « périphérie » qui peuvent être

internes ou externes à l'entreprise. Les premiers occupent en grande partie les postes vitaux pour l'entreprise, comme l'encadrement, les spécialistes, les fonctions transversales (comme l'informatique), tandis que les seconds représentent la partie de la main-d'œuvre que l'entreprise utilise pour gérer sa flexibilité (Cases et Missègue, 2001). Les salariés du « noyau » bénéficient des conditions les plus favorables au sein de l'entreprise avec des emplois stables, une bonne rémunération, des perspectives de carrière et travaillent généralement à temps plein. A contrario, les travailleurs de la « périphérie » possèdent généralement des contrats temporaires (CDD, intérim etc.) et/ou occupent des fonctions qui peuvent être externalisées, ils travaillent fréquemment à temps partiel et leurs perspectives de carrière au sein de l'entreprise sont assez réduites.

I-3- La segmentation appréhendée par les caractéristiques du salarié

Cette approche part du constat que tous les individus n'accèdent pas aux mêmes opportunités d'emplois sur le marché du travail et segmente le marché du travail en fonction du comportement des individus. Sur ce, elle distingue entre ceux qui occupent un emploi qualifiés d' « insiders » et les chômeurs et candidats potentiels à l'emploi appelés « outsiders ». Les insiders regroupent les salariés possédant un pouvoir qui influence en partie les décisions relatives aux salaires et à l'emploi. Leur pouvoir de négociation est renforcé par les coûts relatifs au turn-over (les coûts d'embauche, de formation ou de licenciement). Ces coûts correspondent au prix à payer pour les entreprises de remplacer des travailleurs en place, qu'elles ont formés à leur savoir-faire spécifique, par des chômeurs ou des candidats non formés. En gagnant en ancienneté, un insider augmente irrévocablement ses compétences et le coût inhérent à son remplacement. Cette situation lui confère ainsi une position de plus en plus protégée.

En somme, la question de la segmentation du marché du travail a connu plusieurs angles d'approches. Ces approches diffèrent les unes des autres par les facteurs explicatifs de la segmentation et les critères sur la base desquels les différents segments de marché ou de main d'œuvre sont identifiés. Ainsi, certaines analyses sont dominées par des considérations d'ordre sociales, d'autres économiques…Cependant, les différentes approches se rejoignent toutes sur l'idée principale de l'existence de deux principaux segments de marché du travail ou d'emploi, le marché interne et le marché externe, avec chacun ses propres caractéristiques.

Comme nous nous venons de le préciser dans la fin du chapitre 2, notre recours à la théorie de la segmentation est fait pour le seul but de justifier la contingence de la GRH dans les entreprises à l'impératif de flexibilité de l'entreprise. De ce fait, nous allons mettre l'accent dans ce qui suit uniquement sur la segmentation du marché du travail appréhendée dans le contexte de flexibilité de l'entreprise et les enjeux que cette dernière véhicule en terme de pratiques de GRH. Nous allons de ce fait définir les caractéristiques des marchés internes et externes en mettant l'accent sur les besoins de flexibilité de l'entreprise.

II- La segmentation du marché du travail : approche par la flexibilité

Dans le cadre de la théorie de la segmentation du marché du travail, des études ont tenté d'expliquer ce phénomène par la flexibilité de l'entreprise. L'explication de la segmentation a été appréhendée par deux approches, une d'ordre macro économique et une autre au plan micro économique.

L'analyse dualiste, dans une approche macro économique, est réalisée par Piore (1969). Il explique le dualisme qui s'est instauré dans le système productif entre les grandes entreprises avec des forts investissements des technologies avancées et les petites entreprises. Les grandes entreprises se partagent la partie stable du marché et s'attachent la main d'œuvre primaire. Elles laissent la partie instable du marché aux entreprises de la seconde catégorie qui font face à une demande fluctuante et qui n'ont donc pas intérêt à fidéliser leur main d'œuvre. Cette tendance favorise le développement des marchés internes par le pouvoir des grandes entreprises.

Au plan micro économique, le modèle de l'entreprise flexible développée par Atkinson a connu une grande notoriété, est considérée comme une référence de base en la matière.

Ce modèle de l'entreprise flexible a été initialement présenté en 1984 par l'Institute of Manpower Studies localisé à l'université de Sussex à Brighton au Royaume-Uni. À partir d'une représentation simple, il décrit les innovations managériales des employeurs britanniques suite à la crise pétrolière et aux tensions internes de l'époque entre le gouvernement Thatcher et les forces syndicales du pays. Le contexte théorique des études entreprises par l'Institute of Manpower Studies s'appuyait sur ce modèle de l'entreprise flexible d'Atkinson (1984), qui, dans le contexte de la crise britannique du milieu des années 80, constituait une tentative de prédiction sur les futurs ajustements en ressources humaines des employeurs.

Dans un contexte micro économique la théorie de la segmentation nous renvoie au modèle de base d'Atkinson que nous entendons compléter ou renforcer par plusieurs autres apports qu'ils soient des prolongements de son approche, ou bien des auteurs pour définir certains concepts introduits dans son modèle.

Le principe de cette approche est que la nécessité de flexibilité des entreprises favorise la segmentation des emplois en plusieurs groupes. John Atkinson proposait en 1985, dans un texte devenu célèbre, une segmentation de l'emploi qui tend à se mettre en place dans les entreprises flexibles. Cette segmentation est synthétisée dans deux groupes d'emplois :

– Un noyau dur composé principalement de salariés stables appelés aussi des *insiders* qui signifie ceux qui sont dedans, à l'intérieur, en l'occurrence de l'entreprise, de façon stable, grâce à leur contrat de travail à durée indéterminée (Averaere, 2008). Ce noyau est marqué par la flexibilité fonctionnelle interne ou en réseau (transfert entre établissements) ;

– Un groupe périphérique marqué par la flexibilité quantitative, ou numérique, se trouve une multiplicité de salariés en situation instable avec des contrats à durée et/ou à horaires instables ou flexibles ; des groupes externes, dont le travail intérimaire, le travail indépendant, les sous-traitants et les fournisseurs extérieurs. Ceux-là sont des *outsiders* ou l'extérieur de l'entreprise.

La terminologie *insider / outsider* est empruntée à la théorie de la segmentation (Doeringer et Piore, 1971) qui, comme nous venons de le préciser auparavant, oppose un marché interne du travail composé principalement des salariés stables durablement embauchés par l'entreprise et détenteurs de compétences critiques ou spécifiques , et rares sur le marché de l'emploi, et un marché externe correspondant à des salariés sans perspective de carrière, faiblement qualifiés ou détenteurs de compétences banalisées, et dont la durée de travail dans l'entreprise est limitée dans le temps(Averaere, 2008).

Chaque segment regroupe des emplois homogènes en rapport à la nature de la subordination, au temps de travail et au contenu de travail. Chaque groupe d'emplois permet à l'entreprise d'assurer une forme de flexibilité.

Nous vous proposons dans ce qui suit les différents segments selon la nature de la flexibilité recherchée par l'entreprise, les principales caractéristiques de ses emplois ainsi que les différents types d'emplois en usage dans les entreprises.

II-1-Noyau dur/flexibilité fonctionnelle/marché interne

Le noyau dur, au centre du modèle d'Atkinson, est associé au marché interne dans la conception de la théorie de la segmentation. Il est composé des titulaires d'un contrat de travail à temps plein. Ce segment d'employés permet à l'entreprise d'assurer une flexibilité interne de son activité. Autrement dit, le noyau dur est dominé par les emplois stables qui servent de vecteur de la flexibilité fonctionnelle.

La flexibilité fonctionnelle des ressources humaines renvoie aux cas où une firme arrive à ajuster l'utilisation de ses salariés en fonction des besoins de la production (c'est-à-dire le niveau d'activité) sans ajustement quantitatif de l'effectif employé. Cette forme de flexibilité a connu une évolution dans sa définition, d'une forme étroite pour devenir de plus en plus élargie ces dernières années.

Dans une approche étroite, la flexibilité qualitative est associée à la polyvalence. Dans un sens plus large, la flexibilité qualitative ou fonctionnelle est appréhendée sous l'angle de l'approche par les compétences de base, en lui associant trois dimensions : la polyvalence, la malléabilité des compétences et la malléabilité des comportements. Cette prise en considération de la dimension « compétence » a été signalée par plusieurs auteurs. Tarondeau (1999), signale que la flexibilité fonctionnelle repose sur la polyvalence mais également l'étendue des compétences des individus, ainsi que sur leurs capacités d'apprentissage. Elle nécessite de ce fait des investissements coûteux pour développer des « surcapacités » - ou d'excédents de compétences. Everaere, (1997, p 135) considère que cette forme de flexibilité valorise les ressources humaines, qui par leurs compétences sont « le moteur de la flexibilité » et un actif stable nécessitant un processus continu d'apprentissage, d'acquisition de compétences et donc de capacité d'adaptation interne. Pour Inmaculada (2008) l'approche des ressources humaines par les compétences de base fournit une base théorique intéressante à une définition plus large de la flexibilité fonctionnelle.

La flexibilité des ressources humaines est d'abord la polyvalence ou est la capacité de l'employé de travailler sur différents tâches et dans des circonstances diverses.

La flexibilité qualitative est aussi la malléabilité des compétences (Tross et Collins, 2003). Selon Bhattacharya et al. (2005), les individus ont des compétences malléables, selon la théorie des ressources de base, lorsqu'ils peuvent apprendre rapidement des tâches, d'une

autre manière, c'est la facilité et la rapidité des employés à assimiler de nouvelles compétences et aptitudes.

Enfin, les ressources humaines flexibles sont caractérisées par une flexibilité de comportement. Wright et Snell (1998) entend par comportements au travail, les scripts ou séquences que les employés adoptent dans leur travail. Selon cet auteur, si un employé applique un script particulier, dans des situations de travail répétitif, sélectionne le même script pour faire face à une situation nouvelle, son ou ses comportements sont considérés comme rigides. Par contre, si les employés recherchent de nouvelles séquences d'actions pour effectuer leurs activités quotidiennes ou pour faire face à de nouvelles circonstances, leurs comportements sont flexibles.

II-2-Les groupes périphériques/flexibilité quantitative/marché externe

Les groupes périphériques, ou par métaphore, les emplois *satellites (*Averaere, (2008), p. 23) sont composés d'emplois permettant à l'entreprise d'assurer la flexibilité quantitative ou numérique. Pour Averaere (2008), ce segment regroupe toutes les formes d'emploi en dehors des CDI à plein temps ou bien des « formes particulières d'emploi » (FPE) ou des emplois atypiques et des relations d'emploi régies par un contrat commercial.

Selon Tarondeau (1999) et Evereare (2012), la flexibilité quantitative porte sur l'ajustement du volume de travail. Elle vise à ajuster la capacité de travail dont dispose l'entreprise à la charge de travail effective résultant de la demande de produit. Elle désigne la facilité avec laquelle le nombre de salariés peut être ajusté, à la hausse comme à la baisse, aux fluctuations du niveau de la demande, et intègre aussi la possibilité d'aménager différemment le temps de travail en utilisant les horaires variables, la succession des équipes, et la modulation annuelle des heures à travailler (Atkinson, 1985).

Everaere, (1997, p. 135), par métaphore, considère que la flexibilité quantitative peut être perçue comme le « *carburant de la flexibilité* ». Considérées dans ce sens, les ressources humaines sont associées ou « *considérées comme un actif de « bas de bilan », une ressource éphémère, standardisable et disponible à profusion à l'extérieur, un flux que l'on gère au plus juste des besoins au même titre que des matières consommables, et dont on fait varier le volume au gré des aléas conjoncturels*».

Pour parvenir à ajuster la capacité de travail au volume de travail effectif (Tarondeau1999, et Brunhes, 1989 et Evaraere, (2012)) l'entreprise dispose de plusieurs options : la

flexibilité quantitative interne assurée par le temps de travail, la flexibilité quantitative externe assurée par le nombre d'employés ou l'externalisation qui est assurée par un lien commercial ou les *auxiliaires*.

II-2-1-La flexibilité quantitative interne

Elle consiste à faire varier la quantité d'heures travaillées pour un effectif donné. C'est la possibilité d'aménager différemment le temps du travail en utilisant les horaires variables, la succession des équipes, et la modulation annuelle des heures à travailler (Atkinson, 1985).

Dans le cas de flexibilité interne quantitative, l'entreprise engage des actions par le temps de travail, les entreprises adaptent le temps d'utilisation hebdomadaire de la main d'œuvre selon les besoins du processus de production, ou en fonction de la variation de la demande pour ses produits ou services. Ceci les amène à limiter les salaires et les charges sociales au temps de travail de ses salariés. Autrement dit, la flexibilité par le temps de travail mène au développement dans les entreprises des formes d'emploi qui s'écartent à la norme de l'emploi à temps plein, horaires standards et fixes.

L'entreprise dispose d'un panel assez large de moyens permettant de diminuer ou d'augmenter le volume d'heures de travail des salariés : variations collectives ou individuelles des horaires de travail, modulations saisonnières à partir d'un contrat portant sur une durée annuelle, temps partiel, travail intermittent, utilisation des temps disponibles pour la formation ou la maintenance, heures supplémentaires…Etc. (Brunhes, 1989, p. 253). Bref, le principe de la flexibilité quantitative interne est d'agir sur le temps de travail.

II-2-2-La flexibilité quantitative externe

Elle permet « de faire fluctuer les effectifs de l'entreprise en fonction des besoins, en utilisant des contrats de travail de courte durée et en licenciant en tant que besoin » (Brunhes, 1989, p. 252). Elle consiste donc à faire varier le nombre de salariés employés par l'entreprise. Aussi, dans ce sens, les entreprises disposent de deux formules : soit le recours aux formes d'emploi temporaires ou bien dans les cas extrêmes au licenciement économique. Dans la catégorie des emplois temporaires, nous pouvons recenser les contrats à durée déterminée (CDD), l'intérim, les titulaires de contrats aidés, et les

apprentis qui suivent un cursus de formation en alternance (formation en école et séjours en entreprise).

Les CDD : ces contrats ont pour vocation d'adapter les effectifs à des charges de travail variables liées à des phénomènes de saisonnalité prévisible ou à des surcroîts inattendus d'activités dont la permanence n'est pas assurée et les emplois correspondant à ce type de contrats ne demandent, en principe, pas de compétences spécifiques (Ramaux, 1994 ; Averaere, 1999, cités par Fandi, 2013, p. 56).

Les CDD sont des contrats de travail dont la durée et les termes sont fixés dès la négociation du contrat. Ce type de contrat prend fin dans trois cas prévus au préalable entre employeur et employé : le cas de fin à un terme prévu dès la mise en exécution du contrat ou lors de la réalisation d'un événement non parfaitement prévisible, mais sur lequel les parties se sont accordées pour marquer la fin du contrat, comme les cas de retour d'un salarié absent, ou bien achèvement de la tâche définit du contrat.

Au delà de leur rôle principal dans l'ajustement du volume d'emploi, cette forme sert aussi de période d'expérimentation précédant un emploi en CDI (Henguelle, 1994).

Le principal avantage que tirent les entreprises par leur recours à ce types de contrats est qu'ils permettent d'ajuster la ressource travail aux besoins sans encourir de coûts élevés de rupture de contrat ou bien réduit les coûts d'ajustement de capacité. Malgré cet avantage de taille, ce type de contrat présente un inconvénient dans la mesure où sa courte durée limite l'apprentissage collectif et le partage des compétences (Tarondeau, 1999).

L'intérim : L'intérimaire est une personne insérée dans le cadre d'un contrat d'intérim. Elle est considérée comme une ressource externe temporairement mise à disposition d'une entreprise cliente, par une autre entreprise, pour une durée courte correspondant à la réalisation d'une mission. Ainsi, le contrat d'intérim, répond au même objectif de flexibilité externe que le CDD, sauf que la relation qui lie l'intérimaire à l'entreprise cliente est moins instable, car elle s'inscrit sur une durée éphémère, dont la moyenne ne dépasse pas deux semaines (Domens, 2008, De Riccardis, 2006, cité par Averaere, 2008, p. 07).

La plupart des intérimaires sont mobilisés par des entreprises sur des missions brèves qui ne demandent ni qualification, ni savoir particulier. Par ailleurs, même si la mission

principale des contrats d'intérim est d'assurer la flexibilité quantitative d'une firme, ils sont aussi des contrats qui ont des rôles diversifiés. Ainsi, durant la période des années 1950-1960, l'intérim est utilisé pour répondre aux besoins du système d'emploi fordiste de remédier à la pénurie de main d'œuvre liée, notamment, à l'absentéisme croissant de la fin des années 1960 (Boyer et Durand 1993). De nos jours, l'intérim a contribué à transformer la gestion des ressources humaines et permis aux entreprises utilisatrices d'assouplir les liens avec certains salariés en externalisant certains emplois. L'intérim sert aussi comme période de test avant l'embauche. En effet, les entreprises demandent parfois un intérimaire pour une mission qui a vocation à déboucher sur un CDI souvent après un CDD et/ou une période d'essai.

Les contrats aidés et contrats d'apprentissage : bien que ces contrats assurent d'une certaine manière une partie de flexibilité quantitative, ils ont plus vocation d'assurer une mission socio économique.

Les contrats aidés sont destinés à des populations en situation difficile (chômeurs de longue durée, jeunes sans qualification) dont l'embauche à durée déterminée donne droit à des aides pour l'entreprise (notamment sous forme d'exonération de charges patronales). En Algérie, ils sont connus sous la forme de « contrats pré emploi » et leur durée est au maximum de trois ans.

Vu leur caractère temporaire, ces contrats sont qualifiés d'emplois flexibles, mais au même temps, ils permettent d'assurer une mission sociale à l'entreprise. En effet, leur mécanisme est basé sur un arbitrage entre les exigences de flexibilité de l'entreprise pour assurer sa compétitivité, et celles de développement sociale et économique de jeunes diplômés, afin de réduire leur exclusion (Allek et Bouzar, 2016).

Les contrats aidés en Algérie ont été introduis par le Dispositif d'Insertion Professionnelle. Ce dispositif est défini par le décret (98/402 du 02/12/98) visant à lutter contre le chômage des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et des instituts nationaux de formation (technicien supérieur) primo- demandeurs d'emploi et dont la tranche d'âge des 19 à 35ans. Les contrats de pré emploi (CPE) s'inscrivent dans le cadre d'une politique active de promotion de l'emploi visant un double objectif : impulser l'offre d'emploi des opérateurs économiques, publics et privés ; favoriser l'insertion des jeunes diplômés primo demandeurs d'emploi dans le marché du travail. Le cadre juridique des programmes lies aux CPE est régi par le décret exécutif n° 99-234 du 02 juillet 1996 relatif au soutien de

l'emploi des jeunes, notamment l'article « 2 » qui stipule d'« encourager toutes autres formes d'actions de nature a promouvoir l'emploi des jeunes, à travers notamment des programmes de formation, d'emploi et de recrutement ».

Pour que les entreprises puissent faire recours à ce type de pratiques, il faut qu'elles disposent de liberté quant à l'embauche et à la rupture de la relation de travail. La disponibilité de cette liberté relève du cadre réglementaire régissant les relations de travail en vigueur dans le pays où l'entreprise exerce son activité. Cette liberté est la caractéristique des pays à économie libérale, comme le cas des pays Anglo-Saxons et la France. En Algérie, ce n'est qu'à partir du début des années 1990, que la réglementation régissant les relations salariales a ouvert le champ aux entreprises pour plus de liberté dans l'exercice de ce type de pratiques. Cette ouverture est venue renforcée la compétitivité des entreprises dans le contexte concurrentiel imposé par l'ouverture de son économie. Au cours de ces trente années de la mise en œuvre de ce cadre réglementaire, nous avons constaté un engouement considérable de la recherche scientifique pour ce domaine. Cependant, ces dernières se portaient pratiquement sur des échantillons de petites taille qu'il ne serait pas hasardeux de se prononcer sur la culture des entreprises dans ce domaine, notamment concernant l'évolution de la pratique de cette forme de flexibilité de la part des entreprises.

Alors que, de part le monde, des études approfondies ont été effectuée, faisant état de plusieurs enjeux que soulèvent ces pratiques, que se soit pour l'employeur, le salarié ou le marché du travail en général.

Les auxiliaires/ flexibilité par externalisation : D'une manière générale, la flexibilité par externalisation est une pratique qui consiste pour une entreprise d'externaliser, ou confier, une ou plusieurs parties de son activité à une ou plusieurs autres entreprises moyennant un contrat commercial. L'externalisation vise à reporter sur un tiers la qualité d'employeur. Elle « consiste à déplacer sur une autre entreprise le lien contractuel avec le travailleur » Brunhes (1989, p. 01). L'entreprise noue, par exemple, un contrat commercial avec cette entreprise partenaire ; elle peut aussi signer un contrat commercial de service avec un travailleur indépendant.

Le principe de cette forme de flexibilité est la substitution du contrat de travail au contrat commercial. Le contrat est établi entre une entreprise qui confie à une autre entreprise la réalisation d'une tâche, une activité ou service. Cette forme de flexibilité par contrat

commercial se présente sous plusieurs formes comme la sous-traitance, les contrats de franchise ou de concession, le parrainage et l'essaimage.

L'AFNOR(cité par Paulin, 1997, p 95) définie la sous-traitance comme : « *opération concernant pour un cycle de production déterminée une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication , de mise en œuvre ou de maintenance du produit, dont une entreprise dite sous traitant ou preneur d'ordre, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécification techniques que le donneur d'ordre, arrête en dernier ressort* ». Autrement dit, il s'agit de substituer le « faire-faire » au « faire soit même » une activité ou une étape d'un processus de production.

Les premiers justificatifs théoriques de ce type d'organisation de la production reviennent à Coase (1997) et Williamson(1971), par la théorie des coûts de transaction (Cf. I, p 171). De nos jours, l'usage des entreprises de ce type d'organisation de l'activité pour des fins de flexibilité a été indiqué par plusieurs auteurs, tel que Aoki A., (1991) et Everaere (1997), selon lesquels, il existe une certaine corrélation entre la recherche de flexibilité par les entreprises et leur recours à l'externalisation ou la sous-traitance.

Les avantages de cette forme de flexibilité peuvent être appréhendés sur deux niveaux : opérationnel et stratégique (Barreyre, 1978, cité par Boutaleb, 2015). Elle est utilisée pour répondre au besoin opérationnel de variation de la demande, notamment en cas d'enregistrement de pics dans le niveau de demande et que l'entreprise n'a pas les capacités d'y répondre, de ce fait, elle fait recours à un sous-traitant pour prendre en charge ce surplus. Au plan stratégique, la sous-traitance permet à l'entreprise, donneur d'ordre, à long terme, de rejeter le risque d'obsolescence de produits, chez le partenaire.

II-2-4-La flexibilité géographique

La flexibilité géographique ou « spatiale » peut renvoyer au télétravail ou le fait pour une entreprise dont les effectifs sont dispersés à différents endroits de les répartir en fonction du niveau des charges des différents ateliers, usines, établissements ou magasins. Cela suppose des négociations pour faire accepter aux salariés d'une unité en sous-charge d'aller travailler dans une autre unité en surcharge. Lorsque les unités de travail sont très proches les unes des autres (machines ou ateliers), cette mobilité spatiale s'apparente à une forme de polyvalence dans le sens d'un changement d'affectation d'un poste de travail à l'autre.

Cette forme de flexibilité est très diversement appréciée : certains y voient l'occasion de varier le contenu et l'environnement de travail ; d'autres n'apprécient pas cette logique de « bouche-trou » et craignent les efforts d'adaptation à des postes de travail qui ne sont jamais complètement identiques les uns des autres. Lorsque les unités de travail sont plus éloignées, des systèmes de transport en commun sont parfois mis en place pour organiser cette mobilité spatiale des ressources humaines. Mais elles ne peuvent pas être imposées et une analyse fine du degré de similitude des postes de travail d'un endroit à l'autre est nécessaire pour permettre cette forme de souplesse spatiale.

En somme, la théorie de la segmentation du marché du travail appliquée à l'entreprise montre que le phénomène de dualité correspond bien à des réalités observées de segmentation des travailleurs et des emplois que se soit entre entreprises (modèle de Piore, 1969,…..) ou bien à l'intérieur d'une même entreprise (Atkinson, 1985). Cette théorie constitue un argument de fond pour segmenter les entreprises en plusieurs groupes selon qu'elles ont un marché interne ou externe, ou bien que la ressource humaine dans la même entreprise soit segmentée en deux principaux groupes, même si ces dernières années d'autres formes d'emplois remettent en cause le caractère dual du marché pour une approche multiforme.

Toutefois, malgré qu'il existe des formes multiples de modèles de segmentation, en ce qui nous concerne, dans la suite de notre thèse, nous nous maintiendrons à l'analyse duale basée sur le marché interne qui coïncide au niveau de l'entreprise au noyau dur justifié par la flexibilité qualitative et le marché externe associé aux groupes périphériques composé de formes d'emploi atypiques assurant la flexibilité quantitative.

III- La flexibilité du travail comme modèle de GRH

Les travaux réalisés dans le cadre de théorie de la segmentation du travail, ont apporté plusieurs réponses quant aux caractéristiques des différents segments. Parmi les facteurs de distinction, les pratiques de GRH appliquées aux différents segments au niveau des entreprises. Nous arrivons en fin de compte à rassembler l'ensemble de pratiques dans des modèles associés à chaque segment.

La revue de littérature, consultée à cet effet, nous a fait constater que la GRH dans ce sens a fait objet de modélisation de la part de plusieurs auteurs. Cette revue nous pouvons la scinder en deux groupes de recherche. Le premier groupe représenté par les partisans de l'orthodoxie de la théorie de la segmentation du marché du travail qui s'est basée sur une

analyse macro économique de la segmentation et qu'ont met en exergue une dualité de la GRH. Sont venues par la suite, d'autres approches théoriques du domaine de management, notamment l'approche par les ressources, la théorie des compétences de base et la théorie du capital humain qui ont proposé des typologies plus riches et diversifiées des modèles de GRH dans le contexte de flexibilité.

Les partisans de la théorie orthodoxe de la segmentation adoptée à l'entreprise ont fait une analyse du marché du travail à un niveau mésoéconomique et se démarque de l'analyse macro-économique, qui distingue un marché primaire et un marché secondaire Il découle de leur analyse, que les firmes peuvent disposer de deux marchés : un marché interne et un marché externe.

Le marché interne est la caractéristique des firmes qui entretiennent des pratiques d'attachement spécifique durable envers leurs salariés (Gazier, 1992). Il est associé à une unité administrative ou la gestion de la main d'œuvre est faite sur la base de règles administratives (Doeringer et Piore (1971), cités par Ferrary, (1994)). La rémunération et l'allocation du travail sont gouvernées par un ensemble de règles et de procédures administratives. Les postes du marché interne sont pourvus par promotion ou le transfert des travailleurs entre établissements. Ce marché est constitué principalement d'emplois qui sont liés à l'activité spécifique de la firme et concerne principalement les emplois les plus qualifiés.

Le marché externe a un fonctionnement à peu près conforme aux schémas de la théorie néoclassique. Sur ce marché, la rémunération et l'affectation du travail sont le résultat de la confrontation de l'offre et de la demande de travail donc contrôlés directement par des variables économiques. Ce marché est constitué principalement des emplois qui ne sont pas liés à l'activité spécifique de la firme et concerne principalement les emplois les plus déqualifiés. La segmentation du marché du travail de la firme se fait donc sur la base du niveau de qualification : plus les salariés sont qualifiés et plus ils appartiennent au marché interne et, moins ils sont qualifiés et plus ils appartiennent au marché externe.

Dans des approches récentes par les théories de management, les efforts de modélisation de la GRH dans un contexte de flexibilité ont abouti à l'identification de plusieurs typologies. Ces typologies se distinguent les unes des autres par les angles d'approche des caractéristiques des différentes formes de flexibilité du travail pratiquées par les entreprises. Ces typologies distinguent entre deux à quatre modèles au maximum.

Nous pouvons citer à titre d'exemple, le modèle de Lepack et Snell (1999) repris par Nanteuil-Miribel et al. (2005), cité par Fandi (2013, p. 181), établi en faisant une approche par la nature du capital humain associé à chaque type de flexibilité. Il distingue dans ce sens quatre systèmes de GRH, le système de développement du capital humain, le modèle d'acquisition du capital humain, le modèle de contractualisation et enfin le modèle d'alliances.

Ainsi, nous constatons qu'à la différence de la modélisation de l'approche orthodoxe de la GRH dans le contexte de segmentation, qui offre deux modèles de base, les autres typologies sont caractérisées par l'introduction d'autres modèles intermédiaires entre les deux continuums. Ceci s'explique sans doute par le fait que ces derniers ont introduit d'autres facteurs de contingence tel que la nature du capital humain et le facteur technique. En ce qui nous concerne, pour les besoins de notre thèse, nous avons choisi de nous positionner dans une approche à deux continuums en combinant à la fois la typologie orthodoxe et les typologies issues de différentes approches d'ordre managérial. La raison de notre choix est que notre étude empirique ne fait pas mention des situations intermédiaires ou des formes hybrides de flexibilité, mais elle aborde uniquement les deux formes standards de flexibilité, la flexibilité quantitative externe par le recours aux contrats temporaires et la flexibilité qualitative ou fonctionnelle.

En somme, la théorie de la segmentation et son approche par la flexibilité des ressources humaines révèle un dualisme de l'emploi entre flexibilité qualificative, interne ou fonctionnelle, d'un côté et flexibilité quantitative, externe ou numérique de l'autre. Ces deux logiques de gestion de la main d'œuvre, gouvernée chacune par deux logiques opposées de flexibilité de l'entreprise impliquent des pratiques de GRH différentes que nous pouvons regrouper en deux principaux modèles : le modèle de développement ou d'internalisation des ressources humaines et le modèle de contractualisation ou flexibilisation des ressources humaines.

III-1-Le modèle d'engagement ou de développement

Ce modèle est associé selon Lepack et Snell (1987) et Ferrari (2010) au marché interne de l'entreprise caractérisé par une flexibilité fonctionnelle ou qualitative. Il est valable pour le personnel ayant des qualifications et qui représente un grand potentiel stratégique pour l'entreprise. Dans la typologie de Ferrari (2010), ce système est une caractéristique des entreprises innovantes ou pour les entreprises poursuivant une stratégie de qualité.

Dans le cas des entreprises innovantes, la ressource humaine est associée à un capital humain. Celui-ci est défini comme un ensemble de connaissances, aptitudes et compétences spécialisées, voire spécifiques à l'organisation. Aussi, la ressource humaine est associée à un actif rare et stratégique. Cette rareté fait de cet actif une source d'avantages concurrentiels.

Dans la mesure où ces ressources ne sont pas disponibles sur le marché de l'emploi, l'organisation n'a pas le choix que de développer ce type de capital humain en interne.

Il est à remarquer ici que le bénéfice stratégique de ce type de capital humain est supérieur aux coûts managériaux et bureaucratiques associés à son développement et à son déploiement en interne. Dés lors, les organisations vont recourir à une modalité d'emploi basée sur le développement interne et l'engagement à long terme des employés, que Lepack et Snell nomment « développement interne » ; le terme « interne » décrivant le type d'emploi, le terme « développement » reflétant l'orientation vers la formation et l'amélioration des aptitudes.

III-2-Le modèle de contractualialisation ou de flexibilisation

Dans ce cas, la ressource humaine est, soit générique et possède une valeur stratégique limitée, ou bien que le capital humain représente une valeur stratégique pour l'organisation. Toutefois, celui-ci est relativement disponible et accessible sur le marché du travail.

Dans le premier cas, les connaissances, aptitudes et compétences relèvent de la « connaissance publique » (Leonard-Barton, 1995), puisqu'elles peuvent être facilement achetées sur le marché du travail.

Face à cette disponibilité sur le marché externe du travail, les organisations vont avoir recours à la contractualisation externe (Pfeffer et Baron, 1988). L'offre des fournisseurs qualifiés augmentant et les risques inhérents aux arrangements contractuels externes diminuant, les organisations peuvent avoir recours à la contractualisation externe sans mettre en péril leur position concurrentielle (Pfeffer et Baron, 1988).Au sein de cette catégorie, nous retrouvons des employés temporaires, intérimaires ou encore sous-traitants.

Le recours à des travailleurs externes permet aux organisations de diminuer leur coûts administratifs, tout en gardant un certain degré de flexibilité par rapport au nombre de travailleurs employés, mais également par rapport à la diversité des contrats de travail.

Dans le deuxième cas, les connaissances, les aptitudes et les compétences ont une valeur stratégique importante pour l'organisation, cette dernière possède à nouveau des incitants stratégiques et financiers à internaliser ce type de capital humain (Hamel et Prahalad, 1994). Cependant, dans la mesure où il n'est pas spécifique à l'organisation, cette dernière va hésiter à le développer en interne.

En effet, si les organisations investissent dans des employés qui possèdent des aptitudes et des compétences facilement transférables, ceux-ci sont susceptibles de quitter l'organisation et d'en faire bénéficier une autre organisation.

Les organisations peuvent réconcilier ces pressions contradictoires en faisant l'acquisition du capital humain sur le marché du travail. Cette modalité leur permet de bénéficier d'importantes aptitudes ayant été développées à l'extérieur.

En agissant de la sorte, l'entreprise paie simplement la valeur reflétée par le prix du marché et réalise immédiatement des bénéfices en terme de productivité (Becker, 1976). En recrutant et en sélectionnant directement cette catégorie de travailleurs sur le marché du travail, les organisations réalisent d'importantes économies en matière de formation et de développement, tout en ayant accès à une large palette d'aptitudes et de compétences pouvant engendrer des retours sur investissement immédiat (Becker, 1976).

L'objectif principal de cette section était de justifier théoriquement l'importance de la prise en considération de l'aspect flexibilité des ressources humaines dans la Gestion stratégique des Ressources Humaines. Sur ce, nous avons constaté que la théorie de la segmentation du marché du travail, abordée dans un contexte de flexibilité de l'entreprise constitue un sous bassement théorique solide à cet effet.

Cette théorie, dans une approche fondée sur la flexibilité de l'entreprise a apporté un éclairage à propos de l'existence de plusieurs groupes d'entreprises ou d'employés dans les entreprises, lesquels sont classés selon différents axes d'action des entreprises sur plusieurs aspects de la relation de travail. Aussi, par rapport aux entreprises, dans sa conception classique de la théorie, sont identifiées celles qui sont caractérisées par un marché du travail interne, pratiquant intensivement la flexibilité fonctionnelle ou qualitative d'un coté

et les entreprises ayant beaucoup plus une orientation vers un marché externe du travail et une pratique de flexibilité quantitative externe. Dans ce sens, la théorie classe les PME dans le segment de marché externe.

L'approche managériale de la théorie de la segmentation du marché du travail a apporté plus d'éclairage quant aux critères de segmentation en élargissant les axes d'action des entreprises sur l'ensemble des pratiques de GRH pour assurer leur flexibilité. Cette approche a permis de donner une définition plus large et systémique à la pratique de la flexibilité du travail. Toutefois, ont constate que ces modèles ont été identifié sans rapport avec la performance de l'entreprise.

VI-Flexibilité du travail et performance des PME : apports des différentes approches de la GSRH

Notre objectif par ce point est d'identifier les principales pratiques ou modèles de flexibilité du travail qui favorisent la performance des entreprises, notamment les PME, et ce dans un cadre théorique. Nous allons ainsi retracer cet apport à travers les trois approches de la GSRH: (Cf. Section 2, p.100). Notre objectif est d'arriver à tirer des conclusions quant aux apports de chaque perspective au lien entre la flexibilité du travail et la performance dans le contexte des PME.

VI-1- Flexibilité du travail et performance dans l'approche universaliste

L'approche universaliste de la GSRH a connu son apogée pendant une période caractérisée par la domination et la préférence pour les entreprises de grandes dimensions. Comme nous l'avons déjà signalé dans le point consacré à cette perspective, les études empiriques réalisées dans ce sens, sont arrivées à la conclusion que des pratiques de GRH qualifiées d'engagement sont les plus favorables pour assurer la performance. La majorité de ces études ont mis en exergue la stabilité de l'emploi comme pratique de haute performance. Ces résultats ont été favorisés par le contexte de stabilité ayant caractérisé l'environnement et les marchés des entreprises et le fait que les chercheurs dans le domaine ont pris comme postulats les principes de la théorie du capital humain.

Bien que dans cette approche, chaque pratique est traitée de manière individuelle dans son rapport avec la performance, il semble que, ces dernières, prises ensemble renvoient au modèle de flexibilité fonctionnelle ou qualitative du travail. Ainsi, la stabilité de l'emploi

conjuguée avec les autres pratiques d'engagement à l'instar de la formation, la polyvalence, la participation..Etc. permettrait de favoriser la flexibilité de la ressource humaine au plan fonctionnel ou au plan qualitatif. Sur ce, nous pouvons constater que l'approche universaliste favorise la flexibilité fonctionnelle ou qualitative comme pratique stratégique, mais elle exclut la flexibilité quantitative du travail.

De ce fait, si on tient compte de ce constat, toutes les pratiques d'emploi qui, favorisent la flexibilité quantitative du travail, comme les emplois temporaires par exemple, sont considérées nocifs à la performance, d'après l'approche universaliste, car dans une certaine mesure, elles sont sources de précarité ou d'insécurité de l'emploi, qui d'après la théorie comportementale, favorise la démotivation des salariés.

Partant dans ce sens, nous pouvons tirer la conclusion que, du point de vu de l'analyse universaliste de la GSRH, les PME qui étaientt classées par la théorie de la segmentation du marché du travail, dans les entreprises faisant recours à la flexibilité quantitative, soufrerait de problèmes de performance.

VI-2-Flexibilité du travail et performance selon la perspective contingente :

Depuis la fin des années 1980, la concurrence internationale s'intensifie, le changement technologique est de plus en plus rapide, les marchés plus volatils et de plus en plus segmentés. Dans ce contexte, la préoccupation principale des partisans de la perspective contingente de la GSRH est de chercher la manière adéquate de gérer les ressources humaines afin d'assurer la flexibilité de l'entreprise moyennant le facteur travail. Il s'est développé autour de la question deux principales approches, dans lesquelles la flexibilité des ressources humaines est la variable principale ayant été mise en exergue (Inmaculada Beltrán-Martín et al, 2008), une approche de la flexibilité par les ressources internes et une autre par le marché externe.

La première se concentre sur le capital humain existant dans l'entreprise, c'est-à-dire, sur les connaissances et les compétences des employés, comme le meilleur moyen de parvenir à la flexibilité du travail (Frenkel et Kuruvilla, 2002; Van Den Brink, 2000; Huang et Cullen, 2001). Ainsi, il suffira de faire usage de pratiques de GRH pouvant accroître les compétences des employés et de promouvoir leur engagement en tant que causes réelles d'une plus grande flexibilité. Ceci dit, pour y parvenir, certaines conditions doivent être réunies chez les employés, notamment, avoir des niveaux élevés de compétences et de

recrutement de hauts niveaux de qualifications. Conformément à cette approche, les pratiques de ressources humaines associées à la flexibilité fonctionnelle sont à encourager, comme la sécurité de l'emploi, la sélection d'employés avec un haut niveau d'éducation, une formation approfondie et l'utilisation de l'auto-gestion, les équipes ou la rotation des tâches (Atkinson, 1984, Groot et Van Den Brink, 2000, Kalleberg, 2001; Michie et Sheehan, 2001, 2002).

Ainsi, nous pouvons dire que la première approche de la flexibilité du travail dans le contexte d'une perspective contingente, s'est rangée du coté de la perspective universaliste en favorisant encore une fois la sécurité de l'emploi.

La deuxième approche, quant a elle, défend l'idée que la flexibilité externe du travail, notamment par le recours aux contrats de travail temporaires peut être aussi une source de performance organisationnelle dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'ajuster son activité aux fluctuations de la demande et aux différentes mutations de l'environnement. Cette deuxième approche de la pratique de la flexibilité numérique (Atkinson, 1984, Michie et Sheehan, 2001, 2005, McIlroy, et al. 2004; Valverde et al. 2000) est axée sur le marché, dans laquelle la flexibilité est le résultat de mouvements externes des employés.

Des études empiriques réalisées dans ce sens, à l'instar de celle de Goux, Maurin et Pauchet (2001), Abowd et Kramarz (2003), Kramarz et Michaud (2004) (cités par Duhautois R. et Gonzalez L. (2007)) et Hammouda et Souag (2005), ont montré que ce type de flexibilité est une source de performance des entreprises sous certains angles d'approche. Il ressort que, la flexibilité quantitative externe permet de réduire les coûts d'ajustement et de réduire les risques liés aux fluctuations de l'activité.

En définitive, l'approche contingente de la performance a favorisé l'idée que la flexibilité quantitative, qui est une pratique courante des PME, est aussi une source de performance.

VI-3-Flexibilité du travail et performance selon la perspective configurationnelle

Pour rappel, la perspective configurationnelle soutient l'idée que les différentes pratiques et politiques de gestion des ressources doivent être interdépendantes ou cohérentes entre elles et cohérentes avec des variables externes telles que la stratégie et l'environnement concurrentiel, afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Ces cohérences internes signifient que l'effet d'une pratique sur la performance de l'entreprise peut varier considérablement en fonction de la mise en œuvre d'une autre série de pratiques. Aussi,

dans ce sens, cette perspective considère qu'une pratique de GRH produit un effet sur la performance de l'entreprise d'une intensité différente, en fonction de l'utilisation d'autres pratiques, des caractéristiques organisationnelles ou facteurs contextuels (Roca-Puig et al. 2005).

Conformément à cette approche, et dans le cas particulier du sujet de l'étude de la flexibilité du travail, Vicente Roca-Puig, Inmaculada Beltrán-Martín, Juan C. Bou-Llusar and Ana B. Escrig-Tena (2008) recommandent aussi une approche holistique de la GSRH. *"Despite the unquestionable value of isolated analyses of internal and external labor flexibility, human resource management should be observed holistically, considering the inter-relationships between human resource management practices linked to labor flexibility". P. 08*

L'application de l'approche configurationnelle à la flexibilité du travail a de solides fondements empiriques. En effet, plusieurs études empiriques, dont certaines seront citées ultérieurement, ont été réalisées en introduisant les ajustements du facteur travail dans leurs modèles d'analyses de la relation entre la GRH et la performance. Sur l'ensemble, deux principales dimensions d'ajustement du facteur travail sont prises en compte, l'ajustement quantitatif par la flexibilité quantitative de l'emploi externe et l'ajustement qualitatif par la flexibilité fonctionnelle. Les études en question ont été réalisées aussi bien dans le contexte de grandes entreprises et celui des PME.

Ainsi, au cours de la fin des années 1990 et début des années 2000, la stratégie d'affaires a constitué la principale variable de contingence de l'approche configurationnelle de la GRH. Avec le caractère dynamique des organisations modernes, les chercheurs ont vu la nécessité d'introduire cet aspect dans les configurations de la GRH. Allant dans ce sens, l'introduction de la flexibilité du travail ou des ressources humaines dans les modèles d'analyse configurationnels de la GRH est devenue fréquente dans les études empiriques cherchant à valider les hypothèses de l'approche configurationnelle. Nous vous proposons dans les paragraphes qui suivent, les résultats de quelques études effectuées dans cette perspective, il s'agit notamment de celles de : Becker et Gerhart (1996), MacDuffie (1995), Huselid (1995), Mitchie et Sheehan (2005), Ferrari (2010) et Inmaculada B-M et al (2008). Pour les quatre premiers auteurs, il sera seulement question d'une synthèse de leurs principaux résultats car nous n'avons pas pu accéder aux références principales.

Becker et Gerhart, (1996); MacDuffie, (1995) et Huselid (1995) (cités dans Inmaculada et al, 2008), tout en tentant de montrer l'incompatibilité des deux formes de flexibilité dans une entreprise, à savoir la flexibilité quantitative et la flexibilité qualitative, ont identifié deux modèles types, ou configuration de systèmes de GRH performants associés à ces formes de flexibilité : le modèle «soft» qui doit être associé dans l'entreprise avec la flexibilité quantitative externe et le modèle «hard» dans la gestion des ressources humaines qu'ils associent à la flexibilité fonctionnelle.

Selon ces auteurs, dans un contexte d'entreprise caractérisé par des niveaux élevés de flexibilité externe et interne du travail (Osterman (2000) et Bacon et Blyton (2001)), il est peu probable que l'entreprise atteigne de très bonnes performances. L'inadéquation entre l'utilisation simultanée de pratiques «douces» - basée sur la formation des employés - et les pratiques «dures» - les contrats temporaires - conduit à l'apparition d'une interaction négative entre eux, ce qui réduira les performances de l'entreprise. En revanche, les employés hautement qualifiés et la sécurité d'emploi sont des exigences de base pour le modèle de la gestion douce des ressources humaine qui favorise la flexibilité interne.

L'étude de Michie et Sheehan (2005) est réalisée sur des données originales collectées dans 362 entreprises de plus de 50 employés, du secteur manufacturier et des services. Les auteurs ont testé les hypothèses des trois approche universaliste, contingente et configurationnelle. Dans une perspective configurationnelle, les auteurs ont examiné les effets de l'arrimage entre stratégie, la GRH, le travail flexible, et la performance organisationnelle.

Pour ce faire, ils ont testé un modèle d'analyse de type configurationnel composé de quatre variables principales : la stratégie d'affaires identifiée par les deux modèles d'innovation/qualité ou de coûts ; la GRH classée en deux système, le système d'engagement et le système administratif ; la flexibilité du travail évaluée par la proportion des emplois temporaires dans les entreprises par apport au volume total d'emploi ; et la performance évaluée par trois indicateurs : la croissance de la taille, la productivité du travail et la profitabilité.

Les auteurs ont abouti, après des analyses statistiques, à la confirmation de l'hypothèse selon laquelle il existe des relations positives entre l'arrimage des politiques ou des pratiques RH, leur arrimage avec la stratégie d'affaires et la performance des entreprises, et que le recours aux emplois flexibles joue un rôle modérateur de cette relation. Ainsi, ils

ont constaté que les entreprises poursuivant une politique RH associé à l'esprit innovateur / qualité-améliorateur dans une stratégie d'entreprise fonctionne mieux, mais l'utilisation de main-d'œuvre flexible externe réduit l'efficacité des RH. Alternativement, les entreprises ayant choisit une stratégie de réduction des coûts, un placement des employés dans des contrats à court terme et / ou le travail à temps partiel, et une gestion administrative des RH, qui se manifeste par un niveau faible d'investissement dans les ressources humaines, ont réalisés des résultats significativement améliorés de la performance.En définitif, ils ont conclu que l'efficacité des politiques et pratiques en matière de ressources humaines dépend, au moins en partie, de la stratégie poursuivie mais aussi de la stratégie de flexibilité de l'emploi en usage dans l'entreprise.

L'étude de Inmaculada B-M et al (2008) constitue une autre preuve empirique de la validité de l'approche configurationnelle, dans une perspective dynamique de l'entreprise. Cependant, contrairement à l'étude de Meechie et Scheehan (2005) ayant mis en exergue l'évaluation de la flexibilité par le recours aux emplois temporaires, les auteurs ont mis l'accent sur la flexibilité des ressources humaines dans sa dimension qualitative. Leur objectif était de valider, dans une approche par les ressources de base, la nécessité d'harmoniser un système de GRH de haute performance qualifié d'engagement à la flexibilité interne des ressources humaines pour avoir de meilleures performances.

Le système de travail à haute performance, auquel ils ont fait référence, désigne une gestion des ressources humaines dans une approche qui tente de susciter l'engagement des employés et la participation à l'atteinte des objectifs de l'organisation, afin que le comportement des gens soit auto-régulé plutôt que contrôlé par des sanctions et pressions (Walton, 1985, Wood et Albanese, 1995). Les dimensions de GRH associées à ce système sont différentes d'une étude à une autre. Les auteurs pour leur part ont identifié le HPWS par quatre dimensions : dotation en personnel, formation approfondie, évaluation du rendement développemental et systèmes de récompense équitables. Selon les auteurs, ces dimensions sont les plus utilisées dans des études antérieures.

La définition de la flexibilité des ressources humaines dont il est question dans leur étude a une orientation interne, elle désigne la mesure dans laquelle les employés possèdent des compétences et des répertoires comportementaux pouvant fournir à une entreprise des options pour poursuivre des alternatives stratégiques (Wright et Snell, 1998). Ils ont défini

la flexibilité interne par trois composantes : la flexibilité fonctionnelle, la malléabilité des compétences et la flexibilité du comportement**.**

Le travail de terrain pour cette étude a eu lieu sur un échantillon d'entreprises espagnoles de différents secteurs de 100 employés ou plus. Les auteurs, à l'instar d'autres études empiriques antérieures sont arrivés à la conclusion que HPWS n'affecte plus les performances organisationnelles lorsque la flexibilité RH a été contrôlée. Par conséquent, la flexibilité des ressources humaines est l'une des variables qui contribuent à une meilleure compréhension des processus par lesquels les HPWS influencent les résultats de l'entreprise. Au vu de leurs résultats, les auteurs considèrent la flexibilité des ressources humaines dans une approche par les compétences de base, comme une variable médiatrice entre le système de GRH à haute performance et la performance de l'entreprise :

Much of the human resource management literature has demonstrated the impact of high performance work systems (HPWS) on organizational performance. A new generation of studies is emerging in this literature that recommends the inclusion of mediating variables between HPWS and organizational performance. The increasing rate of dynamism in competitive environments suggests that measures of employee adaptability should be included as a mechanism that may explain the relevance of HPWS to firm competitiveness" (Inmaculada et al (2008): 01).

Contrairement aux deux études précédentes, Ferrari (2010) a intégré dans son modèle d'analyse de l'approche configurationnelle la variable de flexibilité du travail dans ses deux dimensions: quantitative et fonctionnelle. Son étude a été réalisée sur les quarante plus grandes entreprises privées françaises (Axa, Renault, France Télécom,…) du CAC40. Il est arrivé à plusieurs conclusions affirmant les hypothèses de l'approche configurationnelle selon lesquelles la performance de la firme est liée à l'alignement cohérent entre la nature de la compétitivité, les qualifications des salariés et les pratiques de GRH, notamment la flexibilité. L'auteur est allé encore plus loin dans son analyse en intégrant l'intensité en capital humain des combinaisons de ressources productives des entreprises comme troisième variable.

Son articulation entre le niveau de qualification des RH induit par les formes de compétitivité (compétitivité-coût *vs* compétitivité-qualité) et l'intensité en capital humain de la combinaison productive permet de définir une typologie qui identifie quatre catégories d'entreprises : les entreprises intenses en capital technique, les entreprises

intenses en travail, les entreprises intenses en technologies et les entreprises intenses en connaissances.

Au quatre structures de combinaisons de ressources productives il associe quatre modèles de management stratégique des RH caractérisés par des pratiques distinctes : la GRH optimisatrice, la GRH flexibilisatrice, la GRH protectrice et la GRH innovatrice.

Pour l'auteur, la cohérence se retrouve également dans la dynamique d'ajustement à court terme des ressources humaines aux variations, tant à la hausse qu'à la baisse, de l'activité de l'entreprise. L'auteur a utilisé deux indicateurs permettantt d'identifier la forme de flexibilité des ressources humaines privilégiée par l'entreprise : les variations de la productivité moyenne des salariés et la variation du nombre d'emplois. Ces indicateurs lui ont permis d'identifier deux types d'entreprises en termes de flexibilité : les entreprises qui favorisent l'ajustement par le nombre d'emplois et qui privilégient la flexibilité externe de l'emploi pour ajuster leurs ressources humaines à leurs besoins, alors que les entreprises qui favorisent l'ajustement par la productivité des salariés, privilégient la flexibilité interne de l'emploi pour réaliser cet ajustement.

Au terme de son analyse, l'auteur a identifié deux idéaux types de systèmes composés des trois variables (GRH, stratégie d'affaires et flexibilité). La compétitivité-coût conduit l'entreprise à mobiliser une main-d'œuvre moins qualifiée et l'usage des pratiques de précarisation et de flexibilisation externe des ressources humaines. La compétitivité-qualité s'appuie sur des ressources humaines qualifiées, des pratiques d'investissement en capital humain et stabilisation des salariés détenteurs de compétences stratégiques par une flexibilité interne.

À la lumière de cette revue de littérature portant sur l'approche faite à la relation entre la flexibilité du travail et la performance de l'entreprise, notamment par les trois perspectives, nous pouvons conclure que le traitement de cette problématique a connu une évolution considérable au fil du temps, par la littérature en sciences de gestion. De plus, les recherches réalisées dans ce sens, ont été à la page de l'évolution des principaux courants ayant marqué les théories des organisations à savoir celui de l'universalité, de la contingence et le courant des configurations organisationnelles. Au dernier ressort, l'approche configurationnelle est la plus recommandée pour assurer l'efficacité organisationnelle.

Bien que nous ayons signalé dans la première partie que cette dernière n'a pas de sous bassement théoriques solides *(Cf. II-3-1-, p. 126),* nous avons constaté qu'au plan empirique, la plupart des études ont abouti dans une large mesure à l'affirmation de ses hypothèses, malgré les différences constatées dans les angles d'approche de la variable flexibilité et la méthodologie adoptée. Aussi, dans l'ensemble, ces études ont eu deux principaux apports à la problématique en question.

Le premier apport est que cette approche a permis de donner une dimension plus large aux différentes pratiques de GRH, notamment celles de la flexibilité du travail. En effet, cette dernière ne se conçoit plus dans un cadre limité au recours aux différentes formes de pratiques flexibles du travail, mais elle élargi le champ de sa pratique en intégrant l'ensemble des implications en termes de GRH, faisant ainsi d'elles des modèles complets, sans toutefois s'entendre sur leur nombre et leurs différents types.

Par ailleurs, malgré cette diversité, les conclusions de ces études s'ajustent toutes vers l'identification de deux principaux idéaux type composés chacun d'un système de GRH, d'une forme de flexibilité et d'une stratégie d'affaires pouvant assurer l'efficacité organisationnelle. La première configuration contient un système de GRH d'engagement, caractérisé par une flexibilité fonctionnelle ou qualitative, qui est à son tour associés à une stratégie de différenciation par innovation ou qualité. La deuxième configuration est composée d'un système de GRH administratif, auquel est associé une flexibilité quantitative externe de l'emploi et la stratégie de couts.

Cependant, malgré ces deux importants apports, ces quelques études que nous venons de signaler semblent, par contre bien insuffisants pour prétendre avoir bouclé la boucle en ce qui a trait à la perspective configurationnelle, notamment dans un contexte dynamique de l'organisation où la flexibilité des ressources humaines constitue une variable importante.

Finalement, comme pour les deux autres perspectives théoriques (universaliste et contingente), peu d'importance semble être accordée à l'opérationnalisation du concept d'efficacité organisationnelle. Ainsi, il semble que la plupart des études ont privilégié les dimensions financières ou économiques, occultant à toute fin pratique, toute autre forme de performance.

Pour rappel, notre objectif par cette thèse, est de tenter de valider les hypothèses de la perspective configurationnelle appliquée à la relation entre la flexibilité du travail et

l'efficacité organisationnelle dans le cas de moyennes entreprises en Algérie. Pour ce faire, nous allons nous basé sur un modèle établi à partir de la revue de littérature consacrée à cette question.

Conclusion du chapitre 3 :

Le troisième et dernier chapitre est consacré au volet théorique relatif à la flexibilité du travail dans son lien à la performance. Etant donné que notre recherche va mettre à l'épreuve les hypothèses de l'approche configurationnelle, autrement dit systémique, nous avons essayé à travers le chapitre de donner une définition plus élargie du concept en mettant en exergue ses différentes implications en termes de pratiques de GRH.

L'objectif que nous avons visé par ce chapitre était double et complexe, car il s'agit à la fois de définir la flexibilité du travail autant que concept, autant que pratiques mais surtout à travers ses implications en termes de GRH qui font qu'elles façonnent ces dernières au niveau des organisations en général et des entreprises en particulier. Pour ce faire, nous nous sommes principalement appuyés sur la théorie de la segmentation du marché du travail dans le contexte d'une entreprise flexible (Atkinson). Nous avons conclu à travers le contenu du chapitre, notamment de la théorie mobilisé, que la flexibilité du travail n'est pas une pratique en soit, mais elle fait appelle à la mobilisation de tout un ensemble de pratiques de GRH sous forme de systèmes cohérents que la plupart des auteurs dont les écrits ont été consulté, qualifient de deux principaux modèles types : un modèle de flexibilité quantitative qui fait appel à une GRH de type administratif, et un modèle de flexibilité fonctionnelle ou qualitative dont le reste de pratiques de la GRH doivent s'aligner sur l'objectif d'engagement ou de mobilisation des salariés.

Ceci étant fait dans la dernière section de la première partie. La diversité des approches à travers lesquels notre problématique a été abordée a rendue la tâche du recensement de la revue de littérature un peu complexe et ardue. Ceci peut être expliqué par le fait que la flexibilité du travail n'était pas abordée autant que pratique de GRH ou comme système dans les premières recherches réalisées dans le cadre de la GSRH, notamment par la perspective universaliste. Ainsi, c'est avec la perspective contingente que nous avons commencé à en tenir compte dans l'établissement des modèles de GRH, et c'est la

perspective configurationnelle, que nous avons donné pour l'orientation de notre recherche, qui lui donne une connotation systémique ou holistique.

Conclusion de la partie 1

Le rôle attribuer à cette première partie, qui consiste à contenir un recueil théorique du lien ou de l'apport de la flexibilité du travail à la performance de la PME, nous a amené bien plus loin d'une question qui nous a semblait très pointue au début de notre recherche.

Cette complexité nous pouvons l'expliquer par plusieurs facteurs, il s'agit entre autre de l'évolution de la recherche en gestion pour l'affirmation du concept PME, l'étude de ses différents aspects, notamment ses facteurs de performance, et de la diversité des approches du lien entre la flexibilité du travail et la performance de l'entreprise.

Malgré cette complexité, en définitive, nous avons put tirer plusieurs conclusions partielles, aussi importantes les unes que les autres, en rapport direct ou indirect à l'aspect théorique entourant notre problématique, et qui sont relatées dans les différentes conclusions des différents chapitres. Dans cette présente, nous avons synthétisé les idées générales véhiculées par cette partie.

En définitive, nous arrivons à conclure que, comme tout autre facteur de performance, l'effet de la flexibilité du travail sur la performance des entreprises, des PME en particulier, peut être approché par trois principales perspectives de la gestion Stratégique des Ressources Humaines (Prise dans le sens que nous lui avons associé en Chapitre 2): une approche universaliste, une approche globale contingente et une approche configurationnelle.

L'approche universaliste de cette relation a été réalisée dans un contexte où prédominait une certaine préférence de l'entreprise de grande dimension pour les modèles de développement économique. Il s'agit notamment de la période qui s'étale sur la décennie 1980. Une période au cours de laquelle nous avons pris conscience de l'importance du facteur humain pour la performance de l'entreprise. Cette approche a été favorisée par le passage de l'analyse de l'entreprise par le courant classique, vers le courant managérial et le développement de la théorie du capital humain.

Les recherches réalisées dans le cadre de l'approche universaliste, ont donné lieu à l'identification de best Practices, comme la stabilité de l'emploi, la formation, la

rémunération incitative… qualifiées de stratégiques, assurant la performance de l'entreprise. Nous assistons ainsi à la naissance de la notion de la Gestion stratégique des ressources humaines, faisant référence à un seul modèle de GRH. Ce modèle en question semble beaucoup plus proches de la flexibilité fonctionnelle et qualitative, que de la flexibilité quantitative, qui selon la théorie de la segmentation du marché du travail, est une pratique plus fréquente dans les PME.

Si l'approche universaliste a valorisé la pratique de la flexibilité qualitative pour la performance de l'entreprise, l'approche contingente a remet en cause le caractère universaliste de son impact sur la performance.

En effet, cette relation s'est développée sur la fin de la décennie 1980 et la décennie 1990. Cette période est connue par des perturbations au niveau de l'environnement des entreprises et la crise de la grande dimension.

La rencontre de l'approche managériale de l'entreprise, la crise de l'entreprise de la grande dimension et la considération de l'entreprise comme système ouvert ont favorisé un regain d'intérêt pour les différentes pratiques de la flexibilité quantitative externe comme facteur de performance. L'approche contingente de la relation entre la GRH et la performance de l'entreprise nous apprend que l'efficacité de certaines pratiques est liée à leur adéquation avec des facteurs contingents, et figure la stratégie d'affaires entre autres. Ces facteurs modèrent d'une certaine manière le lien entre ces pratiques et la performance.

Enfin, l'approche configurationnelle est venue compléter la boucle, en mettant l'accent sur la cohérence interne entre les différentes pratiques de flexibilité du travail et les autres pratiques de GRH, et leur cohérence avec la stratégie d'affaires comme impératif à la performance de l'entreprise.

Cette approche, qui est une prolongation de l'approche contingente, et un cas d'application de l'approche systémique de l'entreprise, conjugué à la méthode de l'idéal-type développée pour les sciences humaines ou sociales.

Dans le premier cas de figure, chaque facteur est analysé de façon séparée des autres ou des autres aspects de l'entreprise. Dans le deuxième cas, on est passé à une analyse de la relation entre facteurs et performance en les intégrants dans des ensembles homogènes formant ainsi des systèmes ou des configurations.

Aussi, l'introduction de l'analyse systémique dans les études explicatives ou prédictives de la performance organisationnelle a marquée une révolution dans ce domaine. Cette révolution a amené les chercheurs à ne plus considérer les pratiques de GRH à titre individuel, mais de les définir à chaque fois à partir de toutes leurs implications sur les autres pratiques, formant ainsi plusieurs modèles de GRH, définis à partir des différentes pratiques.

La révolution marquée par l'introduction de l'approche configurationnelle dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle nous a amené à ne plus considérer la variable de flexibilité du travail, dans un sens classique, ou comme une pratique en soit, mais de la prendre comme un tout faisant partie d'un système de GRH.

En ce qui concerne notre champ de recherche, nous avons constaté que la validation empirique des différentes approches du lien entre la flexibilité du travail et la performance des PME s'est soldée par des résultats favorables aux différentes hypothèses. Cependant, plusieurs chercheurs et nos mêmes avions soulevé plusieurs limites dans ce sens, notamment dans l'application de l'approche configurationnelle à la PME. Par ailleurs, en ce qui nous concerne, nous considérons que les caractéristiques des PME actuellement ont évolué, d'où l'intérêt de refaire l'expérience de leur validation.

PARTIE 2

Vérification empirique de l'approche configurationnelle appliquée au lien entre la flexibilité du travail et la performance en contexte des PME : cas des moyennes entreprises de la Wilaya de Tizi Ouzou

PARTIE 2- Vérification empirique de l'approche configurationnelle appliquée au lien entre la flexibilité du travail et la performance en contexte de PME

Introduction de la partie

Au cours des trois premiers chapitres de cette thèse, nous avons tenté de donner un état de l'art sur le lien entre la flexibilité du travail et la performance organisationnelle. Nous avons constaté que cette problématique fait partie du cadre d'analyse général de la gestion stratégique des ressources humaines.

La gestion stratégique des ressources humaine est l'une des approches contemporaines de la GRH dans les entreprises. Une approche qui s'intéresse à l'étude du lien entre les pratiques ou systèmes de GRH et la performance. Ce lien étant qualifié de gestion stratégique des ressources humaines, ses évolutions, ses implications sur le regard vis-à-vis des ressources humaines ainsi que ses différentes approches sont multiples et variées. Nous avons ainsi pu voir que l'effet positif de la stratégie des ressources humaines sur la performance organisationnelle est largement soutenue par un ensemble de théories qui relèvent de divers domaines de recherche (économie, psychologie, gestion, sociologie) et d'approches empiriques universaliste, contingente ou configurationnelle.

Bien que la relation positive entre les pratiques de GRH et la performance soit largement reconnue et vérifiée par la littérature, nous considérons, comme beaucoup d'autres auteurs, que cette relation a négligé certains aspects de la GRH, notamment la flexibilité du travail qui est une pratique inévitable dans l'environnement actuel des entreprises.

Les recherches actuelles dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines négligent les différents mécanismes d'ajustement du facteur humain que se soit au plan quantitatif ou qualitatif. La dimension flexible reste malheureusement insuffisamment prise en compte par les chercheurs, alors qu'elle est à ce niveau inéluctable pour permettre de comprendre la relation SRH-Performance. Plusieurs auteurs, cités par Inmaculada et al. (2008), à l'exemple de Bhattacharya, Gibson, Delery & Doty, 2005; Cappelli et Newmark, 2004; Dyer & Shafer, 2002; Van den Beukel & Molleman, 1998, considèrent que le taux croissant de dynamisme dans les environnements compétitifs suggère que les mesures d'adaptabilité des employés devraient être incluses en tant que mécanisme pouvant expliquer la pertinence des systèmes idéaux types de GRH pour la compétitivité des entreprises. Aussi, selon Dyer et al. (2002), il y a lieu de prendre en considération le caractère dynamique

de l'organisation dans la recherche sur la gestion stratégique des ressources humaines en introduisant la flexibilité des ressources humaines comme variable de contingence, car les changements sont aussi importants qu'ils ont incité les gestionnaires à changer carrément de paradigme.

L'objectif de cette recherche relève de notre volonté d'élargir les résultats d'études antérieures réalisés dans ce sens. A travers la question de recherche que nous posons à propos de la validité du lien entre la SRH et la performance, nous souhaitons apporter un éclairage supplémentaire au courant de gestion stratégique des ressources humaines en introduisant la flexibilité du travail comme aspect incontournable de la pratique de la GRH dans l'environnement concurrentiel actuel.

Comme nous venons de le préciser *(Cf. Section 2, p. 100),* le traitement de cette problématique peut se faire moyennant trois différentes approches. Pour notre part, nous avons opté pour l'approche configurationelle pour trois principales raisons : en premier lieu les études antérieures réalisées dans ce sens *(Cf. III-3-3-, p 140)* nous ont orienté vers un cadre théorique peu exploré dans le domaine des ressources humaines, il s'agit de l'approche «configurationnelle » ou « systémique » (Miller, 1987 ; Meyer et al, 1993) ; en second lieu, cette approche va nous permettre de faire une approche systémique de la flexibilité du travail dans l'entreprise à travers ses implications sur la GRH ; enfin, l'approche configurationnelle est la plus répondue dans les analyses des contextes organisationnels.

Sur ce, dans cette deuxième partie, nous identifierons dans le premier chapitre le modèle de recherche, formulé dans le cadre d'une approche configurationnelle ; les hypothèses ainsi que le positionnement épistémologique. Dans le deuxième chapitre nous procéderons à la mise en œuvre empirique de notre recherche. Enfin dans le troisième chapitre, nous confronterons nos hypothèses de recherche aux données provenant de notre enquête afin de vérifier si des systèmes de GRH identifiés sur la base des modèles de flexibilité sont capables de prédire la performance des PME.

CHAPITRE I :

Modèle et hypothèses de recherche

Chapitre I- Modèle et hypothèses de recherche

Introduction du chapitre 1

L'objectif de notre recherche est de savoir si la pratique de la flexibilité du travail est une source de performance pour les PME. D'après le cadre général dans lequel s'insère notre problématique, à savoir la Gestion Stratégique des Ressources Humanes, il s'agit de vérifier si cette pratique de GRH peut être qualifiée de stratégique.

Pour répondre à cette question centrale, nous avons le choix entre trois perspectives de recherche : la perspective universaliste, la perspective contingente et la perspective configurationnelle. Aussi, il y a lieu de relater les principaux résultats des études antérieurs ayant été réalisées dans ce sens qui vont nous servir de base pour construire notre modèle et identifier les hypothèses.

La construction d'un modèle dans le cadre d'une recherche explicative nécessite l'identification et la définition théorique d'un ensemble de variables. Le nombre et le rôle de chaque variable dans un modèle dépend de la perspective choisie. A titre d'exemple, les modèles conçus dans la cadre d'une perspective universaliste de la GSRH, ont identifie généralement deux variables, la performance comme variable dépendante et les pratiques de GRH en tant que variables explicatives. Dans le cas de l'approche de contingence on y identifie plus de deux types de variables : les variables dépendantes, les variables explicatives et les variables de contingence qui peuvent être de type intermédiaires ou modératrices. En ce qui nous concerne, nous avons opté pour la perspective configurationnelle pour répondre à notre problématique.

L'adaptation de cette approche à notre problématique nécessite la définition et l'identification de quatre principales variables : la performance comme variable dépendante, les systèmes cohérents de GRH flexible en tant que variable explicative et la stratégie d'affaires dans le rôle de variable de cohérence externes. Après leur définition, nous proposerons notre modèle. Les liens entre les différentes variables sont exprimés par nos hypothèses.

Aussi, bien qu'elle représente une approche de plus en plus étudiée, au vu des nombreuses recherches effectuées, la perspective configurationnelle soulève tout de même plusieurs interrogations dans le cas des PME. Parmi ces questions, soulignons le peu d'intérêt que semblent manifester les chercheurs à cette approche, que se soit pour valider les prémisses

théoriques (Delery et Doty, 1996) ou bien pour chercher à vérifier s'il peut exister une logique configurationnelle propre aux entreprises de petite et moyenne dimension. Ce manque d'intérêt nous pouvons l'expliquer en partie par les difficultés de modélisation des pratiques de gestion dans le contexte des PME. Notre étude tentera de combler ce vide car nous allons tenter de démontrer la validité de cette approche au niveau des moyennes entreprises.

Cette recherche se veut donc un intrant de plus pour vérifier des hypothèses conçues pour des grandes entreprises à l'échelle des moyennes entreprises. Pour ce faire, il y a lieu de définir des postulats afin de fixer les limites dans lesquelles nos résultats peuvent être valables. Par ailleurs, comme toute recherche scientifique, nous avons encadré notre travail par un positionnement épistémologique, que nous avons développé dans la dernière section de ce chapitre.

Section 1-L'approche configurationnelle en sciences de gestion : en quoi elle consiste ?

L'objectif de ce point consiste à éclaircir le concept d'approche configurationnelle dans la recherche scientifique de manière générale et en sciences de gestion en particulier. En effet, cette dernière n'est pas propre au domaine de l'organisation ou de l'entreprise, mais elle tire ses sources de l'approche systémique des phénomènes complexes. Aussi, nous verrons par ce qui suit en quoi consiste cette approche et quels en sont ses principes.

I-Aux sources de l'approche configurationnelle

L'approche configurationnelle est un courant théorique qui est apparu dans les années 1980 (Roxane Borgès Da Silva, 2013). Elle vise à analyser les éléments qui composent une entité, comme un ensemble et non de manière isolée. Dans le domaine de gestion, contrairement aux deux autres approches, universalistes et de contingence, celle-ci offre une vision systémique de l'organisation (Meyer, Tsui et Hinings, 1993).

La vision systémique des entités, en recherche scientifique, s'est développée avec l'émergence, au cours du XXe siècle, d'une réflexion approfondie autour de la notion de complexité. La prise de conscience de la complexité du monde, les insuffisances de la pensée dite classique à offrir les moyens nécessaires à l'appréhension, à la compréhension de la complexité d'une part et à l'action sur cette complexité d'autre part, sont les principaux facteurs ayant incité la communauté des scientifiques à chercher une autre issue

pour appréhender les phénomènes dans leur complexité. Pour Donnadieu et al. (2003), cette prise de conscience est le début d'une grande aventure dans le domaine de recherche scientifique :

*« La grande aventure intellectuelle de la fin du 20ème siècle aura été la découverte de l'extraordinaire complexité du monde qui nous entoure. Complexité du cosmos, des organismes vivants, des sociétés humaines, mais aussi de tous ces systèmes artificiels conçus par les hommes et qui sont, comme l'entreprise, aussi bien de facture technique, organisationnelle, économique et sociale. Le phénomène de mondialisation des échanges, qu'ils soient commerciaux, financiers ou culturels, ne fait qu'accélérer cette prise de conscience de la complexité et en accentuer les effets » (*Donnadieu et al. 2003, p. 111).

Appliquée aux organisations, cette dernière consiste en la recherche de systèmes de caractéristiques organisationnelles qui se produisent généralement ensemble et qui sont à l'origine de l'efficacité maximale pour l'organisation.

Les systèmes en question sont qualifiés de configurations. Meyer et al (1993) (cité par Rezouk, 2007, p. 111) définirent la configuration, de manière générale, comme : «*Toute constellation multidimensionnelle de caractéristiques conceptuellement distinctes qui se produisent généralement ensemble.*» (Traduction libre).

Ainsi, la configuration consiste en l'identification des typologies qui maximisent la performance organisationnelle et qui sont considérées comme des modèles ou des idéaux-types. Nous pouvons citer à titre d'exemple, les structures organisationnelles de Mintzberg (1999) et les stratégies concurrentielles de Porter.

Le principe d'une configuration ou d'un idéal type est que ses variables peuvent avoir une relation causale dans un contexte, mais pourraient n'avoir aucune relation ou même une relation inverse dans une autre configuration.

Dans les sciences de gestion, ces configurations ou ensembles cohérents sont principalement composés des caractéristiques internes de l'organisation, de ses modes de fonctionnements et des types d'environnement (Paillot (1999), cité par Ait Razouk (2007, p. 111). Les différentes configurations sont qualifiées de « prototypes » ou des profils, composées de plusieurs variables cohérentes, interagissant entre elles, plutôt que des variables indépendantes individuelles qui sont liées à la performance (Becker et Gerhart, 1996 ; Delery et Doty, 1996, cités par Ait Razouk, 2007).

La vision systémique dans le cas d'une approche configurationnelle est basée sur l'alignement ou le « fit », des éléments de l'organisation, de telle sorte qu'ils créent des synergies, dans le cadre de relations multivariées plutôt qu'univariées. Cette approche est basée sur deux niveaux de « fit » ou d'alignement. Le premier niveau et la cohérence interne et le deuxième est celui de la cohérence externe. Ainsi, chaque configuration est cohérente au niveau interne dans son modèle structurel et chaque configuration est conforme à une configuration de contingence à laquelle l'organisation doit faire face. L'objectif de l'approche configurationnelle est donc d'expliquer comment plusieurs formes cohérentes d'organisations peuvent toutes conduire à une performance maximale.

II-Les principes de l'approche configurationnelle

Les principes ou propriété de l'approche configurationnelle sont communs à la théorie de la complexité et qui sont : le principe de l'idéaltype, le principe d'équifinalité et celui de fit ou de cohérence.

II-1- Le principe de l'équifinalité

L'équifinalité, définie de manière très simple, fait référence au fait que pour atteindre un même objectif, il peut exister plusieurs chemins. Katz et Kahn (1978) considère que l'équifinalité est la caractéristique d' « *Un système qui peut atteindre le même résultat final en partant de conditions initiales différentes* ».Cela signifie que plusieurs configurations de caractéristiques organisationnelles peuvent aboutir à la performance.

Aussi, l'approche configurationnelle va à l'encontre du principe de « one best way », selon lequel il existe un seul et unique chemin qui conduit à l'efficacité organisationnelle, d'où le raisonnement en terme *« d'équifinalité »* et non pas « *d'unifinalité* ». Ainsi, les configurations dans ce cas représentent les différentes possibilités d'organisation et de fonctionnement d'un système ayant la même finalité. Ces configurations serviront comme modèles idéaux-types de gestion.

Pour comprendre le processus qui génère l'équifinalité dans le cadre organisationnel, Merton (1967) propose de distinguer une structure, de la fonction qu'elle assure. Il introduit la logique de l'équivalence selon laquelle toute structure peut remplir plusieurs fonctions et toute fonction peut être assurée par plusieurs structures. Un facteur de contingence, l'environnement ou la technologie par exemple, impose aux organisations des fonctions à remplir mais sans exiger une structure spécifique pour répondre à ces

demandes fonctionnelles. Pour illustrer cet argument, Gresov et Drazin (1997) montrent que certaines caractéristiques de l'environnement, telles que l'intensité de la concurrence ou la rapidité du changement technologique, imposent à l'organisation une demande de traitement de l'information (demande fonctionnelle). La capacité de traitement de l'information (fonction) peut être assurée par certaines structures de traitement de l'information telles que le système d'information vertical, les relations latérales ou la ou la hiérarchie (structures). Ainsi, différentes alternatives structurelles produisent le même effet fonctionnel. Cette situation témoigne de l'existence d'une équifinalité.

II-2-Le principe de l'idéal type

L'idéal type est un concept initié par Maw Weber en 1963 (cité par Meyer et al., 1993) pour étudier et comprendre les comportements sociaux. En théorie des organisations, il est une abstraction théorique représentant une configuration dans laquelle différents facteurs s'agencent de manière cohérente pour conduire au niveau de performance le plus élevé (Doty et al., 1993, p.5). Selon la théorie des configurations organisationnelles (TCO), les idéaux types existent en nombre limité et les organisations qui s'en rapprochent le plus sont plus efficaces en raison de la cohérence entre les facteurs contextuels, structurels et stratégiques. Ainsi, sa proximité d'un idéal type, plus que son appartenance à une catégorie, explique l'efficacité de l'organisation. Plus l'entreprise se rapproche du profil idéal type et plus son niveau de performance est élevé ; plus elle s'en éloigne et plus son niveau de performance diminue (Doty et al., 1993 ; Doty et Glick, 1994).

II-3- Le principe de fit

Le concept de « *fit* » ou « ajustement » est hérité de la théorie de la contingence.

L'ajustement dans la théorie de la contingence se définit comme la nécessité de la cohérence entre les caractéristiques organisationnelles et l'environnement de l'entreprise.

A la différence de l'approche contingente, dans l'approche configurationnelle, cet ajustement atteint le plus haut degré dans les types idéaux qui ont la performance la plus élevée (Doty et al., 1993). C'est pourquoi les organisations cherchent généralement à maximiser le « fit » à la fois en interne (entre les facteurs organisationnels) et en externe (entre les facteurs organisationnels et les facteurs contextuels). Les organisations qui n'y parviennent pas se trouvent dans une situation de « *misfit* » qui conduit à l'inefficacité. Ainsi, plus une organisation s'éloigne des idéaux types plus elle perd de sa performante.

Comme conclusion à cette section, nous pouvons dire que l'approche configurationnelle nécessite de développer une vision synthétique des phénomènes à l'étude. En effet, elle implique d'aller au-delà de l'approche purement analytique qui cherche à décomposer un phénomène en ses différentes parties constitutives. C'est une approche qui prône le déploiement d'une vision synthétique pour comprendre le réseau des liens de causalité (relations non linéaires et multidirectionnelles) entre variables. Aussi, cette dernière implique notamment la prise en considération de l'interaction avec le contexte.

Cette approche a été adopté pour résoudre la problématique de comment atteindre l'efficacité organisationnelle par les pratiques de GRH dans un contexte de flexibilité. Ceci a aboutit à l'identification de plusieurs idéaux types de modèles de flexibilité. En se référant à ceux-ci, nous allons tenter d'établir notre modèle théorique dans la section suivante.

Section 2 Modèle et hypothèses de recherche

Bien que, à son apparition, le concept de GSRH soit le résultat de réflexions théoriques, il a fini par s'imposer et devenir la problématique principale dans le champ des études empiriques dans le domaine de la GRH. L'engouement constaté de la communauté scientifique pour cette question peut être justifié par la multiplication des études empiriques réalisées dans ce sens et le développement des angles d'approche, à travers lesquelles la relation entre la GRH et la performance des entreprises est appréhendée.

Notre problématique de recherche est inscrite dans le domaine de la Gestion stratégique des ressources humaines. Elle a pour objectif d'analyser le lien entre la GRH, la flexibilité du travail, la stratégie d'affaires et la performance des moyennes entreprises. Au terme de notre revue de littérature, nous avons constaté que l'approche configurationnelle est la perspective la mieux adaptée pour aborder notre question. En effet, la logique théorique sous-jacente à la perspective configurationnelle est qu'elle fait appel à l'intégration de plusieurs variables à la fois.

Comme nous voulons de le constater *(Cf. Section 3, p. 192)*, la revue de littérature fait mention de plusieurs modèles d'analyse de la problématique dans une perspective configurationnelle. Ces modèles sont pour la plupart, identifiés sur la base d'échantillons

d'entreprises de grandes tailles. De ce fait, étant donné que notre intérêt se porte sur les PME, il y a lieu de faire le choix du modèle adéquat à un tel contexte.

Pour rappel, la recherche dans le domaine des PME expose le chercheur à une question principale, celle de la validité des résultats de recherches obtenue dans des grandes entreprises sur les PME. Sur cette question, la littérature scientifique est partagée en deux courants (Torres, 1997). Le courant de l'universalité qui considère la PME comme une grande entreprise en miniature. Le deuxième courant, celui de la spécificité, est favorable pour une approche pragmatique et descriptive de la recherche dans ce type d'entreprises et s'oppose de ce fait à la comparaison des deux profils. Les raisons fréquemment invoquées sont liées aux spécificités et au caractère contingent des PME. Ainsi, les PME ; comme cela a été signaler dans le premier chapitre se présentent sous des formes hétérogènes, ce qui pénalise toute tentative de généralisation des résultats (d'Amboise, 1982 ; Bayad *et al.*, 1995 ; Julien et Marchesnay, 1988) ; aussi, il existe dans ces entreprises des facteurs ou des spécificités qui sont propres à la GRH en PME, une GRH peu développée, une fonction RH centralisée et prisonnière du profil et des préoccupations du propriétaire-dirigeant et le manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH (Lacoursière, Fabi et St-Pierre 2000).

Pour remédier à cette dichotomie entre les deux courants, dans notre cas, nous avons opté pour la validation du modèle de Michie et Sheehan (2005) pour deux principales raisons. D'abord leur modèle a été identifié sur la base d'un échantillon d'entreprises composé principalement de moyennes entreprises. Ensuite les entreprises de son échantillon appartiennent à deux secteurs d'activité, le secteur manufacturier et les services, contrairement à la plupart des études réalisées dans l'approche configurationnelle dont les entreprises sont mono sectoriels.

Aussi, vu le contexte organisationnel de notre étude, avant d'établir le modèle, nous avons tenu à proposer un certains nombre de postulats afin d'appuyer la validité de notre analyse et de nos résultats. Nous avons de ce fait supposé que les moyennes entreprises présentent des similarités avec la grande entreprise. Ce postulat est justifié par deux éléments théoriques. Le premier est le courant de l'universalité selon lequel la PME est une grande entreprise en miniature (Torres, 1997). Notre argumentaire s'appuie fortement sur le fait que toutes les entreprises qu'elles soient petites ou grandes ont pour objectif final de créer de la valeur et de chercher la performance. Aussi, le fait que au plan théorique, nous avons observé la présence de plusieurs facteurs favorisant l'adoption de pratiques et

d'activités identifiées chez les grandes entreprises au niveau des moyennes entreprises, notamment leur taille, leur âge.etc. (Ait Razouk et Bayad, 2010).

Nous avons aussi utilisé la taille moyenne de l'entreprise pour délimiter la population d'entreprises car la revue de littérature consultée se rapportant à la nature de la GRH dans les PME considère qu'une taille minimale est requise pour identifier les entreprises ayant des pratiques de gestion explicites ou formalisées, telle qu'une stratégie de ressources humaines explicite ou formalisée (Lepak & Snell,2002) et la planification stratégique.

Le modèle en question de Michie et Sheehan (2005), que nous mettrons à l'épreuve dans notre étude empirique, représente le lien entre quatre variables : les pratiques de GRH, les formes d'ajustement ou de flexibilité, les stratégies d'affaires et la performance de l'entreprise.

Nous commencerons notre section par la précision théorique des variables. Ensuite, nous présentons le modèle à tester, et terminer par l'identification des hypothèses.

I-Les configurations théoriques des variables

Le modèle que nous proposons d'identifier contient trois groupes de configurations de variables :

-Le premier groupe contient les différents systèmes de GRH théoriques. Nous y trouvons un système composé d'activités mobilisatrices que nous avons nommé« système d'engagement », un système constitué de pratiques de GRH traditionnelles que nous appelons « système administratif » et un autre système théorique empruntant aux deux précédents systèmes que nous nommerons « système intermédiaire ».

-Le deuxième groupe représente deux types de stratégie d'affaires : la stratégie de différenciation, par l'innovation ou la qualité, et la stratégie de coûts.

-Le troisième groupe est relatif aux différents modèles de flexibilité du travail. Nous avons opté pour deux formes théoriques considérées antagonistes : la flexibilité quantitative externe et la flexibilité fonctionnelle ou qualitative.

I-1-Les systèmes de GRH

La revue de littérature, dont quelques références ont été citées précédemment, consacrée à l'approche configurationnelle de la GRH a identifié plusieurs configurations de systèmes. Nous tenons à rappeler que le principe de l'approche configurationnelle réside dans

l'existence de combinaisons possibles d'éléments cohérents pouvons aboutir à la maximisation du résultat, contrairement à l'approche universaliste qui favorise le principe de « one best way », ou de « pratiques de base ». Les configurations les plus répandues sont issues de recherches sur des échantillons composés de grandes et de petites et moyennes entreprises.

Pour notre recherche, nous allons adopter trois systèmes de travail. Les systèmes sont pris à partir du modèle d'analyse de Michie et Sheehan (2005). Ces systèmes sont, à quelques exceptions près, similaires à ceux élaborés initialement par les travaux théoriques de plusieurs auteurs tels que Walton (1985), Arthur, Michie et Sheehan (2005), Ferrari (2010) et Aït Razouk A, Bayad M (2010) : le système *d'incitation ou d'engagement*, le système de *contrôle* ou administratif et le système *hybride*. Pour plus de précisions à ce sujet, nous nous sommes référés aux études les plus récentes dans la thématique qui sont celles de Ferrari (2010) et Aït Razouk et Bayad (2010).

Le système GRH administratif : appelé aussi la GRH « de contrôle» ou «technique». L'objectif principal des pratiques de GRH de ce système est le contrôle des employés considérés comme un coût à minimiser. Pour ce faire, le système favorise l'emploi de salariés peu qualifiés, faiblement rémunérés, recevant peu de formation et ayant des opportunités de carrière limitées au sein de l'entreprise et un recours à la flexibilité externe en s'appuyant sur le marché externe du travail. Ce système est essentiellement caractérisé par une formation uniquement orientée sur la tâche, un faible niveau de participation et de partage d'information, des activités d'évaluation du rendement peu élaborées, une faible sécurité d'emploi, une activité de recrutement peu élaborée ainsi qu'une faible utilisation des mécanismes de rémunération incitative.

Le système GRH d'engagement appelé aussi système ou pratiques « d'incitation » ou « d'implication » favorise beaucoup plus le recrutement des salariés qualifiés, des rémunérations élevées, une formation intensifiée, des opportunités de carrière dans l'entreprise et le développement des marchés internes du travail sur lesquels est privilégiée la flexibilité interne de l'emploi pour réguler le capital humain.

Le troisième système qualifié d'hybride est un système mixte entre les deux. Il est nommé aussi "système intermédiaire".

En ce qui nous concerne, nous allons procéder uniquement au test des deux modèles extrêmes et opposés à savoir le système d'engagement et le système administratif. Ces

deux systèmes se distinguent entre eux dans plusieurs pratiques de GRH. Ces pratiques sont regroupées généralement dans cinq groupes de politiques ou d'activités : la politique de recrutement, la politique de rémunération, la politique de développement, l'évaluation, et la communication. Le tableau ci-dessous résume l'importance de chaque pratique dans chacun des deux systèmes.

Tableau n° 13 : les pratiques de GRH dans les deux systèmes de contrôle et d'incitation

Dimension de GRH	**GRH d'incitation**	**GRH de contrôle**
Dotation -Niveau de qualification des employés	Important	Pas important
Organisation du travail		
-division du travail	Secondaire	Dominant
- Description des tâches	Secondaire	Dominant
Travail en équipe	Dominant	Secondaire
Polyvalence	Dominant	Secondaire
Autonomie	Dominant	secondaire
Contrôle hiérarchique	Secondaire	Dominant
Gestion des compétences		
Formation	Dominant	Secondaire
Evaluation	Diminant	Secondaire
Carrière et promotion	Dominant	Secondaire
Rémunération		
Rémunération par rendement collectif	Diminant	Secondaire
Rémunération par rendement individuel	Dominant	Secondaire
Rémunération incitative	Dominant	Secondaire
Intéressement	Dominant	Secondaire
Animation		
Information	Dominant	Secondaire
Communication	Dominant	Secondaire
Participation	Dominant	Secondaire

Source : adapté par nous-mêmes d'Ait Razouk, (2007), p. 149

I-2- Les formes de flexibilité du travail

Pour notre modèle de recherche, nous avons adopté la conception duale de cette flexibilité composée de deux formes : la flexibilité quantitative et la flexibilité qualitative interne ou fonctionnelle.

Pour la définition de ces deux formes de flexibilité, nous avons utilisé trois références : Michie et Sheehan (2005), Ferrari (2010) et Inmaculada B-M et al (2008).

-La flexibilité quantitative : c'est la capacité des entreprises à faire varier la quantité de travail employée, en utilisant les employés à temps partiel, temporaires et saisonniers, contrats à durée déterminée, travail intérimaire, les contrats de travail aidés et les heures supplémentaires. L'utilisation de ce type de travail est également communément appelé «contrats de travail flexibles» ou travail occasionnel (Michie et Scheehan, 2005).

-La flexibilité qualitative ou fonctionnelle : bien que, dans un sens large, cette flexibilité est appréhendée par trois dimensions, flexibilité fonctionnelle, malléabilité des compétences et flexibilité du comportement (p60ar exemple, Bhattacharya et al., 2005) *(Cf. Chapitre III, p. 157)* ; dans le cas de notre modèle, nous avons limité notre définition à sa dimension fonctionnelle. Aussi, nous avons retenu la définition utilisée par Michie et Scheehan, (2005) qui renvoie cette flexibilité à la capacité des entreprises à varier la quantité et le type de travail qu'elles utilisent sans recourir à la main-d'œuvre externe, et est accompli principalement en ayant une force de travail capable d'effectuer un large éventail de tâches.

Notre choix pour cette dimension de la flexibilité fonctionnelle est fait sur la base d'un ensemble d'arguments théoriques. Ainsi, la littérature fournit plusieurs arguments justifiant les interdépendances entre les trois dimensions de la flexibilité fonctionnelle. Par exemple, certains auteurs soutiennent que les employés manifestant une flexibilité fonctionnelle possèdent un large répertoire de compétences ou un ensemble de capacités telles que le leadership ou la résolution de problèmes qui les encouragent à étendre leur bassin de compétences, c'est-à-dire, pour montrer une malléabilité plus élevée des compétences (Wright et Snell, 1998). De plus, selon Simon (1993), le processus d'apprentissage continu associé à la malléabilité des compétences des employés exige l'adoption de nouvelles valeurs culturelles et de nouveaux mécanismes structurels, ce qui favorise le point de vue et le rôle de l'individu dans l'entreprise et donc sa volonté de montrer des comportements adaptables (Senge, 1990, 1993). Aussi, certaines études associent la flexibilité dans le sens des compétences de base à l'usage des entreprises des pratiques de GRH identifiées par cette approche comme étant favorables au développement de la polyvalence comme : la formation, la sécurité de l'emploi, le recrutement de salariés qualifiées…etc. Enfin, vu de cet angle, et d'après Michie et Scheehan, (2005), la flexibilité fonctionnelle se trouve associée à un système de GRH d'engagement.

-La flexibilité salariale : la flexibilité du salaire ou par récompense consiste à mettre en place des systèmes de paiement qui encouragent et récompensent l'amélioration des performances. Dans ce sens, la flexibilité salariale peut être insérée dans un système de GRH d'engagement.

Au terme de cette analyse, nous avons retenu pour notre modèle, l'idée que la flexibilité fonctionnelle ou salariale peut être associée à un système de GRH d'engagement.

I-3-Les modèles stratégiques théoriques

L'identification des modèles stratégiques est une condition essentielle à la vérification de l'hypothèse de l'approche configurationnelle. Comme nous l'avons signalé auparavant, plusieurs modèles stratégiques ont été utilisés par des études ayant essayé de valider ces hypothèses de cette perspective. En ce qui nous concerne, pour choisir nos profils, nous nous sommes référés à l'étude de Michie et Sheehan (2005). Le profil des stratégies retrouvées dans les entreprises enquêtées par les deux auteurs sont similaires à ceux identifiés par Schuler and Jackson (1987).

Toutefois, avant d'expliquer les profils stratégiques constituant notre modèle, il y a lieu de donner plus de précisions quant à la stratégie de l'entreprise car ce concept n'a pas fait objet de définition antérieure.

- ✓ **Signification** : en tant que concept, la stratégie a des origines militaires. Il signifie l'organisation des moyens et ressources conformément à un plan dans le but de vaincre l'ennemie. Appliqué à l'entreprise, ce concept a donné de la matière à travailler pour les chercheurs en gestion stratégique. Ainsi, plusieurs définitions ont été conçues à ce propos par de nombreux auteurs qu'il serait difficile de donner une signification unique et universelle.

Selon certains auteurs, la stratégie correspond au guide de l'organisation. Ainsi, selon Edgor Ansoff, elle constitue un critère de décision qui guide le comportement de l'organisation ou de l'entreprise. Elle est aussi l'ensemble des critères de décision, choisit par le noyau, pour orienter de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise. Ces critères selon ces auteurs peuvent être l'environnement, les règles et normes, les moyens et ressources..Etc.

Porter insiste sur les notions de buts ou objectifs et moyens. Selon lui, la stratégie de l'entreprise renvoi à « la combinaison des fins (objectifs » que s'efforce d'atteindre une firme et des moyens (des mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre ».

Pour Marchesnay, le concept de stratégie peut être appréhendé par trois éléments : les buts, le plan, l'environnement et le changement. Selon lui, la stratégie est avant tout la définition des buts à atteindre et des moyens nécessaires pour le faire. Pour ce faire, l'établissement d'un plan pour l'engagement des ressources est indispensable. Aussi, une stratégie doit être adoptée pour renforcer l'entreprise dans son environnement concurrentiel. Enfin, la stratégie implique des changements structurels et importants.

- ✓ **Les choix stratégiques ou les stratégies génériques :** de nombreux chercheurs, se sont lancés dans l'identification des comportements stratégiques des entreprises, afin de proposer aux dirigeants des typologies pertinentes, simples, comme outil d'aide à la décision. Cet intérêt a conduit une grande partie des chercheurs, en management stratégique, à proposer « leur typologie » témoignant le plus précisément du comportement des entreprises. Ces typologies sont divisées en deux grands groupes (Hambrick, 1980) : stratégie d'entreprise, et stratégie concurrentielle. La première (corporate strategy) comporte deux volets : le premier est relatif au choix des secteurs dans lesquels l'entreprise doit s'engager ; le deuxième détermine les moyens que la direction doit mettre en œuvre pour gérer ses diverses composantes. La seconde (business strategy) consiste à donner un avantage concurrentiel à chacune des unités de son domaine d'activité. Notre recherche se base essentiellement sur les typologies prenant en compte les stratégies concurrentielles.

Dans ce sens, de nos jours, la littérature abonde de typologies qu'il serait difficile de faire un recensement exhaustif. Nous pouvons citer à titre d'exemple la typologie de Porter (1980), celle de Mintzberg (1988), la typologie proposée par les auteurs de Stratégor (1988, 1997), pour ne citer que ceux là. Nombreuses sont celles qui proposent des stratégies génériques, viables dans tous les secteurs d'autres spécifiques à des secteurs particuliers. Aussi, étant donné que dans notre modèle nous allons introduire les stratégies génériques de Porter, nous allons nous limiter à l'explication de ces dernières dans les paragraphes qui suivent. Le choix d'introduire cette typologie est fait pour deux principales raisons :

-C'est la plus utilisée dans les études antérieures portant sur la perspective configurationnelle, notamment dans le modèle de Michie et Sheehan (2005), qui est notre principale référence.

-Les options stratégiques proposées dans la typologie de Porter sont faciles à identifier dans les entreprises.

Porter en a identifié trois, qu'il qualifie de *stratégies génériques*. Ces dernière sont obtenues en combinant entre d'un coté deux types d'avantages concurrentiels, de l'autre coté le champ d'activité visé.

En termes d'avantages concurrentiels, Porter distingue les stratégies de coûts et les stratégies de différenciation.

Les stratégies de couts : elles orientent de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un seul objectif considéré comme primordial qui est la minimisation de ses coûts complets (fabrication, conception, marketing, distribution, financiers, administratifs, etc.). L'avantage concurrentiel de l'entreprise dépend donc de sa capacité à minimiser ses coûts.

Les stratégies de différenciation : elles cherchent à fonder l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou une partie suffisante du marché. Autrement dit, elles consistent à créer une offre unique rendant la concurrence et la substitution très difficile. Toute entreprise souhaitant fixer son prix à un niveau supérieur devra produire à cet effet une offre dont certaines caractéristiques auront été améliorées ou transformées par rapport à l'offre de référence. *L'offre de référence* est celle que la majorité des consommateurs, sur un marché donné et à un moment particulier, s'attendent implicitement à se voir proposer. La différenciation est donc la production de toute offre comportant par rapport à l'offre de référence, des différences, autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence. En ce qui concerne la taille de la cible, Porter distingue entre large et étroite.

Le croisement entre les deux variables, avantage concurrentiel et cible, a mené Porter à identifier trois stratégies génériques :

-La domination par les coûts : cela consiste à produire moins cher que les concurrents et à dicter les prix du marché (exemple : composants électroniques). Aussi, l'adoption d'une telle stratégie oblige la firme à certaines prescriptions organisationnelles. Ainsi, les firmes qui adoptent un tel cadre de travail auront un pôle décisionnel fortement centralisé, exerceront un contrôle constant des coûts à travers une série de règles et de procédures et

décourageront toute tentative de créativité et d'innovation qui pourrait accroître les coûts de fonctionnement comme les coûts d'expérimentation et d'erreur d'un nouveau produit ou service (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000).

-La domination par différenciation : cette position s'oppose en tout point à la précédente. Elle se réfère à une situation où les entreprises cherchent une position de domination par une offre distincte de celle des concurrents. Cette différenciation se fait également au niveau de l'innovation et de la qualité et procure aux produits le caractère d'avantage compétitif.

Dans ce cas, les activités de marketing et de l'innovation de produits ou de services, la minimisation des règles et des procédures administratives, la décentralisation du pouvoir aux mains d'employés compétents et engagés sont quelques exemples retrouvés dans une telle stratégie d'affaires (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick' 200

– La stratégie de concentration (niche) consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. Cette stratégie comporte deux variantes : la stratégie de concentration fondée sur des coûts réduits, qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible (exemples : microordinateurs compatibles, vols charters) ; la stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier sur le segment cible (exemple : vêtements de grande taille).Le schéma ci-dessous résume la typologie stratégique de Porter.

Figure 7 Stratégies génériques selon Porter

		Avantage concurrentiel	
		Couts moins élevés	Différenciation
Champs concurrentiel	Cible large	Domination par les coûts	Différenciation
	Cible étroite	Concentration fondée sur les couts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

Source :De Lavergne (1982)

Dans le cas de notre modèle de recherche, nous avons choisi d'utiliser uniquement le critère avantage concurrentiel pour identifier deux stratégies d'affaires, sans nous intéresser à la nature ou la taille de la cible. Ce choix nous amène à identifier deux stratégies d'affaires, à savoir la stratégie par minimisation des coûts et la stratégie de différenciation ou hors couts.

I-4-La performance

Pour rappel, il existe plusieurs indicateurs de mesure de la performance. Pour choisir la définition de la performance adéquate à notre modèle, nous nous somme référé à deux types de références : les études ayant traité de la conceptualisation de la performance dans les PME et les études empiriques réalisées dans le cadre de l'approche configurationnelle de la relation entre la GRH et la performance.

La revue de littérature, citée précédemment, relative à l'approche configurationnelle peut être divisées en deux catégories par rapport à la mesure de la performance: la première catégorie regroupe les études ayant optés pour des indicateurs financiers pour mesurer la performance des entreprises, et la deuxième sont des études ayant fait une approche multidimensionnelle de la performance.

Jusqu'à la fin des années 1990, les indicateurs financiers, comme la rentabilité économique, la rentabilité des fonds propres, les profits, le prix des actions ont été employées dans plus de la moitié de la recherche (Rogers et Wright (1998), cité par Ait Razouk, 2007). A partir du début des années 2000, la dimension financière de la performance dans les approches configurationnelle de la GRH commence à prendre du recul pour une dimension plus large de la performance. Ce recul est expliqué par la prise de conscience du caractère réducteur des indicateurs de performance dans la mesure de la performance au regard de la diversité des intérêts des différentes parties prenantes au sein de l'organisation (Becker et Gerhart, 1996; Cook et Ferris, 1986; Devanna et al, 1984; Rogers et Wright, 1998; Tichy et al, 1982). Ainsi, comme nous venons de le mentionner dans la section consacrée à la performance *(Cf. I-2-4-, p. 45)*, cette dernière a changé complètement de conception pour une approche par la responsabilité sociale de l'entreprise.

En référence à cette revue, nous ne sommes pas limités à la dimension financière de la performance, mais nous avons pris en considération une approche multidimensionnelle. Par ailleurs, nous ne nous sommes pas intéressées à toutes les différentes dimensions de ce

concept, telle qu'elles sont définies dans l'approche globale de la performance, mais nous avons opté pour quelques indicateurs du fait que notre échantillon est composé de PME, de ce fait certaines de ces dimensions ne peuvent être évaluées. En effet, la revue de littérature traitant de la conceptualisation de la performance dans les PME signale la nécessité de prendre en considération les difficultés dans l'évaluation de la performance.

Au vu de tout ce qui précède, nous avons choisi d'utiliser les indicateurs de performance suivants : la croissance de la taille en termes d'emplois, un indicateur de la croissance économique qui est le chiffre d'affaires, un indicateur financier qui est les bénéfices, la performance sociale par le turne over volontaire et la performance concurrentielle appréciée par la position de l'entreprise par apport aux concurrents.

Nous pouvons expliquer le choix pour ces indicateurs par le fait qu'ils sont communs à toutes les entreprises quelque soit le secteur d'activité. Ainsi, si notre recherche s'intéressait à un secteur particulier, on aurait pris des indicateurs de performance propres à ce type d'entreprises.

II-Le modèle et hypothèses

Après avoir détaillé les constituantes de notre modèle, la figure n° 01 ci-dessous en résume le contenu.

Ainsi, notre modèle de recherche sera composé de quatre variables principales : les systèmes de GRH, les modèles de flexibilité du travail, le positionnement stratégique et la performance.

Le système de GRH peut se présenter par trois configurations : engagement, administratif et hybride

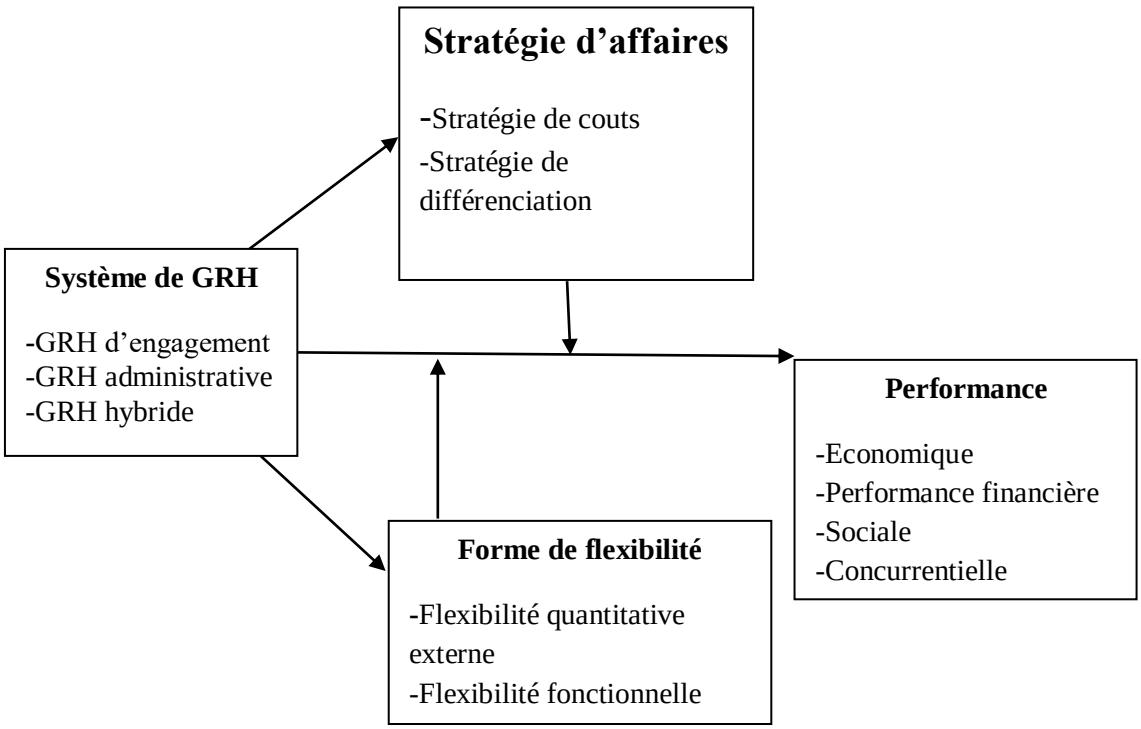
La variable de flexibilité peut se présenter sous deux formes : la flexibilité quantitative et la flexibilité qualitative.

Les modèles stratégiques sous deux formes : stratégie de coûts et stratégie de différenciation.

La performance est appréhendée par trois types d'indicateurs : économiques, financiers, sociales et concurrentiels.

Notre modèle d'analyse est représenté par la figure ci-dessous :

Figure 8 : Modèle de recherche



Source : Etabli par nos soins

Après avoir identifié notre modèle d'analyse, il y a lieu d'expliquer les liaisons entre les différentes variables, dans une perspective configurationnelle afin de tirer nos hypothèses. Comme nous l'avons précisé précédemment, le modèle réalisé par Michie et Sheehan (2005) nous sert de grille d'analyse. Les deux auteurs ont abouti à valider les deux hypothèses de l'approche configurationnelle de la gestion stratégique des ressources humaines dans un contexte de flexibilité. Par leurs résultats, ils appuient les deux idées selon lesquelles :

- l'arrimage entre les pratiques de GRH à des effets positifs sur la performance des entreprises. Les effets sur la performance sont plus importants pour les entreprises qui adoptent un système de GRH d'engagement, que celles ayant adopté un système administratif

-Ceci dit, les effets des deux systèmes sur la performance peuvent être plus importants encore si les systèmes de GRH sont cohérents avec la stratégie d'affaires et la forme de la flexibilité du travail favorisée dans l'entreprise. Ainsi, les effets d'une GRH administrative sur la performance peuvent aussi être importants si elle est associée à une

stratégie de coûts et une flexibilité quantitative de l'emploi. Par ailleurs, une GRH d'engagement a plus d'effets si elle est associée à une stratégie de différenciation (par l'innovation ou la qualité), mais ses effets sont moins importants si le système est associé à une flexibilité externe de l'emploi.

En se référant aux hypothèses théoriques de l'approche configurationnelle, en tenant compte des résultats de plusieurs études empirique, notamment les résultats de Michie et Sheehan (2005), nous proposons de tester les deux hypothèses principales suivantes :

La première hypothèse propose de valider la logique associée à la cohérence interne des pratiques de GRH. Si les modèles de GRH (typologies), que nous avons identifiées dans la revue de littérature constituent réellement des idéaux types capables d'accroître la performance organisationnelle alors :

H1 : Plus grand sera le similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance.

Etant donné que nous avons procédé de la même manière que dans l'étude de Michie et Sheehan (2005), c'est-à-dire, que nous avons associé le système d'engagement à une flexibilité fonctionnelle, seule l'appréciation de la flexibilité quantitative externe du travail nous servira de variable de distinction entre les deux modèles de flexibilité. Aussi, l'hypothèse 2 peut être reformulée de la manière suivante :

H2 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique et plus cette dernière est reliée à la forme de flexibilité du travail et à la stratégie d'affaire correspondante, meilleure sera la performance.

Ces deux hypothèses principales seront scindées en hypothèses secondaires dans le chapitre 3 de cette partie consacré aux résultats et discussions.

Les principaux résultats attendus de la partie empirique de cette thèse peuvent être résumés comme suit :

La confrontation de notre modèle au terrain de recherche, permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses précédemment mentionnées.

Au niveau managérial, cette recherche offrira un cadre de compréhension qui permettra aux entreprises faisant recours à la flexibilité du travail d'appréhender la complexité de cette pratique et de la concevoir en un système complet de pratiques de GRH et non pas

une pratique en soi. Aussi, cette recherche fournira un cadre explicatif qui leur permettra de comprendre l'utilité d'une approche systémique et holistique des pratiques de gestion pour l'efficacité organisationnelle.

Avant de passer à la mise en œuvre empirique de notre modèle et au test d'hypothèses, notre travail de recherche a nécessité un ensemble de choix épistémologiques et méthodologiques qui seront abordés dans la section suivante.

Section 3 -Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

L'objectif de cette section est de présenter notre positionnement épistémologique. Cette étape de la recherche est devenue indispensable pour tout chercheur. En effet, elle renforce la légitimité de sa recherche et les résultats. Selon Perret et M. Girod-Séville (2003), la réflexion épistémologique est indispensable à tout chercheur qui veut effectuer une recherche sérieuse, aboutir à des résultats valides et légitimes.

Avant de se positionner épistémologiquement, nous devons d'abord donner quelques éléments relatifs à l'épistémologie d'une manière générale et celle des sciences de gestion en particulier. Ensuite, nous allons présenter les différentes options épistémologiques offertes aux chercheurs pour la construction d'une connaissance. Enfin, nous terminons la section en présentant notre positionnement.

I-Positionnement épistémologique: en quoi il consiste ?

D'une manière générale, les questions d'ordre épistémologique, se rapportant à une recherche, correspondent à l'ensemble des questions qu'un chercheur se pose préalablement à son projet de recherche. Ces questions sont relatives à la nature de la connaissance qu'il va produire du point de vue de son caractère scientifique. Le terme épistémologie est apparu au début du XX^{ème} siècle pour designer une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance (Avenier et Gavard-Perret (2012)). Selon Piaget (1967) l'épistémologie est « une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées » (Thiétard, 2014, p. 15) ou « l'épistémologie est *l'étude de la constitution des connaissancesvalables* » (Gavard-Perret et al. 2012, p. 13).

Cette partie de la philosophie ou la réflexion épistémologique cherche à répondre à quatre principales questions relatives notamment à : la nature du réel que le chercheur cherche à appréhender, ou la nature de la connaissance produite ; la valeur de la connaissance, la méthodologie utilisée pour produire la connaissance et les incidences de cette connaissance sur le réel étudié. Sur ce, nous identifions quatre dimensions à une réflexion épistémologique :

-La première est ontologique : elle répond à la question de la nature de la réalité à connaître. Cette dernière peut prendre la forme d'une hypothèse déterministe, et que la réalité est indépendante du sujet, le monde est fait de nécessités, ou bien que l'hypothèse est intentionnaliste, le monde est fait de possibilités, et une dépendance du sujet et de l'objet.

- La deuxième est épistémique : elle sert à identifier la nature de la connaissance produite. Deux cas de figure sont identifiés, soit que l'hypothèse est ontologique et qu'il existe une essence propre à l'objet de connaissance, ou bien que l'hypothèse est phénoménologique, et que l'essence de l'objet ne peut pas être atteinte ou n'existe pas.

-La troisième est d'ordre méthodologique : c'est la manière dont une connaissance est produite et justifiée. Cela peut se faire par trois chemins : la découverte dans le cas de recherche formulée en terme de « pour quelles causes.. », dans ce cas on privilégie l'explication ; l'interprétation, dans le cas de recherche à répondre à la question « pour quelles motivations des acteurs.. », dans ce cas on privilégie la compréhension ; enfin la construction, dans le cas d'une recherche formulée en terme de « pour quelles finalités… », on privilégie la construction.

-La quatrième est axiologique : sert à identifier les valeurs portées par la connaissance. Est-ce que la connaissance produite a aboutit à vérifier, confirmer ou réfuter une hypothèse ; est ce que elle est révélatrice d'une expérience vécue par les acteurs (empathie et idéographie) ; ou bien il s'agit d'une adéquation et enseignabilité.

Les réflexions autour de ces quatre dimensions ont donné naissance à trois grands paradigmes épistémologiques à partir desquels les sciences de gestion s'inspirent et que nous allons découvrir ci-après.

II-Principaux positionnements épistémologiques en usage en sciences de gestion

Trois positionnements permettent de répondre aux questions épistémologiques su-mentionnées : le constructiviste, le positionnement positiviste et l'interprétativisme. Ces trois paradigmes sont à l'origine utilisés dans trois principaux référentiels scientifiques : celui des sciences de la nature, le référentiel des sciences humaines et sociales et le référentiel des sciences de l'ingénierie.

II-1- Le positivisme :

On considère les sciences de la nature comme la source de toutes les réflexions autour de la nature de la science (Thietard, 2014). Cette dernière est initialement dominée par le positivisme dont les principes ont été élaborés par Conte (1844). Cette approche a connu plusieurs évolutions qui l'ont amené à distinguer la connaissance scientifique des autres formes de savoirs en lui établissant ses propres règles de production, d'analyse et d'approches. Sur le plan méthodologique, ce paradigme est caractérisé par la recherche quantitative, l'expérimentation, un processus de validité basé sur le principe hypothético-déductif.

II-2-L'interprétativisme :

Le modèle scientifique emprunté aux sciences de la nature est considéré par plusieurs disciplines du domaine des sciences sociales et humaines comme non conforme aux caractéristiques de ces disciplines, notamment la nature des objets sur lesquels se font les recherches. Car les groupes sociaux, les individus ainsi que les phénomènes sociaux ne peuvent être considérés comme des choses (Mannerot J., 1946, dans Thietard, 2014, p17)).
Un nouveau modèle de recherche a été adopté répondant à cette spécificité des sciences sociales, l'interprétativisme. Ce modèle d'approche considère l'activité humaine intentionnelle, interactionnelle, et « *processurale* » (Thietard, 2014 :17). Ainsi, les pratiques sociales ne se ressemblent pas, car il n y a pas de régularité causales stables. Aussi, les être humains, ou les groupes collectifs, appartenant à des espaces/temps différents ne peuvent agir ou réagir à la même situation de la même manière. En effet, les phénomènes et événements sociaux sont dépendants des contextes historiques, qui eux sont singuliers (Passeron, 1991).

Cette manière de voir la construction des phénomènes sociaux et organisationnels à contribué à relativiser la connaissance scientifique, à la remise en cause de la neutralité de

la science et l'indépendance de l'activité scientifique à l'égard de la société (Bonneuil et Joly, 2013).

II-3-Le constructivisme

Cette approche dépasse les deux conceptions de la science que nous avons présentée précédemment. En effet, dans ce référentiel ce qui est recherché est de concevoir et construire une réalité. Il considère la recherche comme le développement « *de connaissances pertinentes pour la mise en oeuvre d'artefacts ayant les propriétés désirées dans les contextes où ils sont mis en oeuvre* » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, cité par Thietard, 2014). Autrement dit, il s'agit de la mise en œuvre de dispositifs, artefacts, outils..Etc. Qui conviennent à un contexte particulier, comme dans le cas de conception d'un modèle pour le cas des réformes, des réorganisations..etc.

Sur le plan méthodologique, ce référentiel fait appel aux démarches de recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2004), mais beaucoup plus celles de recherche-intervention (David, 2000b). Cette méthode impose au chercheur de s'imprégner dans le domaine de recherche en côtoyant les acteurs (Hudson et Ozanne, 1988). La connaissance est construite par le chercheur avec les acteurs qui font partie de son terrain d'étude grâce à une interaction sujet-objet d'étude. Cela veut dire que le chercheur doit être au milieu d'un processus d'apprentissage du sujet sur lequel porte l'action ; cet apprentissage n'a pas pour objectif de découvrir une réalité objective (comme c'est le cas des sciences de la nature), mais de contribuer à l'organisation du milieu mis à l'expérience par cette recherche, à titre d'exemple, le fait que un cadre gérant ayant déjà travaillé plusieurs années dans une entreprise, réalise un écrit dans lequel il conceptualise un modèle ou un outil de gestion en se basant sur son expérience (donner l'exemple de la thèse sur le travail à temps partagé).

Cette méthode présente un inconvénient. Ainsi, le rapport du chercheur aux faits se déroulant dans l'organisation d'accueil n'est pas neutre. Les résultats de l'étude pourraient être subjectifs.

Ainsi, nous pouvons dire que la réflexion épistémologique qui a alimenté la recherche en science de gestion a favorisé un foisonnement des paradigmes épistémologiques[17]. Ce foisonnement a divisé la communauté scientifique en deux groupes par apport à la maturité de cette discipline. Ainsi, une partie considère cela comme un indice de non maturité de la

[17] Le paradigme désigne un cadre qui regroupe un ensemble de croyances, valeurs, techniques partagées par une communauté scientifique à une période donnée. Ce cadre permet de définir les problèmes et les méthodes légitimes et canalise les investigations. Il fixe un langage commun qui favoriserait la diffusion des travaux et permettrait ainsi une plus grande efficacité de la recherche (Thomas Kuhn, dans Thietard, 2014, p 19).

discipline, d'autre le considère comme une opportunité pour son développement. Dans le sens de la première perception, en référence à l'analyse historique de Kuhn, (1962) (Thietard, 2014, p 19), relatif au développement d'un paradigme dominant pour une science, ce foisonnement n'est pas considéré comme signe de l'immaturité des sciences de gestion. Toutefois, d'autres chercheurs, reprochent à la discipline le manque d'immaturité qu'ils expliquent par le fait que les débats épistémologiques au sein des sciences de gestion ont parfois été alimentés par des mélanges et des raccourcis hâtifs (Kwan et Tsang, 2001 ; Dumez, 2010).

Dans le deuxième sens, on considère que la diversité du débat épistémologique dans les sciences de gestion est une opportunité. En effet, la généralisation du travail épistémique et la diversité des débats conduit ainsi à un enrichissement conceptuel, théorique et méthodologique du champ des sciences de gestion et permet d'établir la légitimité scientifique d'un plus large éventail d'objets et de démarches de recherche (Thietard, 2014). Aussi, d'autres enfin voient dans la diversité des paradigmes épistémologiques des sciences de gestion l'opportunité d'enrichir le débat épistémologique en apportant des réponses spécifiques et originales (David *et al*. 2000, 2012 ; Martinet, 1990, 2013b ; Spicer *et al*. 2009) à des problématiques en sciences de gestion connues par leur diversité.

III- Notre positionnement

Pour notre travail, nous avons opté pour un positionnement épistémologique positiviste. En effet, nous sommes à la recherche de l'explication d'une réalité existante, en l'occurrence la relation entre les pratiques de flexibilité du travail des PME, et leurs performances. De plus cela se fait d'une manière objective car nous avons administré un questionnaire d'enquête qui est un outil qui permet au chercheur de rester le plus indépendant possible de l'objet étudié.

Les motifs de notre choix pour ce positionnement sont multiples. D'abord, notre travail s'inscrit dans une suite de plusieurs travaux antérieurs effectués dans le cadre de cette problématique. De plus, les articles traitant des méthodologies de recherche sur les pratiques de GRH dans les entreprises indiquent dans l'ensemble qu'il faut utiliser des échantillons d'une taille importante pour avoir des résultats crédibles. Aussi, l'utilisation des méthodes quantitatives dans les recherches en sciences de gestion, permet d'exprimer les variables de façon numérique, ce qui est plus facile et simple à appréhender par d'autres chercheurs et évaluateurs (Maurand-Valet, 2010).

Nous avons opté pour une posture hypothético-déductive pour analyser les modèles explicatifs de la flexibilité de l'emploi et son lien avec les performances des PME. Cette logique est privilégié dans le cas d'un positionnement épistémologique positiviste (DubéL. et Paré G. , (2003), Balbali F., 2012) . Cette logique permet d'émettre au préalable une ou plusieurs hypothèses, et ce en se basant sur un ensemble de théories, de concepts et d'observations ; ensuite il faut confronter ces hypothèses à la réalité par une étude empirique. Cette confrontation nous permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses.

Dans cet esprit, nous avons défini, dans un premier temps, la littérature se portant aux concepts de base, qui sont : les PME, la flexibilité du travail et d'emploi, la GRH, et la performance. Ensuite, nous avons analysé les liens entre ces différents concepts et variables tels qu'ils sont mentionnés dans la littérature. Cette analyse nous a servi pour élaborer un modèle conceptuel et un ensemble d'hypothèses. Ces hypothèses seront ensuite testées sur un échantillon de 38 entreprises.

En somme, pour notre recherche, nous avons sélectionné une approche positiviste pour tester notre modèle conceptuel au lieu de l'approche qualitative. Cette orientation est très connue dans le domaine des sciences sociales, notamment en sciences de gestion. Le principe de cette approche, est que les comportements ainsi que les phénomènes sont des relations de cause à effet

Le processus utilisé est de type déductif. Il permet la confirmation ou l'infirmation des hypothèses proposées au départ. L'identification du modèle de recherche repose sur la base de recherches antérieures ayant montré des relations de causalité qui produit le phénomène à expliquer. Dans notre cas il s'agit d'un modèle montrant une relation de causalité entre les pratiques de flexibilité du travail et les performances dans le contexte de moyennes entreprises. Donc, notre processus de recherche s'appuie sur une logique hypothético-déductive à travers lequel nous allons confronter la réalité des entreprises enquêtées au modèle théorique que nous venons d'établir**.**

Conclusion du chapitre 1

A travers ce chapitre nous avons pu formuler notre problématique sous forme d'un modèle de recherche qui consiste en l'établissement d'une relation explicative de la performance organisationnelle à travers des modèles de flexibilité du travail. Ce modèle a été identifié à travers deux principes de l'approche configurationnelle : celui de la cohérence interne des pratiques de GRH et le principe de cohérence externe avec la stratégie d'affaires.

Pour l'établissement de notre problématique et sa modélisation, nous nous sommes appuyés sur les hypothèses de l'approche configurationnelle et des études empiriques antérieures.

Comme nous venons de le constater, la revue de la littérature consacrée à cette problématique encadrée par une approche configurationnelle fait mention de plusieurs modèles idéals types pouvant améliorer la performance organisationnelle. A titre d'exemple, Ferrari (2010) a mentionné quatre modèles, Mitchie et Cheehan (2005) en avaient identifié deux modèles, Inmaculada B-M et al (2008) font référence à un modèle type d'efficacité organisationnelle.

Pour notre part, nous avons opté pour les deux modèles idéals type identifiés par Mitchie et Cheehan (2005), le modèle de GRH associant des pratiques d'engagement et une flexibilité qualitative et le modèle de GRH associant des pratiques administratives et une flexibilité quantitative. Notre choix pour ces modèles s'explique par la facilité d'obtenir auprès de l'échantillon des entreprises que nous allons enquêter les données nécessaires pour les identifier.

Les hypothèses que notre modèle de recherche cherche à défendre sont ensuite identifiées sur la base des principes de l'approche configurationnelle et les résultats auxquels la plupart des études antérieurs ont abouti. Nous avons de ce fait opté pour le positivisme comme positionnement épistémologique et la méthode hypothético-déductive pour réaliser notre recherche.

Dans le chapitre suivant nous apporterons plus d'éclairage sur la démarche méthodologique poursuivie pour la collecte des données pour le compte de cette étude.

CHAPITRE II :

La mise en œuvre empirique de la recherche

Chapitre II-La mise en œuvre empirique de la recherche

Introduction du chapitre

Dans ce chapitre nous allons expliquer notre étude empirique à travers laquelle nous visons la confrontation de notre modèle conceptuel au terrain des entreprises.

Nous proposons d'examiner un ensemble de relations entre des variables explicatives (des pratiques de GRH, des pratiques de la flexibilité du travail et des variables de contingence) et des variables à expliquer qui représentent la performance des entreprises. De ce fait, il y a lieu d'expliquer la méthode d'évaluation de toutes ces variables avant de mesurer les éventuelles associations entre elles. Sur ce, nous avons consacré la première section à l'opérationnalisation des différentes variables composant notre modèle.

Aussi, pour avoir les données du terrain sur l'état de l'ensemble des variables il y a lieu de trouver la méthode adéquate. Sur ce, nous avons dédié la deuxième section à la méthodologie par laquelle nous avons mené notre enquête.

Enfin, une fois les données collectées, pour pouvoir quantifier notre modèle nous aurons besoin d'un ensemble d'outils d'analyse. Sur ce, nous avons consacré la dernière section.

Section 1-Opérationnalisation des variables

L'objectif de cette section est d'exprimer les concepts abstraits, représentés par les différentes variables de notre modèle, par des questions relatives à des pratiques concrètes.

Le principe est le suivant : chaque concept correspond à une pratique, un indicateur, ou un ensemble de pratiques ou d'indicateurs au niveau de l'entreprise ou relatifs à son activité. Avec cette étape, nous cherchons à transformer ces concepts en une ou un ensemble de pratiques concrètes.

Les pratiques sont de deux ordres : général ou détaillé. Les pratiques d'ordre général sont obtenues par le regroupement d'un ensemble de pratiques détaillées. Cette manière de procéder nous aide à créer des typologies pour chaque ensemble de pratiques détaillées. A titre d'exemple, la variable GRH est considérée comme variable générale, nous l'avons divisée en un ensemble de variables détaillées en fonction de l'ensemble des pratiques de GRH : formation, carrière, évaluation et motivation.

Après avoir interprété les concepts théoriques en pratiques concrètes, il y a lieu d'identifier la méthode d'évaluation utilisée.

Il existe deux principales méthodes d'évaluation des variables dans une étude quantitative : la mesure objective et la mesure subjective. Dans le premier cas, chaque variable est évaluée en rapport à des données quantitatives de l'entreprise ; à titre d'exemple, pour évaluer l'importance accordée à la formation dans l'entreprise, nous nous basons sur le budget consacré à cette pratique. Dans le deuxième cas, il s'agit de laisser l'évaluation d'une pratique à l'appréciation subjective de l'interviewé (dans notre cas il s'agit du gérant de l'entreprise) ; ainsi, pour la pratique de la formation, il suffit de demander au gérant d'apprécier, sur une échelle, l'importance du budget qu'il consacre à la formation.

En ce qui nous concerne, pour l'évaluation des variables, nous avons utilisé, pour la plus grande partie, la méthode subjective. Nous justifions notre choix par le fait qu'il existe certaines variables pour lesquelles il n'est pas facile d'obtenir des valeurs quantitatives dans le cas des PME. A titre d'exemple, pour la performance de l'entreprise, nous avons eu des difficultés à obtenir auprès des entreprises des indicateurs d'ordre numériques, comme le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, les bénéfices…De ce fait, nous avons utilisé des échelles mesurant une appréciation subjective des indicateurs de mesure par les gérants des entreprises.

I-Opérationnalisation et mesure des systèmes de GRH

Pour identifier les systèmes de GRH utilisés par les entreprises enquêtées, nous avons utilisé trois ensembles de pratiques : les pratiques relatives à la dotation en ressources humaines, les pratiques de développement et de gestion des compétences, les pratiques de rémunération, et des pratiques d'animation.

Les pratiques utilisées, dont le détail est mentionné dans le tableau n° 19, sont identifiées à partir de la littérature théorique. L'évaluation de l'usage de ces pratiques par les entreprises enquêtées est faite moyennant une appréciation subjective de la part des gérants des entreprises ou des responsables de la GRH, de l'intensité ou de la fréquence de l'usage de chaque pratique. Pour ce faire, nous avons utilisé des échelles d'appréciation pour chaque pratique.

Le tableau ci-dessous représente l'ensemble des variables et des items relatifs aux groupes de pratiques, selon différentes dimensions de GRH, utilisés.

Tableau n°14 : les variables relatives aux systèmes de GRH dans l'entreprise

Les variables (les différentes dimensions de la GRH	**Items**	**contenu des items**
Dotation	Les qualifications des employés	Le niveau de qualification des employés
Organisation du travail	Division du travail	L'intensité de la division du travail
	Description des tâches	L'intensité de la description des tâches
	Travail en équipes	L'organisation de l'entreprise
	Polyvalence	La fréquence de la polyvalence des employés
	Autonomie et contrôle	La nature du contrôle dans l'entreprise
	Participation	L'intensité de la participation des employés
Développement et gestion des compétences	La formation	L'importance du budget consacré à la formation
	L'évaluation	La régularité et l'intensité de l'évaluation
	La gestion de la carrière et promotion	La présence ou non d'opportunité de carrière et de promotion
Rémunération	Rémunération au poste	L'usage ou non de cette forme de rémunération
	Rémunération par ancienneté	L'usage ou non de cette forme de rémunération
	Rémunération sur rendement collectif	L'usage ou non de cette forme de rémunération
	Rémunération sur rendement individuel	L'usage ou non de cette forme de rémunération
Animation	Information et communication	qualité de circulation et de partage de l'information dans l'entreprise
	Participation	L'intensité du recours aux différentes formes de participation des employés aux décisions (groupes de travail, cercles de qualité, l'autocontrôle..etc.)

Source : établi par nos soins

On rappelle que pour évaluer les niveaux d'insertion de l'ensemble de ces pratiques dans les entreprises, nous avons utilisé une échelle d'appréciation subjective. L'échelle est composée de quatre niveaux. A titre d'exemple, la polyvalence des employés est appréciée par l'échelle : jamais, rarement ou quelques fois et souvent.

Nous tenons à signaler, que pour les besoins de pertinence des résultats de notre enquête, nous avons fait en sorte que certaines pratiques soient évaluées par deux ou plusieurs variables à la fois. A titre d'exemple, une entreprise dans laquelle les salariés disposent d'une autonomie dans l'exécution de leurs tâches, le niveau de contrôle directe doit être faible. Ainsi, la pertinence de la réponse de l'entreprise par apport au niveau d'autonomie des salariés peut être vérifiée par le niveau de contrôle direct.

II- Opérationnalisation et mesure de la variable de flexibilité du travail

Pour rappel, pour les besoins de notre modèle, et dans plusieurs analyses théoriques ayant traité des effets de la flexibilité des ressources humaines sur la performance des entreprises, deux catégories de flexibilité des ressources humaines sont distinguées : la flexibilité fonctionnelle ou interne dans le sens de l'approche par compétence de base et la flexibilité quantitative ou externe.

Comme nous venons de le préciser dans la définition théorique des variables du modèle, étant donné que les deux formes de flexibilité sont opposées et que la flexibilité fonctionnelle peut être déduite à partir des systèmes de GRH, et pour faciliter le traitement et l'analyse de l'étude, nous avons utilisé l'importance du recours des entreprises aux différentes formes d'emplois flexibles comme l'unique variable pour opérationnaliser le construit flexibilité.

Le tableau ci-dessous donne les variables utilisées pour la flexibilité des ressources humaines.

Tableau n° 15 : l'opérationnalisation de la flexibilité des ressources humaines

Flexibilité quantitative	**Item**
Recours aux contrats de travail flexibles	La part des emplois temporaires par apport à l'emploi total
	La part des emplois en CDI par apport aux emplois totaux
	Le recours au travail à temps partiel
	Le recours aux heures supplémentaires
	Le recours à la sous-traitance

Source : établi par nos soins

Pour mesurer la part de l'emploi flexible dans les entreprises enquêtées, nous pouvons utiliser deux méthodes : soit se référer aux données effectives ou réelles quantitatives, ou bien sur la base d'une estimation approximative du niveau de ces emplois par le gérant de l'entreprise.

Dans le premier cas, il s'agit d'obtenir le volume de l'emploi total pour chaque année, le nombre des emplois temporaires, de calculer ensuite le pourcentage des emplois flexibles par apport au total, et enfin calculer le taux moyen annuel de l'emploi flexible. Dans le deuxième cas, il s'agit de laisser l'appréciation du taux des emplois flexibles au gérant de l'entreprise.

Même si la première méthode nous permet d'obtenir des données plus crédibles, en ce qui nous concerne, nous avons opté pour la deuxième méthode, bien qu'elle nous expose à un risque d'erreur en raison de son caractère subjectif.

Notre choix pour la deuxième méthode est justifié par le fait que les gérants des PME sont généralement réticents par apport aux questions relatives à l'emploi. Ce fait a été signalé par de nombreuses études faites au niveau de ce type d'entreprises et par des agents de l'Office National des Statistiques, qui ont déjà réalisé de nombreuses enquêtes au niveau de PME. Aussi, avant de préparer notre questionnaire, nous avons été à cet organisme afin de recevoir quelques conseils dans le domaine. Nous avons effectué des entretiens avec des agents qui ont déjà participé à un recensement des unités économiques et administratives au niveau national en 2008. Suite à leur expérience, nous nous sommes rendu compte que les gérants des PME communiquent difficilement les informations d'ordre quantitatives sur leur entreprise, notamment en matière d'emploi et des résultats financiers, et que souvent, ils donnent de fausses informations. Sur ce, nous avons conclu que la tâche nous sera encore plus difficile vu que notre enquête relève d'un cadre individuel et que ces dernières années les autorités se montrent très sévères en ce qui concerne l'usage de l'emploi informel.

Bien que les CDI ne soient pas considérés comme une forme de pratique de flexibilité quantitative externe, nous avons introduit dans notre opérationnalisation la question relative à cette variable afin de confirmer les réponses des entreprises par rapport aux autres formes d'emploi utilisées. Autrement dit, cette question nous servira comme témoin.

III-L'opérationnalisation et mesure de la stratégie d'affaires

Dans la mesure où la stratégie d'affaires est l'une des variables principale de notre modèle de recherche, le choix des variables représentant celle-ci fait l'objet de ce paragraphe.

Nous venons de préciser dans la conceptualisation de notre modèle et la définition théorique des systèmes utilisés, que la stratégie d'affaires a fait objet de plusieurs modélisations. En ce qui nous concerne, les modèles stratégiques de Porter a retenu notre attention. Aussi, deux modèles stratégiques sont utilisés : la stratégie de coûts et la stratégie de différenciation.

Pour identifier la stratégie au sein des entreprises enquêtées, les gérants des entreprises devraient répondre à une question relative à une variable, identifiée à partir des définitions théoriques des trois modèles stratégiques à savoir l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Le gérant devrait identifier, moyennant une question à choix multiples, l'avantage ou les avantages concurrentiels de son entreprise.

La question posée est la suivante : pour votre activité principale, et face à la concurrence, pouvez-vous nous indiquer, parmi cette liste, le principal ou les principaux éléments sur lesquels se base votre stratégie ?

-La réduction des couts ;
-La qualité des produits ;
-L'innovation ;
-Le respect des délais ;
-Diversification de l'offre ;
-Autre (à préciser)

VI-Opérationnalisation de la performance

Pour rappel, la performance de l'entreprise est appréhendée par plusieurs dimensions dans les études antérieures réalisées dans une perspective configurationnelle. Pour notre étude, nous avons choisi d'utiliser plusieurs dimensions de la performance.

Théoriquement, comme nous venons de le préciser dans le premier chapitre **(Cf.** , chaque dimension de la performance à plusieurs indicateurs de mesure. Dans notre cas, nous avons opté pour les indicateurs suivants :

-La performance économique est mesurée par la croissance de l'emploi et celui du chiffre d'affaires.

-La performance financière est mesurée par le profit ou les bénéfices.

-La performance sociale est évaluée par le taux de turn-over ;

-La performance concurrentielle est appréhendée par la position de l'entreprise par apport à ses concurrents et la dimension du marché (local, national ou international).

Le tableau suivant résume l'ensemble des indicateurs utilisés.

Tableau n° 16 : la variable performance

Dimension de la performance	**Indicateurs de performance**
Performance économique	Evolution de l'emploi
	Evolution du chiffre d'affaires
Performance financière	Evolution des bénéfices ou profits
Performance sociale	Le taux de turn-over volontaire
Performance concurrentielle	Positionnement de l'entreprise sur le marché
	Dimension du marché (local, national, international)

Source : établi par nos soins

Comme pour les variables précédentes, pour évaluer ces indicateurs de performance, nous pouvons utiliser deux méthodes : l'évaluation objective ou subjective. Il s'agit dans le

premier cas d'obtenir ces indicateurs sous formes de données chiffrées, comme le chiffre d'affaires annuel en DA, et de procéder à l'appréciation de son évolution. Dans le deuxième cas, il s'agit de laisser l'appréciation de leur évolution au gérant de l'entreprise.

D'après la revue de littérature sur l'opérationnalisation et l'évaluation de la performance dans les *PME (Cf. II-, p 47),* les gérants des PME se montrent réticents lorsqu'il s'agit de communiquer des résultats chiffrés de leurs entreprises, aussi, nous avons opté pour l'appréciation subjective. Ainsi, nous avons demandé pour chaque gérant d'apprécier les indicateurs choisis. Ensuite, à chaque niveau d'appréciation, nous avons accordé un score. Ainsi, pour les trois indicateurs d'évolution du niveau d'emploi, du chiffre d'affaires et des bénéfices, nous avons utilisé quatre niveaux pour leur appréciation : une baisse, une stabilité, des fluctuations ou une augmentation sur les cinq dernières années d'activité. A chacun de ces états, nous avons accordé un score selon les différents niveaux d'appréciation :

-Dans le cas de baisse, nous avons accordé le score 1 ;
-Dans le cas de stabilité ou de fluctuations nous avons accordé le score 2 ;
-Dans le cas d'augmentation, nous avons accordé le score 3

Pour le taux de turn-over, nous avons utilisé trois états d'appréciation : faible, moyen et élevé. A chaque niveau, nous avons associé trois scores : 1, 2 et 3. Pour l'appréciation de la dimension du marché, nous avons utilisé le score 1 pour le marché local, score 2 pour national et 3 pour international. En ce qui concerne la position concurrentielle, nous avons utilisé trois niveaux d'appréciation : pas satisfait, satisfait et très satisfait, auxquels nous avons associé trois scores 1, 2 et 3.

V-Les variables de contrôle et d'identification des entreprises

Bien que la stratégie d'affaires, la GRH et la flexibilité soient les principales variables de notre modèle, nous avons jugé important dans le cas de notre étude empirique d'intégrer d'autres variables de contingence qui nous servirons à faire une analyse plus approfondie des résultats, notamment lors de la classification des entreprises. Nous pouvons justifier l'usage de ces variables par deux facteurs :

-Le fait que notre échantillon contient des entreprises appartenant à plusieurs secteurs d'activité, alors que la plupart des études empiriques sont faites sur un seul secteur.

-Etant donné que notre échantillon est composé 38 PME et que, cette population présente certaines hétérogénéités, les autres facteurs de contingence vont nous servir à expliquer et à renforcer nos résultats.

-Notre échantillon, composé de 38 entreprises, n'est pas de taille importante pour une étude quantitative pertinente. De ce fait, nous allons nous servir de ces variables de contrôle pour compenser la faiblesse de l'étude au plan quantitatif liée à la taille par une analyse descriptive. Aussi, nous tenons à préciser que ces variables de contrôle seront utilisées uniquement pour renforcer les résultats du tri à plat des entreprises et non pas pour justifier l'intensité des relations d'interactions entre les variables de notre modèle.

Pour choisir les variables de contrôle, notre référence principale est la revue de littérature ayant traité des déterminants des pratiques et des modèles de GRH dans les entreprises, notamment les PME.

L'étude de l'évolution de la recherche réalisée dans ce sens nous amène à distinguer deux phases: la phase correspondant aux études comparatives de la GRH dans les grandes entreprises et les PME, la phase des études réalisées dans une approche pragmatique de la GRH dans les PME.

Dans le premier groupe, la taille de l'entreprise, en termes d'effectifs était considéré comme seul déterminant des modèles de GRH. Ils associent de ce fait aux PME un modèle administratif (Mahé de Boislandelle H., 1988, 1998) ou arbitraire (Pichault et Nezet, 2000) et Mintzberg, 1990). Les trois auteurs expliquent la prédominance de ce modèle par trois facteurs : le propriétaire dirigeant de la PME, la structure en termes de taille, et la stratégie de croissance.

Le dirigeant de la PME, est caractérisé par le modèle arbitraire (Pichault et Nezet, 2000). , il se limite au premier niveau de la GRH car il est dans la plupart des cas influencé par des facteurs comme les valeurs culturelles, idéologiques, et son insuffisance en formation et les autres niveaux sont intégrés dans les prérogatives de la direction générale. Le caractère arbitraire de la GRH dans les PME est expliqué par plusieurs facteurs, notamment : le manque de formalisation dans les pratiques de GRH ; le manque de ressources financières, humaines et matérielles ; insuffisance dans l'expertise des techniques et méthodes de GRH ; la centralisation de la gestion entre les mains du propriétaire-dirigeant ; la résistance au changement de la part du personnel et du dirigeant ; la confrontation entre les démarches socio-économiques et politiques. Autrement dit, les PME ne disposent pas de

structures formelles de gestion du personnel pour veiller à l'adéquation entre les besoins et les ressources en hommes (Mahé de Boislandelle, 1988), mais la moyenne et la petite entreprise se limite peut être seulement à l'administration des effectifs qu'elle confie dans la plupart des cas au comptable. Il sera de ce fait logique de supposer que la gestion des effectifs des PME répond seulement à l'objectif de réduction des coûts.

La fin des années 1990 est marquée, dans l'histoire de la recherche sur les PME, par l'approche pragmatique de la GRH dans les PME. La divergence des idées sur la GRH dans les PME a commencé à se distinguer. Certaines études, réalisées sur la base de populations de PME, ont conclu par l'existence de ressemblance entre la GRH de ces entreprises et celle des grandes entreprises, à l'instar de celles du secteur manufacturier ; alors que d'autres population présentent des caractéristiques très éloignées des entreprises de grandes tailles, et ont mis en doute la généralisation du résultat de la ressemblance de la GRH des deux groupes d'entreprises (Golhar et Deshpande, 1997; Deshpande et Golhar, 1994) .

Cette divergence sur les modèles de GRH dans les PME a eu plusieurs explications. Certains l'expliquent par la manière dont les auteurs ont opérationnalisé l'adoption de pratiques RH, d'autres par la diversité des populations de PME sur lesquelles les études ont été effectuées, ce qui a amené par la suite certaines études à la recherche de facteurs de contingence qui sont déterminants dans le choix des modèles de GRH par les entreprises.

L'ensemble des recherches que nous avons pu répertorier, ont utilisé pour la plupart une démarche hypothético-déductive. Aussi, elles ont pour la majorité cherché à expliquer les déterminants de présence ou de fréquence de mise en œuvre des fonctions RH traditionnelles identifiées à la grande entreprise, à savoir, l'acquisition de la main-d'œuvre (recrutement, sélection, intégration), la formation et le développement des compétences, l'évaluation du rendement, la rémunération, ainsi que l'organisation du travail (analyse et descriptions des emplois, standardisation des méthodes de travail, équipes de travail, horaire et nombre d'heures de travail, etc..). Les données quantitatives ont été collectées à l'aide de la technique du questionnaire ou de l'entrevue. Les facteurs les plus répandus dans l'ensemble sont : la taille et la stratégie de croissance, l'âge, l'environnement concurrentiel et des facteurs d'ordre individuels comme la culture du gérant, ses valeurs ainsi que ses connaissances.

Les auteurs[18], ayant identifié la taille et la stratégie de croissance, se basent sur trois hypothèses : le besoin de coordination et de contrôle ; les ressources financières et la structure hiérarchique. Selon la première hypothèse, la croissance d'une entreprise entraine inévitablement une augmentation de son effectif ; ce qui entraine des problèmes de coordination et de contrôle ; d'où l'adoption de pratiques RH en réponse aux besoins d'adaptation à la nouvelle structure. Les PME de très petite taille, contrairement à celles de taille moyenne, ne possèdent pas des ressources financières suffisantes pour mettre en œuvre des pratiques de GRH. En ce qui concerne la structure hiérarchique, lorsqu'une entreprise s'accroit, sa taille augmente, et plusieurs niveaux hiérarchiques apparaissent traduisant la délégation de pouvoir qui explique la présence d'un professionnel RH ou d'un service de gestion des ressources humaines.

Sachant que la croissance de la taille d'une PME (effectif, financière et structure hiérarchique) arrive après plusieurs années d'activité ? Est ce que, la mise en œuvre de la GRH est due uniquement à cette croissance, ou bien au facteur temps. Autrement dit, est ce qu'une entreprise ayant plusieurs années d'activité, et n'ayant pas changé de structure (taille, financière et hiérarchique), ne développe pas de pratiques de GRH, ou le contraire, les entreprises ayant connu une réduction de leur effectif, renoncent-elles à la GRH?

L'âge ou le nombre d'années d'activité des PME est parmi les déterminants de l'adoption de pratiques de GRH identifiés par Kroon et al. (2013) et Davila (2005) (cités par Robert-Huot et Cloutier, 2014).Deux hypothèses ont été avancées pour justifier ce facteur : la maturité ou la routine et la présence d'un syndicat. Selon la première hypothèse, les pratiques RH sont mises en œuvre lorsque les processus de production et de gestion ont atteint un certain niveau de maturité et que des routines satisfaisantes ont été établies, autrement dit, les pratiques de GRH relèvent de la théorie de l'apprentissage organisationnel. Par contre, les études ont montré que la présence d'un syndicat a peu d'effet sur l'adoption de pratique RH.

Des études ont montré que, sur une moyenne de dix années d'activité, des PME ont enregistré des changements dans leurs pratiques de GRH. Les changements ont concerné deux aspects de la GRH, la fréquence d'utilisation de certaines pratiques (Hornsby et

[18]Barrett et Mayson, 2008; Davila, 2005; De Kok et Uhlaner, 2001; Hornsby et Kuratko, 1990; Kim et Gao, 2010; Kroon, Van de Voorde et Timmers, 2013; Loan-Clarke et al. 1999; Pearson et al., 2006; Rodwell et Shadur, 1997; Singh et Vohra, 2009; Woodhams et Lupton, 2006b; Wagar, 1998 : cités dans Robert-Huot G. et Julie Cloutier : La gestion des Ressources Humaines dans les PME et les nouvelles entreprises, un bilan ; 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir ; Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, p. 07.

Kuratko (2003)), ou bien le modèle adopté (Aït Razouk et Bayad (2010). Par rapport à la fréquence, certaines pratiques sont devenues régulières et inévitables, comme les tests de sélection, d'autres ont été délaissés, à l'instar de l'évaluation du rendement. Par rapport au modèle, la tendance est vers l'augmentation des pratiques de GRH dites stratégiques et un recul des pratiques administratives, avec une domination du modèle hybride.

En ce qui concerne l'environnement concurrentiel, les études ont montré que la présence des pratiques de GRH varie en fonction de la structure de l'industrie (Davila, 2005; Hornsby et Kuratko, 1990). Ainsi, les pratiques et modèles de GRH sont beaucoup plus développés dans les PME qui sont sous contrôle d'autres investisseurs ou appartenant à un groupe industriel ou bien à un réseau.

Le facteur individuel, lié entre autres, au dirigeant de la PME est abordé par deux aspects: la culture et les connaissances des gérants. Au plan culturel, des études ont constaté qu'il y a des pratiques de GRH qui sont plus répandues et populaires dans des PME de certain pays, alors qu'elles sont délaissées dans d'autres (Thach et Kidwell (2008). Enfin, le niveau de connaissances en gestion et en RH expliqueraient la présence de pratiquesou de modèles de GRH dans les PME (Grigore, 2013; Kroon, Van De Voorde et Timmers, 2013). Les études réalisées ont surtout mis l'accent sur les connaissances au sujet de l'efficacité des pratiques RH, autrement dit, les connaissances au sujet des solutions possibles aux besoins de la PME.

En somme, l'approche pragmatique de la GRH dans les PME a remis en cause l'idée selon laquelle les PME sont caractérisées par un modèle de GRH arbitraire. En effet, si nous réduisons la définition de la PME au seul critère taille, l'approche a contribué à l'identification de facteurs qui font que des pratiques et des modèles de GRH identifiées aux grandes entreprises peuvent aussi bien se développer au niveau des PME.

En référence à cette revue de littérature, nous avons établi le tableau suivant réunissant les variables de contrôle utilisées dans notre recherche, ainsi que les indicateurs utilisés.

Tableau n°17 variables d'identification et de contrôle

Facteur	Indicateur	Mesure
Secteur (sauf agricole)	Les différents secteurs	Question au choix
Taille et stratégie de croissance	Taille	Nombre de salariés
	Stratégie de croissance	Evolution de nombre d'emplois
Maturité	Age	Nombre d'années d'activité
Environnement concurrentiel	Structure industrielle	Question au choix quant au caractère dépendant ou indépendant de l'entreprise
Facteur individuel	Le niveau de formation du gérant	Le choix entre quatre niveaux d'étude
	Expérience professionnelle	Le nombre d'années d'activité autant que gérant
	Recours à l'intuition	L'intensité du recours à l'intuition lors des prises de décisions
	Recours à la rationalité	Intensité de la rationalité du gérant

Source : établi par nos soins

En somme et pour rappel, l'objectif de cette section est de transformer des configurations théoriques contenus dans notre modèle de recherche en des questions et outils de mesure.

Pour ce faire, nous avons opté, dans le cas de la plupart des variables, pour une évaluation subjective. Cet état de fait s'explique par la nature du contexte de l'étude, notamment l'individu statistique qui n'est autre que la PME, auprès duquel on enregistre d'importantes rétentions d'information, notamment d'ordre quantitatif.

Section 2- Méthodologie de la recherche empirique

La démarche méthodologique est une étape importante dans toute recherche empirique. Cette étape constitue à notre sens un indicateur pertinent pour évaluer l'honnêteté et l'effort fourni par le chercheur au niveau pratique.

Ainsi, par cette section nous allons procéder à l'explication de la mise en œuvre de la collecte de données. Pour ce faire, nous présentons la méthode de collecte des données ou de l'enquête, et le moyen utilisé, à savoir le questionnaire et l'échantillon sur lequel est testé notre modèle.

I- Le déroulement de l'enquête

L'enquête est l'étape où le chercheur est confronté à la réalité du terrain. Cette réalité qui est à la fois une source d'information pour compléter son œuvre de recherche est aussi pleine d'obstacles et de contraintes qui peuvent entraver ses recherches. Mais, on doit faire

de tous ces obstacles et ces contraintes des opportunités pour apprendre et avoir une expérience dans le domaine.

L'étude d'une problématique de recherche sur le terrain, dans le cas de notre approche hypothético-déductive a pour objectif de vérifier sur le terrain un ensemble d'hypothèses. Ceci nous amènera soit à les confirmer ou à les infirmer. Aussi, l'étape de collecte de données nous amène à poser un certain nombre de questions, et auxquelles tous les chercheurs, notamment lors de leur première enquête sur terrain, se posent.

Cette section résume les principales étapes suivies pour obtenir les données nécessaires à notre recherche. Nous avons divisé la section en deux étapes : l'étape en amont, et la phase en aval de la collecte de données. Dans la première étape nous allons aborder toutes les questions d'ordre méthodologique et contextuel auxquelles nous étions amenés à répondre avant l'étape de la collecte *finale* des données. Dans la deuxième étape nous allons aborder l'opération de collecte, les conditions de son déroulement, et les obstacles rencontrés.

I-1-L'étape amont de la collecte des données

Cette phase de notre recherche a été très constructive, mais en même temps difficile. Son caractère constructif est dû au fait que c'est la phase qui a contribué le plus à améliorer notre expérience dans le domaine de recherche sur le terrain. Le coté difficile est, que les individus de la population sur lesquels nous avons enquêtés, donc les PME, présentent certaines hétérogénéités qu'il nous a fallu chercher à chaque fois des méthodes adaptées. Aussi, notre prospection du contexte de l'enquête nous a révélé l'existence de plusieurs facteurs et contraintes, qui nous ont conduit à faire parfois des choix par convenance, notamment pour l'échantillon.

Le point suivant contient ainsi toutes les opérations effectuées avant la collecte définitive des données. Il est question d'abord du choix de l'échantillon et de l'établissement du questionnaire définitif.

I-1-1-L'échantillonnage

Où est ce qu'il faut collecter les données, autrement dit auprès de combien, de quels individus statistiques collecter les données ? Comment choisir ces individus ? Ce sont là des questions auxquelles nous allons tenter de répondre ci-après.

Le chercheur, lors du choix de l'échantillon, doit d'un côté respecter des normes d'ordre théoriques, méthodologiques et scientifiques et ce, afin de réduire les risques d'erreurs et

d'augmenter la probabilité de légitimité et crédibilité des résultats. De l'autre côté, des contraintes financières, matérielles, temporaires, informationnelles, et humaines nous amènent à faire des choix par convenance. En ce qui nous concerne, nous avons essayé de concilier entre les conditions méthodologiques et scientifiques et un ensemble de contraintes pour le choix de l'échantillon.

Le choix de l'échantillon est fait en trois étapes. Chaque étape correspond à une réponse à chacune des questions que nous nous sommes posé au cours de notre enquête. Lors de la première étape, nous avons défini les principales dimensions des individus de l'échantillon de manière général. Ensuite nous avons limité la taille de l'échantillon (nombre de PME) qui, selon les règles méthodologique en recherche en sciences de gestion, sera en mesure de répondre à notre problématiques dans le respect du maximum de ces règles, nonobstant, nous avons effectué quelques adaptations à nos conditions de recherche. Enfin, nous avons terminé par l'explication de la méthode de l'échantillonnage ou de choix des individus de l'échantillon.

Présentation de l'individu et de la population

Un individu statistique ou unité statistique correspond à un élément de l'ensemble de la population statistique qui a fait objet d'une distribution statistique ou qui sera objet d'une étude statistique. Dans notre cas l'individu statistique est représenté par la PME, notamment les moyennes entreprises de la Wilaya de Tizi Ouzou. Notre choix pour cette région nous pouvons le justifier pour des motifs méthodologiques et de convenance

-Le choix d'une seule région nous permet d'assurer une certaine homogénéité au contexte de recherche. Ainsi, toutes les entreprises appartenant à la même wilaya, sont confrontées aux mêmes opportunités et menaces, subissent les mêmes contraintes et exercent leur activité dans un seul environnement, notamment en termes de marché du travail.
-Tizi Ouzou présente un taux élevé d'implantation des PME par apport aux autres wilayas. Elle est classée parmi les premières en Algérie *(Cf. Tableau n° 18).*

Tableau n°18 : statistiques concernant le classement des dix première Wilaya en termes de PME

Wilaya	Effectif PME				Pourcentage moyen sur la période
	2013	2014	2016	1ere trimestre 2017	
Alger	52 597	56641	64 678	66 563	11.31
Tizi Ouzou	27 134	29531	34 743	36 303	06.01
Oran	21 845	24431	26 688	27 800	04.74
Bejaia	21 722	23867	28 372	29 331	04.84
Setif	20 606	22090	25 816	26 738	04.47
Tipaza	19 097	21068	25 464	26 572	04.31
Boumerdes	16 583	18061	21 512	22 442	03.68
Blida	15 648	17013	20 036	20 865	03.45
Constantine	14 652	15854	18 362	19 016	03.18
Batna	11 512	12418	14 417	14 940	02.50
Sur un total	221 601	240 974	280 088	290 570	37.58
Total national	459 414	496 989	575 906	595810	100

Source : établi par nos soins sur la base des statistiques du Bulletin d'Information Statistique du Ministère de l'Industrie et Mines.

-Pour des raisons de proximité géographique : ainsi, le fait d'être proche de cette région m'a permis de surmonter plusieurs obstacles et contraintes notamment : les problèmes liés aux déplacements et les contraintes financières et culturelles. En effet, la connaissance de la région nous a été d'un grand atout à trois niveaux : la proximité nous a facilité les déplacements vu que notre enquête a été effectuée par le moyen de porte à porte; elle nous a rendu facile le contact avec les gérants des entreprises étant donné que nous avons une large connaissance des valeurs et de la culture de la région ; vu que notre recherche est faite à titre individuel, la proximité nous a permis de réduire les coûts financiers liés aux déplacements.

Nous tenons à signaler que pour notre enquête, nous avons opté pour les entreprises aux critères suivants : celles de taille moyenne (dont l'effectif est compris entre 10 et 249), de tous les secteurs confondus (industrie, services, commerce, Bâtiment et travaux publics), à part celui de l'agriculture, et ayant à leur actif au moins cinq années d'existence. Notre choix pour cette catégorie de PME est justifié par plusieurs facteurs :

-Ecarter de l'enquête les entreprises qui recourent beaucoup à l'emploi informel : des études théoriques et empiriques ont montré que les entreprises de moins de neuf salariés présentent un taux de recours à l'emploi informel assez élevé. Ceci pour ne pas avoir de fausses déclarations de la part de ces entreprises par rapport au nombre d'employés, d'autant plus que notre enquête a été effectuée pendant une période assez particulière, de mars 2016 à septembre 2016, pendant laquelle les autorités avaient donné instruction aux

entreprises de déclarer tous leurs employés informels à la sécurité sociale, au risque de subir des sanctions.

-Les pratiques de GRH dans les moyennes entreprises sont relativement formelles : comme nous venons de le mentionner, l'âge et la taille sont parmi les premiers déterminants des pratiques de la GRH dans les PME. Aussi, nous avons opté pour ce type d'entreprise pour réduire les risques de non réponses lors de l'enquête.

-Nous avons écarté de notre enquête le secteur agricole pour deux raisons : le taux élevé de l'emploi informel dans cette activité et leur pratique de la flexibilité qui dépend de la nature de l'activité et non pas des fluctuations liées à la demande sur le marché.

-Nous avons écarté de notre enquête les entreprises ayant moins de cinq années d'existence pour deux principales raisons : la mise en œuvre des pratiques de GRH dans les PME dépend de sa maturité, plus une entreprise est pérenne et se développe, plus elle a un taux d'intégration des pratiques de GRH élevé ; certains indicateurs de la performance, notamment la croissance de l'emploi et du chiffre d'affaires nécessite une évaluation sur une période plus au moins longue.

Ci-dessous un tableau récapitulatif des caractéristiques de notre unité d'analyse.

Tableau n°19 : identification de l'unité d'analyse ou unité de recherche

Critère	**Modalité**
Taille	Moyenne entreprise, de 10 à 249 salariés
Secteurs	Tous les secteurs (industrie, bâtiment et travaux publics, commerce et services) à part l'agriculture
Maturité	Les entreprises ayant au moins 5 années d'activité
Région	Wilaya de Tizi Ouzou

Source : établi par nos soins

Pour identifier les entreprises répondant à ces critères de sélection nous avons utilisé la base de données de l'ONS élaborée suite au recensement économique et social de 2011. Ceci nous permet de nous assurer, que les entreprises pour lesquelles nous allons adresser notre questionnaire répondent au critère de maturité, notamment en termes de nombre d'années d'activité.

L'enquête de l'ONS, dont nous avons fait usage, a permis de dénombrer l'ensemble des établissements à caractère économique quel que soit le secteur d'activité et le statut juridique y compris les établissements administratifs. Ce recensement a couvert l'ensemble

du territoire national et a touché tous les établissements exerçant une activité dans un lieu fixe. De ce recensement sont exclus les exploitations agricoles (sauf celles dont les unités exercent une activité industrielle) ; les chantiers temporaires des travaux publics ; les services de prérogatives publiques (police, gendarmerie, casernes, Protection civile, centres pénitenciers etc.) ; les établissements à caractère associatif quelle que soit leur activité (religieuse, sportive, politique etc.) ; les organisations et organismes extraterritoriaux (ambassades, organisations internationales, etc.).

Pour obtenir la liste des entreprises, ou la population cible, répondant à nos critères, nous avons fait un filtrage, en trois étapes, sur la base de données.

Par la première étape, nous avons sélectionné uniquement les entreprises de la Wilaya de Tizi Ouzou sur l'ensemble des entreprises à l'échelle nationale. Ensuite, nous avons filtré uniquement les entreprises faisant partie des secteurs le l'industrie, le bâtiment et travaux publics, les services, l'artisanat et le transport. Pour terminer avec l'extraction des entreprises ayant entre 10 et 249 salariés ou employés.

Nos différentes sélections nous ont permis d'obtenir une base de données contenant 753 entreprises. Le tableau ci-dessous donne la répartition de ces entreprises par secteur d'activité. Nous tenons à signaler que la nomenclature des secteurs d'activité adoptée dans ce travail est celle adoptée par l'ONS en se référant à Nomenclature des Activités Algériennes (NAA).

Tableau n° 20 : répartition de la population cible selon le secteur d'activité (Wilaya de Tizi Ouzou)

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	Pourcentage (%)
Industrie	204	27.09
Bâtiment, travaux publics et habitat	159	21.11
Commerce	111	14.74
Transport	52	06.90
Services	227	30.14
Total	753	100

Source : établi par nos soins

Notre enquête n'a pas touché toutes les entreprises identifiées dans le tableau, vu nos contraintes financières, nous avons été obligés de choisir un échantillon, même si les règles méthodologiques recommandent des échantillons de tailles très importantes pour les études quantitatives. Cette condition est d'autant plus recommandée pour les recherches dans le domaine des pratiques de Gestion des Ressources Humaines, notamment celles ayant traité

des typologies ou de classifications en modèles de GRH. Sur ce, nous avons constaté que la plupart des recherches faites dans ce sens, ont utilisé des bases de données élaborées par des organisations de recherche de tailles importantes (laboratoires, centres de recherches, institutions publiques, bureaux d'études…).

En ce qui nous concerne, vu la non disponibilité d'une base de données relatives aux informations recherchées, nous avons décidé de l'établir par nous-mêmes.

L'échantillonnage : pour calculer la taille de l'échantillon nécessaire pour une étude quantitative, il existe un certain nombre de règles qu'il faut respecter. La plus importante est la représentativité de l'échantillon. On entend par représentativité d'un échantillon sa capacité à être le plus proche des caractéristiques de la population. Pour qu'un échantillon soit représentatif, il faut qu'il présente une part importante de la population. Plus un échantillon est de taille importante, plus il est représentatif.
Pour identifier notre échantillon, nous avons procédé en deux étapes. La première étape était de calculer sa taille, pour ensuite identifier les entreprises qui en feront partie.

En ce qui concerne sa taille, nous avons pris 10% de la population cible, soit 75 entreprises, auquel nous avons rajouté 10% de l'échantillon, soit 8 entreprises, pour d'éventuel non retour du questionnaire. Ainsi, nous avons obtenu 83 entreprises à enquêter.

Afin de respecter la représentativité de notre échantillon par secteur d'activité, nous avons tenu à ce que les mêmes proportions respectives des différents secteurs dans la population cible, soient appliquées à l'échantillon. Nous avons obtenu ainsi la répartition des entreprises de l'échantillon ci-dessous.

Tableau n°21 : répartition des entreprises de l'échantillon par secteur d'activité

Secteur d'activité	Pourcentage (%)	Nombre d'entreprises
Industrie	27.09	22.00
Bâtiment, travaux publics et habitat	21.11	17.00
Commerce	14.74	12.00
Transport	06.90	06.00
Services	30.14	25.00
Total	100.00	82.00

Source : établi par nous-mêmes

Pour identifié les entreprises qui feront partie de notre échantillon, nous avons procédé par choix aléatoire. Ainsi, pour chaque secteur, les entreprises sont choisies au hasard en

procédant au tirage au sort. Pour qu'il y ait un choix au hasard, le principe à respecter est que chaque entreprise a une chance égale de figurer dans l'échantillon. La technique aléatoire est adaptée à notre enquête car nous disposons d'une liste nominative des entreprises.

Pour établir une liste définitive et effective des entreprises à enquêter, nous avons commencé par contacter les entreprises pour solliciter leur participation, car cela nous permet de savoir à l'avance à qui adresser les questionnaires ce qui nous évitera des déplacements inutiles, et réduit le taux de non retour. Aussi, notre objectif est de sélectionner un échantillon assurant la meilleure précision possible des résultats au moindre coût (Evrard *et al.*, 2003). Nos moyens de contact étaient le téléphone et les adresses émail. Les résultats de nos contacts furent décevants. En effet, nous n'avons reçu aucune réponse de la part des entreprises, que nous avons contacté par émail ; quant à celles que nous avons essayé de contacter par téléphone, la plupart de leur numéro était faux ou n'ont pas donné de réponses positives.

A ce propos, nous tenons à signaler que, de notre part, nous nous attendions à de tels résultats. Ainsi, étant donné que notre base de données datait de 2011, et qu'il s'est écoulé plusieurs années jusqu'à notre enquête, il y a eu beaucoup de changements dus notamment à : des fermetures, arrêt d'activité, délocalisations, changements de numéros de téléphones et lancement d'autres activités ou entreprises dont nous n'avons pas tenu compte par manque d'informations.

Au vu de toutes ces contraintes, nous avons décidé de procéder par la méthode de porte à porte.

II-La méthode de l'enquête

Pour rappel, pour notre collecte de données, nous avons opté pour la méthode d'enquête par questionnaire. Notre enquête a été faite en deux étapes : l'étape de la préparation du questionnaire définitif et l'étape de la collecte définitive de l'information.

II-1-L'établissement du questionnaire

Pour arriver à confectionner un questionnaire définitif, une période de test s'avère indispensable. En effet, depuis le début de notre recherche nous avons eu conscience de l'importance de cette étape. Nos observations sur le terrain, ainsi que plusieurs études empiriques, attestent que les gérants des PME, notamment familiales et/ou à gestion

traditionnelle, manquent de connaissances scientifiques et théoriques relevant de la gestion en général, et de la GRH en particulier, notamment celles relatives à la terminologie. De ce fait, nous devons nous assurer que les termes et les concepts utilisés dans le questionnaire soient compréhensibles et assimilés par les répondants. Aussi, il faut que les questions soient simples, faciles et claires.

Le pré-test du questionnaire pour notre cas est d'autant plus important vu que nous avons engagé des étudiants pour la collecte des données (voir ci-après). De ce fait, il s'est avérait d'une importance capitale de nous rendre compte nous même des difficultés et des questions auxquelles les enquêteurs peuvent être confronté, afin de leur donner des conseils sur comment procéder, comment répondre aux principales questions, comment aborder les personnes à interroger..Etc. Sur ce, j'ai effectué moi-même quelques visites dans certaines PME avec une version provisoire du questionnaire.

Notre pré-enquête a permis de faire plusieurs réajustements de la version provisoire du questionnaire pour arriver à notre version finale présentée dans l'annexe n ° 1.

II-2-Le déroulement de l'enquête

Pour la collecte définitive des données, nous avons fait appel à un groupe de trois étudiants en Master marketing, résidents dans la wilaya de Tizi Ouzou. Nous avons pris la décision de faire recours aux étudiants de cette spécialité, car nous savons qu'ils disposent de prés-requis, du moins sur le plan théorique, dans le domaine des enquêtes sur terrain. Plus précisément, le programme qu'on leur dispense contient une part non négligeable sur des questions liées aux études de marché. J'ai choisi les étudiants résidents dans la Wilaya de Tizi Ouzou car ils disposent de larges connaissances sur la région, notamment en ce qui concerne le réseau de transport, les différentes localités, la langue parlée et la culture de la région. A titre d'exemple, pour des raisons de sécurité, certaines entreprises comme celles du secteur du bâtiment, sont généralement situées dans des endroits isolés et éloignées des villes (la périphérie). Ces localités ne sont généralement pas desservies par des lignes de transport, d'où la nécessité de connaître la région dans le but de les atteindre facilement.

Avant d'envoyer ce groupe d'étudiants sur le terrain, nous leur avons dispensé deux séances de formation et d'informations. Les principaux points abordés sont : le thème de recherche, le public visé, le contenu du questionnaire, la durée de l'enquête, les principales difficultés auxquelles ils peuvent être confrontés, la méthode de l'enquête et la modalité de leur rémunération.

En effet, lors d'une collecte d'informations par questionnaire, deux méthodes peuvent être envisagées : la première est d'assister le répondant ; la deuxième méthode consiste à faire remplir le questionnaire sans aucune assistance.

Chacune de ces méthodes présente ses propres avantages et inconvénients. La première méthode permet de faciliter la tâche au répondant, en lui expliquant à chaque fois les termes ou expressions incompréhensibles du questionnaire, ce qui permet de remplir le questionnaire plus rapidement. A l'inverse, avec la deuxième méthode, la durée de réponse sera plus longue, et le risque d'avoir affaire à des valeurs manquantes relatives aux questions incompréhensibles, sera élevé.

Avec la première méthode, le risque de valeurs manquantes sera d'autant plus élevé, notamment si le questionnaire contient des questions dont les réponses nécessitent de se référer à des documents ou archives. Ce risque est sans doute moins élevé avec la deuxième méthode, car le répondant disposera du temps nécessaire pour consulter des sources documentaires.

En ce qui nous concerne, la méthode de remplissage du questionnaire est laissée au choix des gérants des entreprises enquêtées pour ne pas qu'ils sentent que nous exerçons une quelconque pression, car cela risque de réduire le taux de réponses.

Pour réaliser notre enquête à moindre coûts, vu notre contrainte financière, et de faciliter la tâche aux étudiants, j'ai essayé de réaliser l'affectation la plus rationnelle possible. Pour cela, j'ai pris les dispositions suivantes :

-Bien que notre échantillon concerne les entreprises de la wilaya de Tizi Ouzou, pour plus de facilités, nous nous sommes concentrés d'abord sur les entreprises situées aux alentours des lieux de résidence des enquêteurs. Il s'agit notamment de la Daïra de Laarba Nath Irathen, la région de Thala Athmane et toutes les localités qui lui sont proche, notamment Oued Aissi et Ouaguenoun et la commune de Tizi Ouzou avec sa périphérie.

-J'ai préparé des dossiers pour chaque enquêteur comportant les documents et informations suivants : la liste des entreprises à enquêter avec leurs adresses respectives, leurs numéros de téléphone et l'activité principale ; des questionnaires dans des sous chemises avec un numéro de téléphone à contacter en cas de besoin ; des lettres d'introductions aux entreprises ; des outils pour les prises de notes (papier et stylos).

Avant de démarrer l'enquête, nous avons encore une fois recontacté les entreprises pour obtenir leur acceptation par téléphone ou émail, avant de nous déplacer sur les lieux, mais aussi dans l'espoir d'obtenir un rendez-vous directement avec le gérant de l'entreprise. Cependant, très peu d'entreprises ont répondu à nos appels, pour les mêmes motifs que nous avons cités auparavant. De ce fait, nous étions dans l'obligation de nous déplacer même pour notre premier contact sur les lieux.

L'étape des sorties sur le terrain est faite au début sur la base d'une liste préétablie d'entreprises, chose que nous n'avons pas respecté par la suite. Ainsi, notre constat sur la disparition, fermeture ou délocalisation de certaines entreprises, nous a amené à changer de stratégie en favorisant l'effet boule de neige. Cette méthode consiste à solliciter, à chaque fois, les gérants des entreprises déjà enquêtées de nous recommander d'autres pour la suite de l'enquête.

Nous venons par la présente section de justifier la démarche empruntée pour répondre à la problématique posée dans cette thèse, qui relève de la méthode quantitative. Aussi, pour cette étape, nous étions obligés de prendre parfois des mesures par convenance en raison de certaines difficultés liées entre autres aux difficultés associées aux enquêtes au niveau des PME, que plusieurs études antérieures ont déjà signalés. A présent, il est temps de nous intéresser aux outils de l'analyse des données.

Section 3 - Présentation des outils de l'analyse des données

Le choix des outils et des techniques d'analyse statistiques dans une étude quantitative doit répondre à certaines conditions et principes, dés lors, le choix des outils d'analyse statistiques se fera selon l'objectif de notre recherche, la taille de l'échantillon ainsi que le respect d'un ensemble de conditions primordiales afin de valider nos résultats.

Nous allons commencer d'abord par présenter le logiciel d'enregistrement et de traitement de données utilisé. Ensuite nous passons à la présentation de la méthode de préparation de l'information, qui consiste d'une manière générale, en le traitement des valeurs manquantes et valeurs aberrantes. Enfin, nous présenterons la méthode statistique choisie pour la vérification des hypothèses.

I-Présentation du logiciel statistique utilisé

Le traitement statistique des données est réalisé avec le logiciel SPSS (version 21) et IBM SPSS AMOS 21.

Bien qu'il existe de nos jours plusieurs types de logiciels de traitement de données, nous avons opté pour ce logiciel et pour la version 21 pour plusieurs raisons :

Ce logiciel nous permet de traiter des échantillons de tailles importantes et des variables multiples, aussi il est facile à comprendre et à utiliser. Vu qu'au cours de notre formation en post-graduation nous n'avons pas reçu de formation dans le domaine de l'utilisation de logiciels informatiques pour le traitement et l'analyse de données et que le SPSS présente deux avantages en terme de facilité de l'utilisation et de l'auto-formation (Chandon, 2007, cité par Balbali, 2012 : 280).

Grace à ces logiciels, nous pouvons établir des modèles, tester des hypothèses et confirmer ou infirmer les relations entre les variables observées et les variables latentes. Aussi, le logiciel AMOS permet des analyses factorielles confirmatoires dont le rôle est d'explorer les interactions entre les variables.

II- Préparation des données pour traitement

Cette phase est primordiale dans toute étude quantitative. En effet, elle permet d'influencer sur la qualité de l'analyse et sur l'interprétation et la validation des résultats (Evrard et al., 2003, cité par Balbali, 2012 : 281). Cette étape contient deux opérations : le traitement des valeurs manquantes, le traitement des valeurs aberrantes et extrêmes. Nous allons d'abord définir les deux étapes de traitement de l'information pré-analyse avant de présenter leur application à notre enquête. L'objectif n'est pas de donner un cours détaillé sur la question, mais uniquement d'exposer les éléments de base relatifs à ces outils de recherche et d'études quantitatives.

II-1- Le traitement des valeurs manquantes

Une valeur manquante dans un questionnaire d'enquête correspond à une question à laquelle un individu de l'échantillon n'a pas répondu (Malhotra, 2004, cité dans Balbali, 2012 : 282). Ces valeurs manquantes peuvent rendre l'analyse des données ainsi que l'interprétation des résultats difficiles ou non valides.

En effet, il arrive, et souvent que les enquêtés ne répondent pas à certaines questions. De ce fait, il y a lieu de traiter toutes ces valeurs manquantes avant la soumission de notre base de données à des analyses et tests statistiques. Les raisons qui expliquent ces oublis sont multiples et sont d'ordre volontaire ou involontaire, comme ils peuvent être à l'origine du répondant ou de l'opération de la saisie des données (Jolibert A. et Jourdan P. (2006)).Ainsi, il peut arriver qu'au cours de la saisie on rate une observation ou une variable par manque de concentration, par exemple. Dans ce cas de figure, la situation est facilement remédiable étant donné qu'il suffit de revoir le questionnaire concerné par ce cas et introduire la réponse, d'où l'intérêt de numéroter les questions au cours de la saisie afin de faciliter cette étape.

Aussi, la personne interrogée peut ne pas répondre à une question volontairement, s'il juge que c'est une question confidentielle, ou qu'il n'a pas compris la question. De ce fait, nous pouvons limiter le nombre de ce type de valeurs manquantes en prenant un ensemble de précautions, comme par exemple : ne pas poser des questions qui engage le répondant à donner des information qui relèvent de la confidentialité de l'entreprise ; ne pas proposer des questions compliquées ou dont la terminologie et les concepts utilisés ne seront pas à sa porté ; éviter les questions dont la réponse nécessite une consultation documentaire ou des archives, ce qui risque de prendre du temps au répondant ou de le démotiver.

Les valeurs manquantes émanant de l'interviewé est le type de problème auquel nous nous attendions car nous savons à l'avance que les gérants des PME sont généralement réticents lorsqu'il s'agit de divulguer certaines informations sur leurs entreprises, notamment celles concertant les résultats financiers en chiffres. De ce fait, pour limiter le nombre de valeurs manquantes, nous avons pris deux dispositions lors de l'établissement du questionnaire :

-Eviter de demander des données financières de l'entreprise en chiffres et opter pour une appréciation subjective de leurs états financiers ;

-Concernant les valeurs manquantes qui relèvent de la non compréhension de la terminologie utilisée, nous avons fait en sorte d'utiliser un langage courant, comprenant des expressions claire et faciles à assimiler. A titre d'exemple, pour la pratique de la flexibilité quantitative, si nous posons la question de la manière suivante : *Pratiquez-vous la flexibilité quantitative externe ?* Nous devons nous attendre à beaucoup de réponses manquantes car les gérants des PME, bien qu'ils pratiquent cette forme de flexibilité,

moyennant le recours aux CDD et à d'autre contrats temporaires, la plupart ne savant pas dans quelle catégorie classer leurs politique d'emploi, car la terminologie académique ou scientifique n'est souvent pas maitrisée par les praticiens. De ce fait, pour réduire les valeurs manquantes, nous avons utilisé des questions simples et faciles à comprendre en demandant des informations concernant le recours des entreprises, sur les cinq dernières années, aux emplois temporaires (les CDD notamment), aux heures supplémentaires et le turn-over ; à partir de ces informations nous pouvons déduire des données relatives à la pratique de la flexibilité.

Le non traitement des valeurs manquantes risque d'entrainer des erreurs au niveau de la vigueur et la crédibilité des résultats de l'analyse. De plus, si on laisse les valeurs manquantes sans traitement, le nombre de variables à analyser se réduit pour chaque questionnaire, notamment dans le cas d'un faible échantillon.

En cas de présence de valeurs manquantes, plusieurs choix peuvent être adoptés :

-Néglige les valeurs manquantes ou supprimé les questionnaires concernés par ces valeurs dans le cas où leur nombre est très faible et qu'on dispose d'un échantillon de taille assez importante.

-Utiliser la méthode de pondération qui consiste à créer un nouveau poids de sondage appliqué aux répondants afin de compenser les valeurs manquantes.

-Utiliser la méthode d'imputation : elle consiste à produire une « valeur artificielle » pour remplacer la valeur manquante, avec pour objectif de produire des estimations approximativement sans biais[19]. Il existe différentes méthodes d'imputation, les plus courantes sont :

- Remplacer la valeur manquante par la moyenne ou la médiane de la variable concernée.
- Remplacer la valeur par interpolation linéaire entre la dernière valeur valide avant et la première valeur valide après la valeur manquante.
- Utiliser la méthode Hot Deck qui consiste en la recherche du plus proche répondant de celui qui a les valeurs manquantes et lui attribuer ses valeurs.
- Utiliser le SPSS avec l'application Le Maximum de Vraisemblance.

[19] Il y a des valeurs que nous pouvons modifier par cette méthodes et d'autres non, comme les repenses liées aux caractéristiques de l'individu, à titre d'exemple l'activité de l'entreprises, le nombre de salariés…etc.

La méthode de traitement de nos valeurs manquantes, les raisons de son choix, ainsi que les résultats obtenus sont présentés au dernier chapitre de cette thèse.

II-2-Le traitement des valeurs aberrantes ou extrêmes[20]

Une valeur aberrante est une valeur qui diffère de façon significative de la tendance globale des autres observations quand on observe un ensemble de données ayant des caractéristiques communes (Nicolau F., 2006). Une valeur aberrante est une valeur qui apparait suspecte parce qu'elle s'écarte d'une façon assez importante des autres valeurs observées de la variable (Planchon V., 2005).

Pour détecter les valeurs extrêmes avec le SPSS, nous pouvons utiliser le score z. Ainsi, si le z d'une variable est supérieur à 3.29 sous un seuil de risque de 1 %, cela sous entend que cette variable est concernée par une valeur aberrante ou extrême (Balballi F. (2012).

Dans le cas où notre base de données contient des valeurs aberrantes, nous pouvons adopter plusieurs traitements. Ces traitements se situent entre deux options extrêmes : la premières est le rejet de ces valeurs, la deuxième est leur prise en considération. Mais, il est souvent recommandé de ne pas opter pour l'un ou l'autre de ces choix de manière radicale, mais de trouver une méthode médiane qui va concilier entre les deux. Ainsi, chacune de ces deux options à ses propres inconvénients.

Le rejet des valeurs aberrantes peut entrainer la perte de données réelles, notamment si notre échantillon est faible. Aussi, ce choix conduit à un échantillon *censuré* (Nicolau, 2006, p. 08) et fera perdre à l'échantillon initial son caractère aléatoire. De ce fait, il est recommandé de ne pas rejeter radicalement ces valeurs, mais de les remplacer par d'autres en utilisant l'une des techniques d'imputation recommandées pour les valeurs manquantes *(Cf. II-1-, p 279).*

Si nous choisissons de garder ces valeurs, il existe des méthodes, qui prennent en compte toutes les données mais minimisent l'influence des valeurs aberrantes sur les résultats.

Nous tenons à signaler que le choix de la méthode ne dépond pas uniquement de leurs inconvénients, mais il se fait aussi selon les circonstances, notamment la taille de

[20] Une valeur aberrante est toujours une valeur extrême de l'échantillon, par contre, les valeurs extrêmes peuvent être ou ne pas être des valeurs aberrantes. Aussi, les valeurs aberrantes ne sont pas forcément erronées, car dans certains cas ces valeurs peuvent être considérées comme indication intéressante (Nicolau, 2006, p 8)

l'échantillon et à leurs sources. Ainsi, l'apparition de valeurs aberrantes relève de diverses sources de nature différente, notamment, à des erreurs de saisie ou au répondant lui même.

Dans le premier cas de figure, pour traiter ces valeurs, il suffit de revoir les questionnaires concernés par les valeurs aberrantes et de corriger, d'où l'intérêt encore de numéroter les questionnaires afin de faciliter la tâche. Dans le deuxième cas de figure, il est recommandable de les rejeter et d'appliquer ensuite une des méthodes d'imputation (moyenne, médiane…) vues pour les valeurs manquantes ou adopter des méthodes qui diminuent leur impact au cours des analyses statistiques comme la médiane, l'écart interquartile, l'écart inter-décile...Etc.[21] .

En ce qui nous concerne, nous allons présenter les méthodes choisies ainsi que les résultats obtenus pour le traitement des valeurs aberrantes et extrêmes dans le chapitre 6.

Ainsi, à partir de ce qui précède, nous sommes arrivés à la conclusion, qu'il est indispensable de traiter les valeurs manquantes et les valeurs aberrantes dans notre cas, pour la principale raison que la taille de notre échantillon est très faible et que cela risque d'influencer les résultats. Ainsi, le traitement des valeurs manquantes va nous permettre de ne pas perdre des individus, et voir notre échantillon se réduire encore plus. Le traitement de valeurs aberrantes va permettre de réduire l'influence des valeurs extrêmes sur les résultats. En effet, plus l'échantillon est grand, moins est l'influence des valeurs aberrante, notamment si leur fréquence est très faible, et moins l'échantillon est grand, plus importante est l'influence des valeurs aberrantes sur les résultats.

III- Les outils de présentation et d'analyse des données

Pour présenter et analyser les données recueillies nous avons fait appel à un ensemble d'outils statistiques et formules mathématiques utilisées fréquemment dans les problématiques de recherche abordant l'association ou la corrélation entre variables. Il s'agit notamment des outils basiques de la statistique descriptive tels que les tableaux statistiques contenant les effectifs et les fréquences relatives ainsi que les graphes correspondants pour décrire l'échantillon ; des outils d'analyse typologique qui nous servent à segmenter l'échantillon en un ensemble homogènes d'entreprises selon les trois variables explicatives (système de GRH, stratégie d'affaires et flexibilité) ; des outils

[21] En effet, il existe en statistiques des paramètres dont le calcule n'est pas influencé par les valeurs extrême d'une distribution comme : la médiane, comme paramètre de tendance centrale et l'écart inter quartile ou de manière générale les écarts inter quantiles pour la dispersion.

mathématiques pour évaluer les niveaux d'alignement des pratiques des entreprises enquêtées en terme de GRH, stratégie d'affaires et de flexibilité par apport aux modèles théoriques ; enfin de la régression qui nous sert d'outil de mesure de l'association ou corrélation entre les trois variables explicatives de notre modèle (GRH, stratégie et flexibilité) et les performances des entreprises.

Ainsi, il y a lieu de définir toutes ces méthodes statistiques et mathématiques avant leur mise en œuvre [22] .

III-1-Les outils de l'analyse typologique

Il existe en analyse statistique plusieurs méthodes permettant de réaliser la classification des observations par groupes. En ce qui nous concerne, nous avons opté pour la méthode de classification hiérarchique ascendante ou d'analyse typologique.

Evrard *et al. (*2003) définit l'analyse typologique de la façon suivante : « Étant donné un ensemble d'objets (ou d'individus) décrits par un certain nombre de caractéristiques (ou variables), constituer des groupes (ou types) d'objets tels que les objets soient les plus similaires possibles au sein d'un groupe et que les groupes soient aussi dissemblables que possible ; la ressemblance ou la dissemblance étant mesurée sur l'ensemble des variables décrivant les objets. D'une autre manière, l'analyse typologique est une opération de classification où des objets similaires sont regroupés entre eux sur la base d'un ou plusieurs critères. Dans notre cas, il s'agit de mettre les entreprises représentant les mêmes systèmes dans des groupes homogènes. Le principe de la méthode est le suivant : répartir *n* individus d'une population homogène, caractérisés par *k* variables X_1, X_2, ..., X_k en un certain nombre *m* de sous-groupes aussi homogènes que possible.

La classification d'objets vise généralement deux objectifs : d'abord simplifier les données en réduisant le nombre d'observations. Ensuite, à partir des groupes d'observations, nous pouvons valider certaines hypothèses de recherche, faire des prédictions ou concevoir de nouvelles hypothèses.

Il existe deux types de méthodes de constitution des groupes : les méthodes dites « hiérarchiques » et les méthodes « non hiérarchiques ». La hiérarchie de classification est liée à la différence dans le niveau de précision utilisée.

[22] Nous tenons à signaler que notre objectif par ce paragraphe n'est pas de faire une présentation détaillée de cette méthode de recherche mais de présenter uniquement la méthode de classification ascendante pour laquelle nous avons optée. Aussi, pour plus d'informations sur ce point, vous pouvez utiliser des documents spécialisés en analyse statistique des données.

Ainsi, dans le cas d'une classification hiérarchique, pour un niveau de précision donné, deux individus peuvent être placés dans un même groupe, alors qu'à un niveau de précision plus élevé, ils seront distingués et appartiendront à deux sous-groupes différents. Cette méthode existe en deux types différents « la classification ascendante » et la « classification descendante ».

Dans le cas de classification hiérarchique ascendante (CAH) on évalué d'abord les ressemblances entre les individus au moyen d'une mesure de proximité (*indice de distance*) afin de former des classes. Ensuite, effectuer une autre évaluation de ces classes, afin de les regrouper en classes de classes, et de substituer ainsi à l'ensemble de départ un ensemble hiérarchiquement structuré.

La classification hiérarchique descendante consiste à considérer l'ensemble des observations rassemblées au sein d'un même groupe, puis à les diviser en deux segments, puis en trois, quatre, etc., jusqu'à obtenir un nombre maximum de classes, parfois même des groupes ayant un individu. Elle est utilisée lorsqu'on veut faire des rangements de type dichotomique ou purement aisé.

Les méthodes de classification non hiérarchiques visent à constituer *k* groupes à partir des *n* individus de départ. Seulement, contrairement à l'analyse par classification hiérarchique, le nombre de classes k est déterminé à l'avance. Aussi, ces méthodes sont très largement utilisées car elles permettent de traiter des volumes importants tout en optimisant les critères de classification. Ainsi, d'un point de vue théorique, la classification hiérarchique procède à la recherche d'une succession de sous-optimums et non à la recherche d'un optimum global.

Chacune des méthodes de classification précitées présentent des avantages et des inconvénients. Aussi, en ce qui nous concerne nous avons opté pour la méthode de classification hiérarchique ascendante pour trois principales raisons :

-Le nombre d'individus dont nous disposons n'est pas très élevé. Aussi, la classification ne va pas prendre du temps car le nombre d'itérations ne sera pas important.

-Nous ne disposons pas de nombre de groupe à constituer au préalable, de ce fait la méthode hiérarchique convient le plus.

-Contrairement à la méthode non hiérarchique, la méthode hiérarchique, notamment de type ascendante, est la plus utilisée dans l'analyse typologique des recherches en gestion

stratégique des ressources humaines, notamment par des auteurs ayant marqué ce domaine de recherche comme Arthur (1994).

Ainsi, pour ces motifs nous allons procéder à la classification hiérarchique ascendante. Aussi, en ce qui concerne la constitution des groupes par cette méthode, plusieurs approches peuvent être envisagées (Malhotra *et al.*, 2007) : le saut minimum, la distance du diamètre, la distance moyenne, la méthode des barycentres et la méthode de la méthode de Ward. Nous avons opté pour la dernière approche. Il s'agit de former des groupes de telle sorte que la *variance intergroupe soit maximale* et la *variance intragroupe soit minimale*. Ainsi, les différences entre les individus appartenant à un même groupe doivent être minimes, tandis que les différences entre les individus appartenant à des groupes différents doivent être au contraire les plus grandes possibles.

Les résultats des classifications sont représentés dans des graphes appelés « dendrogrammes » ou « arbre de classification hiérarchique » autrement dit, la représentation graphique des résultats de la classification des individus en groupes.

III-2-Les outils de mesure de l'alignement

Les analyses choisies portent sur la mesure de la déviation par rapport aux systèmes de GRH, des stratégies d'affaires et des formes de flexibilité du travail théoriquement construits. Par conséquent, il ne s'agit pas seulement de classifier les entreprises de l'échantillon dans des catégories, mais d'évaluer le niveau d'alignement entre les systèmes des entreprises de l'échantillon et les idéals types (Doty et al. 1994).

Pour calculer ces niveaux d'alignement nous avons adopté la méthode du *continuum* telle qu'elle est recommandée par des études antérieures comme celle de Delery et Doty, (1996).

La méthode du continuum, telle qu'elle a été développée par les chercheurs de gestion stratégique des ressources humaines tels que Doty et al (1994), se résume en trois modèles mathématiques que nous utilisons pour évaluer l'« indice de similarité », la complémentarité interne et enfin les complémentarités interne et externe.

III-2-1-Mesure de similarité

Pour mesurer la similarité entre les systèmes de GRH dans les entreprises enquêtées et les systèmes de GRH théoriques, nous avons utilisé la technique de Doty et Glick (1994). Cette technique a été utilisée par beaucoup d'autres études ayant traité de l'approche

configurationnelle. Elle est basée sur le calcul de la *distanceeuclidienne* représentée par la formule suivante :

$$D_{io} = \sqrt{(X_i - X_o)\, W\, (Xi - X_o)} \text{ (équation A)}$$

Où

D_{io} = distance entre le système de GRH théorique i et le système de GRH trouvé dans l'entreprise o.

Xi = un vecteur de dimension i x j représentant la valeur du système de GRH théorique i par rapport à l'attribut j.

X_o = un vecteur de dimension o x j représentant la valeur du système de GRH de l'entreprise o par rapport à l'attribut j.

W = une matrice diagonale de dimension j x j représentant l'importance théorique de l'attribut j par rapport au système de GRH théorique.

Ainsi, calculer la distance entre le système de GRH de chaque entreprise et le système de GRH théorique ou qualifié d'idéal type il nous faut trois matrices :

-Une matrice de données relatives aux valeurs des mesures des pratiques de GRH dans le système de GRH théorique ou idéal type (X_i).

-Une matrice de données relatives aux valeurs des mesures des pratiques de GRH pour chaque entreprise (X_0).

-Une matrice de données relatives aux poids des pratiques de GRH dans chacun des modèles de GRH théoriques (W) qui représente au plan statistique une matrice des pondérations.

-Définition de la matrice X_i des systèmes de GRH théoriques

La matrice X_i du système de GRH théorique est de type vecteur colonne. C'est une matrice de dimension i*j où :

(i) représente le nombre de systèmes de GRH théorique qui fera objet d'analyse. A titre d'exemple, Arcand, Bayad et Fabi (2004) ont mesuré deux systèmes de travail : le système

de contrôle et celui basé sur l'engagement ; Ait Razouk en a mesuré trois systèmes de GRH, le système administratif, le système stratégique et le système hybride. En ce qui nous concerne, bien que nous ayons identifié dans notre échantillon trois types de systèmes, notre analyse se portera uniquement sur les deux idéals types : le système d'engagement et le système administratif. De ce fait l'attribut (i) varie de 1 à 2.

L'attribut (j) traduit le nombre des pratiques mises à l'étude. Pour notre cas, nous avons appliqués à l'étude de 5 pratiques de gestion des ressources humaines : la dotation, l'organisation du travail, le développement des compétences, la rémunération et l'animation. De ce fait,(j) prend de la valeur de 1 à 5.

En définitif, étant donné que nous avons choisi de tester nos hypothèses par apport aux deux systèmes de GRH, le système administratif et le système d'engagement, avec cinq groupes de pratiques de GRH, nous avons identifié deux matrices de système de GRH théoriques. Les valeurs prises par chaque attribut (i) de chaque matrice correspondent à l'ensemble des valeurs, enregistrées pour l'ensemble des entreprises enquêtées de chaque groupe de système et pour chaque pratique de GRH, ajustées à leur moyenne arithmétique. Nous avons obtenu de ce fait pour chaque système les matrices théoriques suivantes :

-Une matrice du système de GRH administratif : X_{1j} (1.99 ; 2.33 ; 2.08 ; 2.03 ; 1.66).

-Une matrice du système de GRH d'engagement : X_{2j} (2.13 ; 2.66 ; 2.5 ; 2.79 ; 1.865).

-Définition de la matrice W des pondérations

La matrice W exprime le poids théorique des attributs j ou des pratiques de GRH dans chaque système. Certains auteurs, tel qu'Arcand, Bayad et Fabi (2004) dans leur analyse de la gestion stratégique des ressources humaines dans des établissements financiers, recommandent pour l'établissement de cette matrice, sur la méthode des experts. Cette méthode consiste à prendre l'avis d'un ensemble d'experts en GRH et qui consiste à accorder un poids qui exprime l'importance théorique des différentes pratiques relativement au système de GRH.

Pour les fins de la présente étude, nous considérons que les pratiques de GRH sont considérées d'une importance équivalente pour les deux systèmes et prennent la valeur moyenne ou centrale entre les deux valeurs minimale et maximale observées.

Notre choix a abouti aux valeurs suivantes de la matrice de pondération

$$W = \begin{pmatrix} 2 & 0 & 0 & .. & 0 & 0 \\ 0 & 2.5 & 0 & . & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 2.5 & . & 0 & 0 \\ 0 & 0 & . 2.25 & . & 0 & 0 \\ 0 & 0 & . 0 & & 0 & 2 \end{pmatrix}$$

Notre choix pour ces valeurs est justifié par trois raisons. D'abord, les entreprises de notre échantillon appartiennent à des secteurs d'activité différents et diffèrent de celles du secteur financier sur la base desquelles la matrice d'Arcand et al a été établie. De ce fait, les poids théoriques des différentes pratiques de GRH se seront pas les mêmes pour tous les secteurs.

Ensuite, étant donné que nous avons opté pour la méthode des continuums et non la méthode des experts, pour la mesure et l'évaluation des systèmes de GRH, il est évident que même les coefficients de pondération seront établis relativement à ces mesures et non pas à d'autres référentiels. Enfin, le choix de la valeur centrale entre un poids minimal et un poids maximal, selon les pratiques, est fait pour réduire les effets des valeurs extrêmes sur les résultats des calculs.

-Définition de la matrice X_0 des entreprises

La matrice X_o prend les valeurs des mesures effectuées pour chacune des pratiques de gestion des ressources humaines au niveau des entreprises enquêtées.

Dans le cadre de la présente étude, étant donné que chaque pratique est mesurée par un ensemble d'indicateurs, qui sont mesurés à leur tour par des échelles allant de 1 jusqu'à 4 au maximum, selon la fréquence ou l'intensité d'une pratique dans chaque entreprise, les valeurs de la matrice x_0 est la moyenne des valeurs prises par ces indicateurs dans chaque entreprise.

Les résultats obtenus pour ces matrices ont été confectionnés dans la base de données SPSS, qui nous a servis dans la suite de nos différentes analyses. Vu le volume important

de cette base, nous avons délibérément fait le choix de ne pas présenter ces données dans le corpus de cette thèse.

III-2-2-Mesure du niveau d'alignement interne

Pour mesurer le niveau de l'alignement interne certains chercheurs ((Doty et Glick, 1994; Doty, Glick et Huber, 1993, Ait Razouk, 2007) utilisent la méthode de l'inverse additif de la valeur de la distance obtenue par la mesure de similarité. Cet inverse est calculé par la formule mathématique suivante :

$$FitIT = -(\text{Min } D_{io}) \quad \text{pour } i = 1 \text{ à } I$$

Où D_{io} représente la distance d'alignement du système de chaque entreprise du système théorique. Calculer par l'équation expliquée précédemment.

$$-(\text{Min } Dio) \quad \text{pour } i=1 \text{ à } I$$

Prend la valeur minimum du vecteur D_{io} parmi tous les systèmes de GRH théoriques i pour chacune des valeurs prises par le système de GRH de l'entreprise o.
Pour notre cas, nous avons utilisé la même méthode.

III-2-3-Mesure de l'alignement interne et externe

Pour mesurer l'alignement interne et externe à la stratégie d'affaires et à la forme de la flexibilité des ressources humaines, nous avons suivi le même procédé que celui de l'alignement interne, mais cette fois ci avec l'introduction dans l'équation de la mesure de la distance les valeurs représentant les deux autres variables : stratégie et flexibilité.
Ainsi, nous avons défini le niveau d'alignement interne et externe, représentant le modèle complet par l'inverse additif de la distance (D_{i0}) entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique en tenant compte, cette fois-ci, des écarts des systèmes stratégiques et du modèle de flexibilité du travail théorique et organisationnel.

$$FitCIT = - D_{io}$$

La distance D_{io} est mesurée comme suit :

$D_{io} = \sqrt{(X_i - X_o)\, W\, (Xi - X_o)}$

-Définition de la matrice Xi du système de GRH théorique en tenant compte de la stratégie et de la flexibilité

La matrice X_i du système de GRH théorique accompagnée par la stratégie d'affaires et la forme de flexibilité est de type vecteur colonne. C'est une matrice de dimension i*j où :

(i) représente le nombre de systèmes théoriques composés des trois variables GRH, stratégie d'affaires et flexibilité du travail. Comme nous l'avons mentionné dans la partie théorique, on dénombre généralement deux systèmes théoriques dans le contexte d'arrimage interne et externe :

Un système de GRH administratif auquel sont associés une stratégie de coûts et un recours intensif à la flexibilité quantitative externe.

Un système de GRH d'engagement ou stratégique auquel sont associés une stratégie de différenciation et un faible recours à la flexibilité quantitative externe.

De ce fait, l'attribut (i) varie de 1 à 2.

L'attribut (j) traduit le nombre des pratiques de GRH mises à l'étude auquel nous avons rajouté deux valeurs représentant la stratégie d'affaires et l'intensité de recours à la flexibilité quantitative. Dans le cas de notre analyse, nous avons appliqué à l'étude 5 pratiques de gestion des ressources humaines : la dotation, l'organisation du travail, le développement des compétences, la rémunération et l'animation. De ce fait, (j) prend de la valeur de 1 à 7.

Les valeurs prises par chaque attribut (j) de chaque matrice pour les pratiques de GRH sont les mêmes que celles de la matrice de l'alignement interne.

En ce qui concerne la stratégie d'affaires dont la mesure a été faite par le modèle binaire, la valeur théorique correspondant à chaque système théorique est de 1.

Par rapport à la valeur théorique de la flexibilité du travail, les valeurs prises par chaque attribut (i) de chaque matrice correspondent à l'ensemble des valeurs, enregistrées pour l'ensemble des entreprises enquêtées de chaque groupe de système et pour chaque pratique de flexibilité, ajustées à leur moyenne arithmétique. Nous avons obtenu de ce fait pour chaque système composé des trois variables les matrices théoriques suivantes :

-Une matrice du système de GRH administratif associé à une stratégie de coûts et une flexibilité quantitative externe: X_{1j} (1.99 ; 2.33 ; 2.08 ; 2.03 ; 1.66 ; 1 ; 3).

-Une matrice du système de GRH d'engagement : X_{2j} (2.13 ; 2.66 ; 2.5 ; 2.79 ; 1.865 ; 1 ; 1.56).

Définition de la matrice X_0 du système de GRH théorique en tenant compte de la stratégie et de la flexibilité

La matrice X_o prend les valeurs des différentes variables explicatives pour chaque entreprise enquêtée. Il s'agit notamment des pratiques de gestion des ressources humaines, de la stratégie d'affaires et de l'intensité du recours aux pratiques de flexibilité. Cette matrice comprend alors 7 valeurs.

Les cinq premières colonnes correspondent aux moyennes des valeurs prises par les différents indicateurs de mesure des cinq pratiques de GRH dans chaque entreprise enquêtée.

La sixième colonne représente la valeur de la stratégie d'affaires associée à l'entreprise. Elle peut être égale à 0 ou 1.

La septième colonne correspond à la valeur associée à l'intensité du recours à la flexibilité quantitative ou bien aux emplois temporaires.

-Définition de la matrice des pondérations W

Pour les fins de la présente étude, nous considérons que les pratiques de GRH sont considérées d'une importance équivalente pour les deux systèmes et prennent la valeur moyenne ou centrale entre les deux valeurs minimale et maximale observées. Il en ait de même pour la stratégie d'affaires et la flexibilité.

Notre choix a abouti aux valeurs suivantes de la matrice de pondération

$$W = \begin{pmatrix} 2 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 2.5 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 2.5 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 2.25 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0.5 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 2.5 \end{pmatrix}$$

III-3-Le choix du modèle de régression

La régression permet de mesurer l'effet que peut avoir une variable indépendante ou explicative sur une variable dépendante ou à expliquer. Etant donné que notre principale question de recherche est d'identifier un effet éventuel d'un ensemble de pratiques de gestion, en l'occurrence la gestion des ressources humaines dans un contexte de flexibilité, sur la performance des PME, il y a lieu d'utiliser cet outil de mesure et de choisir le modèle convenable.

Le choix du modèle de régression se fait principalement sur la base de la nature des variables et de l'importance de la taille de la population ou échantillon étudié.

Un modèle de régression permet de calculer des coefficients mesurant la nature de la relation entre les variables. La valeur de ces coefficients nous indique l'intensité et le sens de la relation et, de ce fait, de rejeter ou garder une hypothèse.

Ainsi, la nature des variables, la régression peut prendre deux formes : linéaire ou non linéaire et les tests d'hypothèses dans ce cas sont d'ordre paramétrique ou non paramétrique.

La régression linéaire ainsi que les tests paramétriques sont adaptés aux variables quantitatives ou métriques et continues, alors que le modèle de régression non-linéaire et les tests non paramétriques concernent plutôt des variables qualitatives.

Le modèle de régression linaire par sa simplicité est le plus connu et le plus utilisé par la recherche en sciences de gestion (Ait Razouk, 2007). Mais son application reste contraignante par trois conditions (Evrard et al, (2003)) : la nature des variables, leur indépendance et le niveau d'erreurs ou de résidus.

Pour le modèle linéaire les variables doivent être quantitatives ou *métriques,* c'est-à-dire mesurée sur des échelles de proportion ou d'intervalle. Cette première condition constitue un obstacle devant les recherches en sciences de gestion qui disposent dans la majorité des cas de données qualitatives. Les variables explicatives doivent être indépendantes. Autrement dit, ce modèle n'admet aucune association entre ces variables.

Enfin, les erreurs ou résidus doivent être distribués selon une loi normale de moyenne 0 et de variance constante et doivent être indépendants des variables explicatives. Hors ces conditions ne sont que rarement réunies dans les échantillons fournis pas les enquêtes en sciences de gestion.

La deuxième catégorie de régression qualifiée de non linéaire est adaptée à l'utilisation des données plutôt *qualitatives* ou *catégorielles*. Ces données qualitatives peuvent être sous forme de variables nominales ou ordinales, c'est-à-dire, des variables qui prennent des attributs et non des valeurs numériques : par exemple la variable secteur d'activité peut prendre les modalités « industrie », « agriculture », « services » , « commerce » et « bâtiment et travaux publics ».

Le modèle en question permet d'analyser des liens entre une ou plusieurs variables dépendantes et une ou plusieurs variables indépendantes. La variable dépendante ou à expliquer peut être *dichotomique* (prend deux modalités oui/non) ou *polytomique* (prend plusieurs attributs, ex. niveau de productivité « hausse », « stabilité », « baisse »).

Dans notre cas, nous avons à vérifier l'hypothèse de dépendance entre deux variables de natures différentes : le niveau d'alignement des systèmes de GRH des entreprises enquêtées aux systèmes théoriques qui est une variable quantitative continue et des performances de ces entreprises mesurés par des indicateurs qualitatifs. Sur ce, nous avons opté pour un modèle de régression logistique et utiliser, de ce fait, des tests non paramétriques pour vérifier la relation entre nos variables, et ce, après avoir transformé le niveau d'alignement en une variable qualitative.

Concernant les outils de présentation, d'analyse de données et de traitement des résultats nous pouvons dire que le modèle en question présente une certaine complexité. Ainsi, pour parvenir à la dernière étape, celle de la corrélation entre les deux groupes de variables il faillait réaliser un certain nombre d'opérations de tris à plats, de classement et de mesure d'alignements.

Le tri à plats va nous servir de base pour valider les caractéristiques de notre échantillon notamment vis-à-vis des variables indépendantes à savoir les pratiques de GRH et de flexibilité du travail.

Le classement est une étape importante pour distinguer entre les différentes entreprises non pas en termes de pratiques isolées, mais par apport aux systèmes de pratiques.

La mesure de l'alignement ou de similarité doit être faite car c'est ce qui distingue l'approche configurationnelle des autres perspectives de GSRH, notamment celle de la contingence. Enfin, la régression est l'outil qui permettra de tester nos hypothèses.

Conclusion du chapitre 5

Au cours du chapitre qui vient d'être achevé, nous avons présenté la méthodologie suivie pour la réalisation de cette recherche. Nous avons commencé par une phase préliminaire qui a été consacrée à l'opérationnalisation des variables. Il s'agit d'une étape cruciale de la mesure de nos variables indépendantes et dépendantes.
La deuxième étape est dédiée à l'explication du choix de la source des données, la description de l'échantillon de notre étude et le déroulement de l'enquête.

La troisième étape du chapitre a été consacrée à la description des méthodes et outils d'analyse des données. Etant donné que l'étude est basée sur des données primaires, nous avons préalablement commencé par la présentation des outils de préparation des données avant leur analyse finales. Nous avons abordé ainsi, les méthodes de traitement des valeurs manquantes et valeurs aberrante, qui à défaut de ne pas le faire, nos résultats risquent d'être erronés. Enfin, nous avons clôturé le chapitre avec la description de la méthode d'analyse qui repose sur une première étape qui consiste à déterminer la déviation par rapport aux idéals-types (complémentarité interne et externe) et une deuxième étape consacrée à la régression logistique non-linéaire retenue, en raison de la nature qualitative de nos variables, comme méthode d'analyse explicative pour répondre à la question de notre problématique.

L'ensemble des traitements statistiques a été effectué à l'aide du logiciel *SPSS 21*.

Le sixième est derniers chapitre sera consacré à la présentation et l'analyse des résultats.

CHAPITRE III

Résultats et analyse

Chapitre III- Résultats et analyse

Introduction du chapitre

Ce dernier chapitre de notre thèse est réservé à la présentation des résultats et leur analyse afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses formulées dans le chapitre quatre.

Notre chapitre est divisé en trois sections :

Dans la première section nous présenterons les résultats du tri à plat de notre échantillon d'entreprise.

La deuxième section est consacrée aux résultats obtenus suite à l'évaluation des entreprises en fonction des variables composant notre modèle : notamment les pratiques de GRH, la flexibilité, la stratégie d'affaires et la performance.

Nous clôturons notre chapitre par la présentation des résultats se rapportant à notre problématique et l'analyse des résultats.

Section 1 : Présentation des résultats du tri à plat

Le tri à plat est la première étape dans toute étude quantitative. Son rôle est de décrire l'échantillon étudié selon un ensemble de caractères d'ordre démographique ou de variables. Dans notre cas, il s'agit de la classification de notre échantillon selon les variables suivantes :

-Les variables de contrôle ou démographiques : l'âge, l'activité principale ou le secteur d'activité, la structure industrielle, la taille en fonction du nombre d'employés réguliers, les caractéristiques du gérant notamment son niveau de formation, l'expérience professionnelle et la fréquence de recours à l'intuition et à la rationalité.
-Les variables indépendantes : les pratiques de GRH, la stratégie d'affaire et le recours à la flexibilité des ressources humaines.
-La variable dépendante : la performance.
Avant de faire un tri à plat, il y a lieu de présenter les travaux préparatoires en traitant les valeurs manquantes et aberrantes

I-Préparation des données pour traitement

Nous allons vous présenter par ce point les méthodes utilisées pour le traitement des valeurs manquantes, extrêmes ou aberrantes ; les motifs du choix de ces méthodes et le résultat final du traitement.

I-1-Le traitement des valeurs manquantes

Pour le traitement des valeurs manquantes, nous avons opté pour le non rejet des individus concernés par ces valeurs et leur traitement par méthodes d'imputation en raison de la faible taille de l'échantillon et du taux de réponse obtenu. En effet, la méthode de rejet risque de réduire encore plus notre base de données.

Notre échantillon total est de 38 entreprises. Lors de notre premier recensement du taux de valeurs manquantes, nous avons reçu, dans notre base de données 189 données sur 6290[23]. Le taux de valeurs manquantes par à rapport à l'ensemble est de 4,59 %[24].

Selon Malhotra N.K. (2004), le taux des valeurs manquantes ne doit pas dépassé les 5 %. En ce qui nous concerne, le taux est légèrement inférieur à ce seuil, voir très prés. Vu la taille très faible de notre échantillon, nous avons décidé de conserver les données concernées par ces valeurs manquantes et de les soumettre aux traitements qui conviennent.

La première étape du traitement était de vérifier si le manque des valeurs n'est pas dû à des erreurs de saisie. Bien, que nous ayons pu détecter quelques cas dans ce sens, mais nous avons pu les régler facilement. Nous avons constaté au cours de cette opération, qu'un nombre important de ces valeurs résulte des erreurs de codification des variables[25]. Ceci constitue un bon signe étant donné que leur traitement ne pose pas de risque de changer les réponses des enquêtés. Pour leurs corrections, nous avons revu notre mode de codification cas par cas[26]. Après cette opération, le nombre de valeurs manquantes a baissé jusqu'à un niveau très bas.

---

[23] Ce nombre de données est obtenu en multipliant le nombre variables (170) par la taille de l'échantillon (37).

[24] Soit 289 valeurs manquante/ 6290.

[25] Nous tenons à signaler que nos connaissances relatives à l'utilisation du SPSS sont acquises par autoformation. De ce fait, bien que le logiciel présente certains avantages sur ce plan, certains détails, notamment la codification des variables nous amène à faire un effort de réflexion afin de trouver la formule adéquate à chaque type de questions, ce qui explique le nombre important de valeurs manquantes.

[26] Nous nous ne pouvons pas citer tous les cas, car leur correction était une opération complexe que nous n'avons pas pu synthétiser. De plus, notre objectif n'est pas de faire des applications sur le cours de la

La dernière étape était de traiter le reste des valeurs manquantes, dont les sources dépendent des répondants. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode d'imputation.

I-2-Le traitement des valeurs aberrantes et extrêmes

Nous avons détecté deux types de valeurs aberrantes. Les valeurs liées aux erreurs de saisie et d'autres relevant des réponses des interviewés.

Les valeurs aberrantes liées à la saisie des données sont au nombre de trois. Ainsi, dans certaines cases nous avons, par exemple, mis 55 au lieu de 5, ou 22 au lieu de 2. Nous avons tout de suite revu les questionnaires concernés et corriger les erreurs.

Les autres valeurs venant des répondants n'étaient pas nombreuses. Nous tenons à signaler que ces dernières n'étaient pas une aberration par apports aux valeurs de la variable elle-même, mais qu'elles proviennent, dans la plupart des cas, de la non cohérence de la réponse à certaines questions, aux caractéristiques principales de l'entreprise. A titre d'exemple, à la question : *l'entreprise assure-t-elle la formation à ses employés ?*certaines entreprises répondent par *jamais,* puis juste après, à la question : *la part du budget consacre à la formation de vos employés,* il répond par supérieur à 1% de la masse salariale.

Après le traitement des valeurs manquantes et des valeurs aberrantes et extrêmes nous avons obtenu 38 questionnaires complets. Ci-dessous les statistiques obtenues relatifs à notre échantillon.

Tableau n°22 la taille de la base de données définitive.

Taille de l'échantillon initial	Nombre de réponses reçues	Taux de réponses (%)
83	38	50.00

Source : établi par nous-mêmes

II-La description de l'échantillon

La description de l'échantillon est faite moyennant des outils de la statistique descriptive. Pour se faire, chaque variable est représentée dans un tableau statistique contenant les effectifs, les fréquences relatives et une représentation graphique qui donne une vue d'ensemble plus claire et plus synthétique. La présentation statistique est suivie à chaque fois de commentaires.

codification, mais c'est juste de mettre en valeur le travail fourni pour le traitement de notre information et de respecter les étapes de traitement d'un questionnaire afin de valider notre enquête.

II-1-La description démographique de l'échantillon

Avant d'entamer l'analyse des données collectées auprès de l'échantillon enquêté suivant les différentes variables composant notre modèle, il y a lieu de faire une analyse descriptive des caractéristiques des entreprises en les regroupant par âge, par secteur d'activité, par nombre de salariés employés et leur caractère dépendant ou indépendant. Ces variables d'identification permettent de faire une distinction de pratique de GRH, de stratégie d'affaires et de flexibilité.

II-1-1-Répartition de l'échantillon selon la maturité de l'entreprise

Pour évaluer la maturité des entreprises de l'échantillon, nous avons utilisé le caractère âge qui correspond au nombre d'années d'activité comme mesure principale.

La mesure de l'âge est faite par la question n° 01 du questionnaire **(***Cf. Annexe n°1, p. 388),* par laquelle le gérant est sollicité à situer son entreprise parmi les quatre classes d'âge mentionnées dans le tableau ci-dessous. Notre choix pour ces modalités s'explique par les motifs suivants :

-Nous avons commencé nos classes par 5 ans pour avoir la certitude que toutes les entreprises répondent à la condition fixée au début de l'enquête par apport à l'âge ;

- nous avons commencé la deuxième classe par 10 années en se référant aux études théoriques réalisées sur la maturité comme facteur déterminant de la GRH dans les PME. Dans ce sens, Hornsby et Kuratko (2003) et d'Aït Razouk et Bayad (2010) ont montré qu'à partir de dix années en moyenne d'activité, les entreprises connaissent un développement considérable dans leurs pratiques de GRH notamment en termes de modèles.

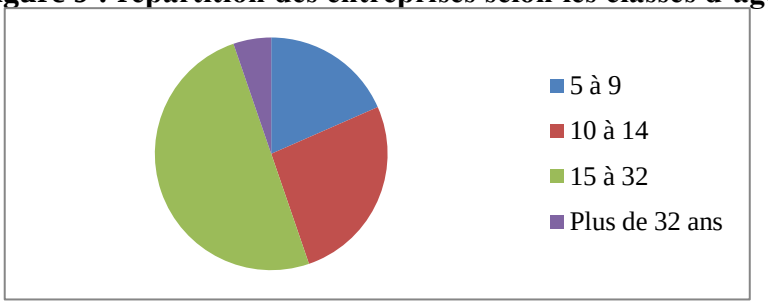
Le tableau ainsi que le graphe ci-dessous nous résument la répartition des entreprises selon les quatre niveaux d'âge.

Tableau n°23 répartition des entreprises selon le caractère âge

Classes d'âge	Effectifs (ni)	Fi (%)	Fi cumulées
5 à 9	7	18,4	18,4
10 à 14	10	26,3	44,7
15 à 32	19	50	94,7
Plus de 32 ans	2	5,3	100
Total	38	100	

Source : établi par nous mêmes en se référant à la base de données

Figure 9 : répartition des entreprises selon les classes d'âge



Source : établi par nous mêmes en se référant à la base de données

Les statistiques ainsi que le diagramme circulaire indiquent que prés 95 % des entreprises ont un âge inferieur à 32 années. Ceci nous amène à supposer que la plupart des entreprises enquêtées ont été créé dans le cadre des dispositifs d'aides à la création d'entreprises que les pouvoirs publics ont mis sur pied à partir du début des années 2000 pour promouvoir les PME. Plus de 80 % des entreprises ont plus de dix années d'existence. Relativement à la théorie, ceci nous amène à supposer que ces entreprises ont acquis le niveau de maturité nécessaire pour développer des pratiques ou des modèles de GRH. Cette caractéristique renforce la validité de l'échantillon pour tester nos hypothèses.

II-1-2-La répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Avant de donner les résultats par apport à cette caractéristique, nous tenons à rappeler que la répartition choisie est celle de la nomenclature nationale. Toutefois, nous avons exclu de notre échantillon les entreprises du secteur agricole et du secteur artisanal en raison de leur recours intensif à l'emploi informel. Aussi, les entreprises dont l'activité est à caractère artisanal ont un nombre très faible d'employé, généralement inferieur à cinq, or nous avons précisé à l'avance que notre enquête concerne les moyennes entreprises.

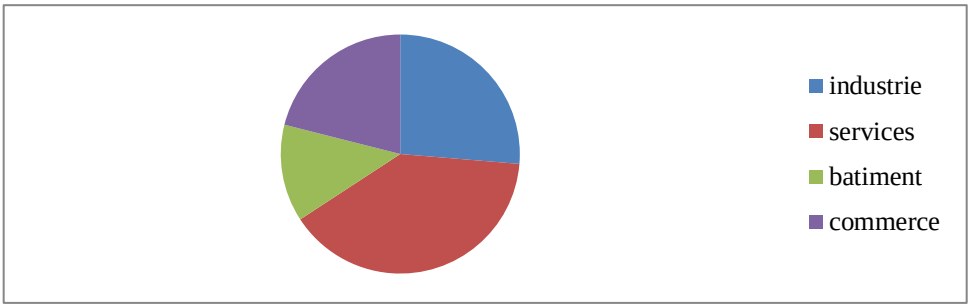
Le tableau et le graphe ci-dessous donnent la répartition de nos entreprises selon le secteur d'activité.

Tableau n°24 : répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Effectif	Fi (%)
Industrie	10,00	026,3
Services	15,00	039,5
Bâtiment	05,00	013,2
Commerce	08,00	021,1
Total	38,00	100,00

Source : établi pas nous-mêmes en se référant à la base de données.

Figure 10 : représentation graphique de la répartition des entreprises selon le secteur d'activité.



Source : établi par nos soins en nous référant à la base de données

Le tableau et le graphe indiquent que les entreprises du secteur des services représentent une plus grande part de notre échantillon, avec prés de 40 % ; suivies par l'activité industrielle pour plus d'un quart ; ensuite les entreprises du secteur commercial représentées par 21 % ; enfin le secteur du bâtiment qui représente 13 % du total. Cette structure interne de l'échantillon, nous pouvons la justifier par deux facteurs : d'abords par la structure interne de la population totale sur laquelle l'échantillon est tiré ; ensuite par le choix des PME de taille moyenne.

Ainsi, la base de données qui constitue notre référence, en l'occurrence celle de l'ONS, présente pratiquement la même répartition dans sa structure interne par apport aux quatre secteurs étudiés. Aussi, le choix des moyennes entreprises a réduit ou favorisé la part de certains secteurs. A titre d'exemple, l'activité commerciale est la plus dominante dans le secteur des PME en Algérie[27], notamment à Tizi Ouzou, mais les entreprises appartenant à ce secteur sont pour la plupart de taille très petite, ce qui fait que leur nombre dans l'échantillon final est faible. Les entreprises du secteur des services représentent la majorité de l'échantillon car l'activité de services nécessite un besoin intense en capital humain.

Pour ce qui est des entreprises du secteur de bâtiment ou de l'industrie en raison de leur localisation à la périphérie des villes et les difficultés d'accès, nous avons réduit volontairement le nombre d'entreprises enquêtées.

Comme nous venons de le signaler, la taille est un facteur déterminant dans le développement de la GRH dans les PME. La théorie fait références à deux aspects de la

[27] Voir le tableau relatif aux statistiques des PME en Algérie

taille favorisant la GRH : le nombre d'employés réguliers et la stratégie de croissance de la taille. Aussi, la structure de notre échantillon sera appréhendée sous deux aspects.

En ce qui concerne le nombre d'employés réguliers, les gérants des entreprises enquêtés sont sollicités à situer leur entreprise dans deux classes de taille mentionnées dans la question n° 04du questionnaire *(Cf. Annexe n° 1, p. 388)*.Les deux classes sont identifiées par rapport à la classification algérienne des moyennes entreprises telle qu'elle est mentionnées dans la loi de 2001.

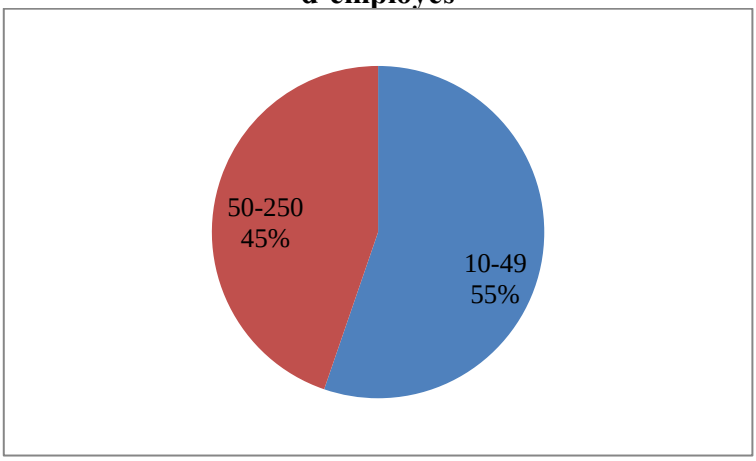
Le tableau ainsi que le graphe ci-dessous synthétisent les résultats obtenus.

Tableau n°25 : répartition des entreprises selon le nombre d'employés

Le nombre d'employés	Effectifs	Pourcentages
10-49	21,00	55,3
50-249	17,00	44,7
Total	38,00	100,00

Source : par nous-mêmes

Figure 11 : représentation graphique de la répartition des entreprises selon le nombre d'employés



Source : établi par nous-mêmes

La répartition indique que notre échantillon présente presque la même proportion pour les deux classes de taille.

Pour savoir si les entreprises enquêtées ont connu une croissance de la taille, le gérant de l'entreprise est sollicité de répondre à une question directe: le nombre d'employés réguliers a-t-il connu : une augmentation, une baisse ou resté stable ou a connu des fluctuations depuis le début de l'activité ? Les réponses indiquent que 36 % des entreprises ont connu une croissance du nombre d'emplois.

II-1-4-Répartition de l'échantillon selon la structure concurrentielle

Comme nous venons de le signaler, la structure concurrentielle est un facteur déterminant de la GRH dans les PME, d'où l'intérêt d'identifier l'état des entreprises par apport à cette caractéristique. Pour ce faire, les gérants ont été amené à répondre à la question suivante : est ce que l'entreprise est : indépendante, un sous traitant, filiale d'un groupe, une succursale, une agence ou autre… (à préciser) ?

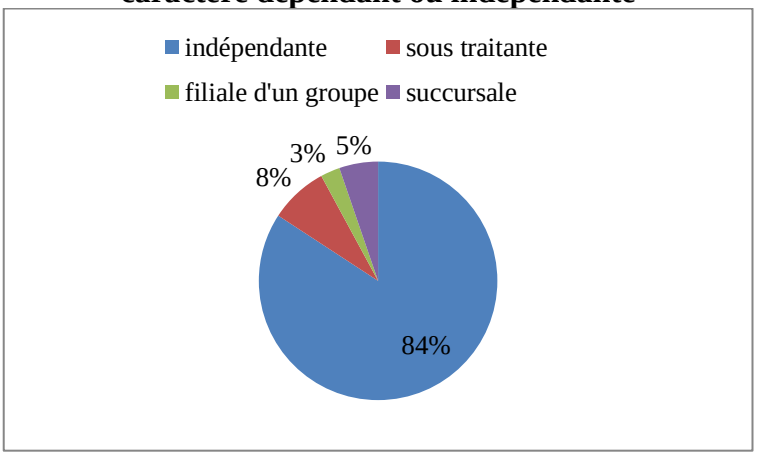
Les résultats obtenus sont représentés dans le tableau et graphe suivants :

Tableau n°26 : répartition des entreprises selon le caractère dépendant ou indépendant de l'entreprise

Statut de l'entreprise	Effectifs	Pourcentages
Indépendante	32,00	84,20
Sous traitant	03,00	07,90
Filiale	01,00	02,60
Succursale ou agence	02,00	05,30
Total	38,00	100,00

Source : établi par nous-mêmes

Figure 12 : représentation graphique de la répartition des entreprises selon le caractère dépendant ou indépendante



Source : établi par nous-mêmes

Le tableau et le graphe indiquent que 84 % des entreprises sont indépendantes et les autres sont dépendantes. Théoriquement, les entreprises dépendantes sont caractérisées par un niveau de formalisation et de standardisation élevé des pratiques de GRH. Aussi, nous pouvons supposer que les pratiques de GRH dans les entreprises de notre échantillon sous forme de sous traitant, succursale, agence et filiales présentent un niveau élevé de développement par apport aux entreprises indépendantes.

Par ailleurs, le caractère dépendant d'une PME n'est pas le seul facteur déterminant de la GRH. Aussi, les 84 % des entreprises dépendantes de notre échantillon peuvent avoir un

niveau de développement dans leurs pratiques de GRH liée entre autre à la croissance de la taille et la maturité.

II-1-5-Description de l'échantillon selon le facteur individuel

Pour rappel, nous entendons par facteur individuel les caractéristiques démographiques du gérant ou gérant propriétaire de l'entreprise. Théoriquement, il existe plusieurs caractères pour identifier le profil du gérant, en ce qui nous concerne, nous avons traité des caractéristiques considérées comme facteurs déterminants dans le développement de la GRH dans les PME, qui sont : le niveau de formation, le nombre d'années d'expérience et le recours du gréant à l'intuition et à la rationalité dans sa pratique de gestion.

Pour le niveau de formation, les gérants sont amenés, par une question directe, à s'identifier sur cinq niveaux de formation : sans niveau, niveau primaire, niveau moyen ou lycéen, diplômé de la formation professionnelle ou niveau universitaire. Les résultats obtenus indiquent que prés de 80 % des gérants des entreprises ont un niveau de formation élevé, dont 65 % d'entre eux ont un niveau universitaire. Les 20 % qui restent ont au minimum un niveau secondaire.

Le niveau de l'expérience professionnelle des gérants a été évalué sur une échelle de trois classes d'années : moins de cinq ans, de cinq à dix années et dix années ou plus. La base de données indique que prés de 98 % des gérants ont plus de cinq années d'expérience.

Ainsi, vu le niveau de formation et l'expérience des gérants nous pouvons supposé qu'ils disposent de qualifications nécessaires pour développer et mettre en œuvre des pratiques de GRH formelles et sophistiquées au niveau de leurs entreprises. De ce fait, les prises de décisions seront beaucoup plus motivées par des choix rationnels et beaucoup moins sur la base de considérations intuitives. Pour le confirmer, nous avons pris le soin de demander aux gérants d'apprécier la fréquence de recours à la réflexion avant toute prise de décisions. Les réponses indiquent qu'effectivement, la plupart des dirigeants de ces entreprises (prés de 80 %) prennent toujours un temps de réflexion avant toute prise de décision.

En somme, la description de notre échantillon selon les variables démographiques indique que les entreprises enquêtées répondent toutes aux principales caractéristiques préétablies du choix de l'échantillon qui sont la taille, le secteur et l'âge.

Aussi, les caractéristiques de l'échantillon par rapport aux facteurs déterminants de la GRH dans les PME nous permettent de supposer que ces entreprises disposent de tous les facteurs favorables pour le développement de pratiques de GRH formelles et choisies de manière rationnelle.

III-Description de l'échantillon selon les variables indépendantes

Notre modèle contient trois groupes de variables indépendantes : les variables relatives aux systèmes de GRH, les variables concernant la flexibilité du travail et les variables pour l'identification de la stratégie d'affaires.

Cependant, il sera dans les points ci-dessous de présenter le résultat du tri à plats pour l'ensemble des variables avant de faire un regroupement en systèmes.

III-1-Répartition de l'échantillon selon les pratiques de GRH

Pour rappel, les pratiques de GRH utilisées dans notre modèle sont réparties en quatre dimensions : la dotation, l'organisation du travail, la gestion et développement des compétences, la rémunération et l'animation. Chacune de ces dimensions est évaluée selon un ensemble de pratiques de GRH que nous avons identifié à partir de la revue de littérature théorique.

Nous tenons à signaler que lors de l'évaluation de ces pratiques, nous n'avons pas tenu compte de leur caractère formel ou informel dans l'entreprise.

III-1-1-La dotation

La dimension dotation en ressources humaines correspond à la politique de recrutement de l'entreprise. En ce qui nous concerne, nous n'avons pas mis l'accent sur les méthodes de recrutement employées par les entreprises, mais sur les niveaux de qualification des employés. Ainsi, nous considérons que les entreprises, qui emploient un personnel qualifié, font recours à des procédures de recrutement dans lesquelles la sélection en amont du processus est valorisée. Par contre, les entreprises dont le personnel représente un niveau de qualifications faible ont tendance à faire usage d'un recrutement moins sélectif et souvent même de bouche à oreille.

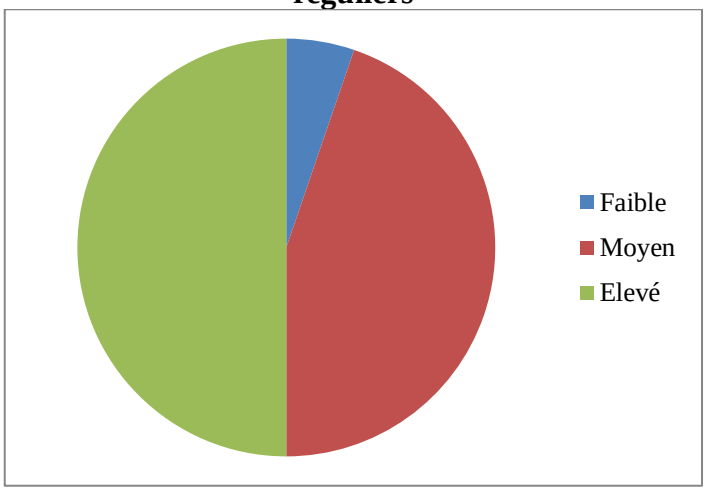
Le tableau ainsi que le graphe ci-dessous donnent les résultats obtenus par apport au niveau de qualification des employés des entreprises enquêtées.

Tableau n°27 : résultats de l'enquête par apport aux niveaux de qualification des employés des entreprises

Niveau de qualification	Effectifs	Fi (%)
Faible	02,00	05,30
Moyen	17,00	50,00
Elevé	19,00	50,00
Total	38,00	10,00

Source : par nos soins

Figure 11 : structures des entreprises selon le niveau de qualifications des employés réguliers



Source : établi par nos soins

Les données obtenues nous renseignent que la moitié des entreprises emploient des salariés qualifiés. Ceci nous amène à faire deux suppositions : que ces mêmes entreprises font usage de politique de recrutement très sélective ou bien stratégique pour pouvoir acquérir ce capital humain. Comme l'avait signalé Ferrari (2010, p 145)), faire un recours à un capital humain qualifié pour une entreprise « ….. *suppose des efforts plus importants en matière de recrutement*…. ».

III-1-2-L'organisation du travail

La dimension de l'organisation du travail dans notre enquête est mesurée par l'ensemble des pratiques suivantes: la division du travail et la description des tâches, la polyvalence et le travail d'équipes, l'exercice du contrôle, l'autonomie et la participation des salariés.

La division des tâches entre les employés a été évaluée par leur polyvalence et la division du travail. Pour cela, nous avons posé deux questions. Une question pour savoir si les employés peuvent effectuer plusieurs tâches souvent, quelques fois, occasionnellement ou jamais ; une deuxième question identifie le principale critère sur la base duquel se fait la division du travail. Est-ce qu'elle est faite sur la base hiérarchique, c'est-à-dire, une division verticale du haut au bas, ou bien une division verticale et horizontale ; une

division sur la base de spécialités et de la profession, ou bien qu'il n y a pas de division et que les salariés sont polyvalents. Pour présenter les résultats, nous avons séparé entre les deux catégories d'employés des salariés permanents et ceux en contrats temporaires

Les résultats obtenus pour ces deux questions sont représentés par le tableau suivant :

Tableau n°28 : polyvalence des employés dans les entreprises

	Salariés permanents			**Salariés contractuels**		
	effectif	pourcentage	Pourcentage cumulé	effectifs	pourcentage	Pourcentages cumulés
Jamais	02	05.30	05.30	17	44.73	44.73
Rarement	05	13.20	18.40	04	10.52	55.25
Quelques fois	16	42.10	60.50	14	36.84	92.09
souvent	15	39.50	100	03	07.89	100
	38	100		38	100	

Source : établi par nos soins

On constate que dans plus de trois quart des entreprises les salariés permanents sont polyvalents et dans plus de la moitié les salariés en emplois temporaires ne sont pas polyvalents ou le sont quelques fois seulement. Ceci correspond tout à fait à la nature de ces emplois telle qu'elle est identifiée dans la théorie. Ainsi, les entreprises ont tendance à augmenter la polyvalence des salariés dans des emplois stables et le faire moins pour les emplois contractuels.

La nature du contrôle et l'autonomie dans notre échantillon de PME a été appréciée par la question n° 43 *(Cf. Annexe n° 1, p. 388).* Le gérant doit répondre sur la façon dont le contrôle est exercé : un contrôle direct par un supérieur ; en se référant à des normes et des règles ou à des standards prescris ; par les salariés eux-mêmes, c'est-à-dire, par autocontrôle ou par les membres de toute une équipe.

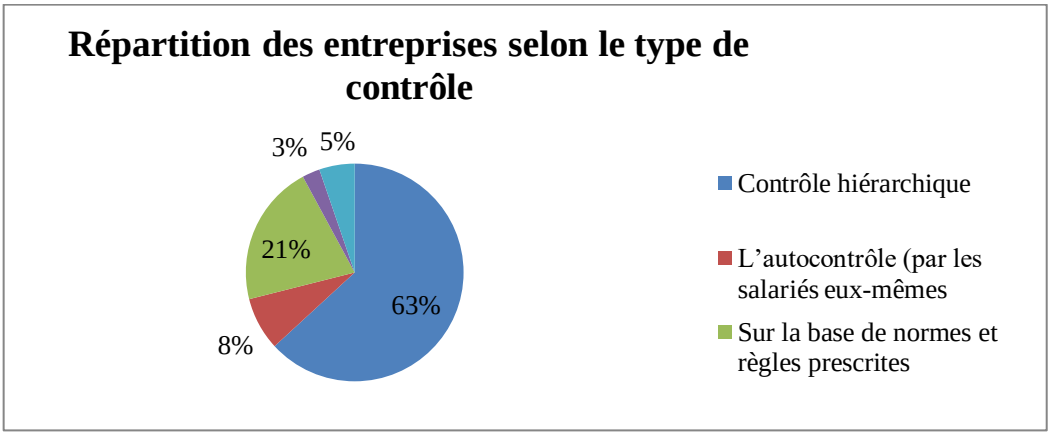
Les résultats obtenus par apport à cette pratique sont représentés par le tableau ci-dessous :

Tableau n°29 : le contrôle dans les entreprises

Le type de contrôle	**Effectifs**	**Pourcentages**
Contrôle hiérarchique	24	63.2
L'autocontrôle (par les salariés eux-mêmes	03	07.90
Sur la base de normes et règles prescrites	08	21.10
Les membres de toute une équipe	01	02.60
Sur la base de standards et qualifications	02	05.3
	38	100

Source : établi par nos soins

Figure 13 : répartition des entreprises selon le type de contrôle



Source : établi par nos soins

On constate que dans la plus grande partie des PME enquêtées, le contrôle se fait de manière directe et par le supérieur hiérarchique.

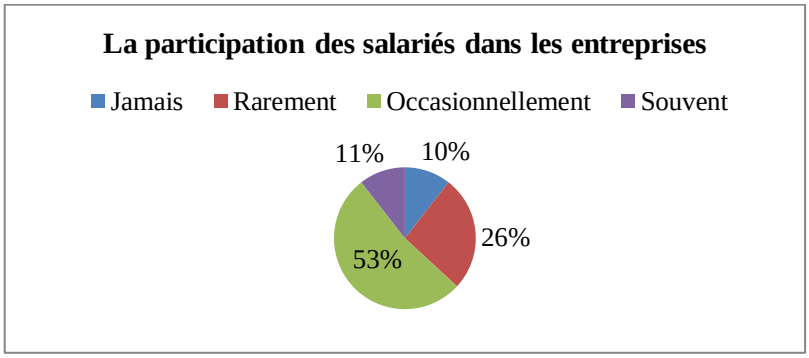
L'implication des salariés et leur participation est appréciée par la question n°42 du questionnaire. Cette dernière nous donne une idée sur l'intensité de la participation des salariés à certaines décisions. Ainsi, il s'agit de répondre si la participation se fait souvent, quelques fois, rarement ou jamais. Les réponses à cette question sont représentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 30 la participation dans les entreprises

Intensité de la participation des employés	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Jamais	04	10.5	10.50
Rarement	10	26.3	36.80
Occasionnellement	20	52.6	89.50
Souvent	04	10.50	100
	38	100	

Source : établi par nos soins

Figure 14 La participation des salariés dans les entreprises



Source : établi par nos soins

Plus de la moitié des entreprises enquêtées font participer leurs employés à certaines décisions. Nous pouvons argumenter ce résultat par le fait que dans les entreprises de petite taille, la proximité entre l'employeur et ses employés rend le travail plus participatif. Mais cette pratique ne se fait pas souvent pour toutes les entreprises mais pour la plupart occasionnellement.

III-1-3-La gestion et le développement des compétences

Comme nous l'avons déjà précisé dans la définition théorique des systèmes de GRH, la gestion et le développement des compétences sera appréhendé par sa forme la plus classique, c'est-à-dire, en tenant compte des pratiques d'évaluation annuelle et des pratiques classiques de développement qui sont la formation et la promotion.

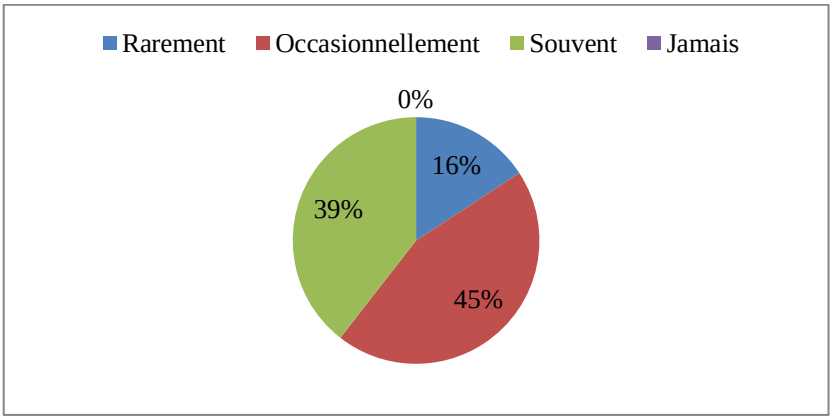
Pour apprécier le système d'évaluation des entreprises enquêtées, les gérants sont tenus de situer leur entreprise sur une échelle de quatre niveaux indiquant la fréquence de la pratique : souvent, quelques fois seulement et rarement ou jamais. Les résultats de l'enquête par rapport à cette pratique sont représentés dans le tableau et le graphe ci-dessous :

Tableau n° 31 : la pratique de l'évaluation

Fréquence de pratique de l'évaluation	Effectif	Fi (%)	Pourcentage cumulé
Jamais	00,00	00.00	00.00
Rarement	06,00	15.80	15.80
Occasionnellement	17,00	44.70	60.50
Souvent	15,00	39.50	100
Total	38,00	100	

Source : établi par nos soins

Figure 15 : l'évaluation dans les entreprises de l'échantillon enquêté



Source : établi par nos soins

Nos représentations statistiques indiquent que l'évaluation est une pratique présente dans toutes les entreprises enquêtées, avec toutefois une différence dans les fréquences. Mais plus de la moitié évaluent régulièrement leurs salariés.

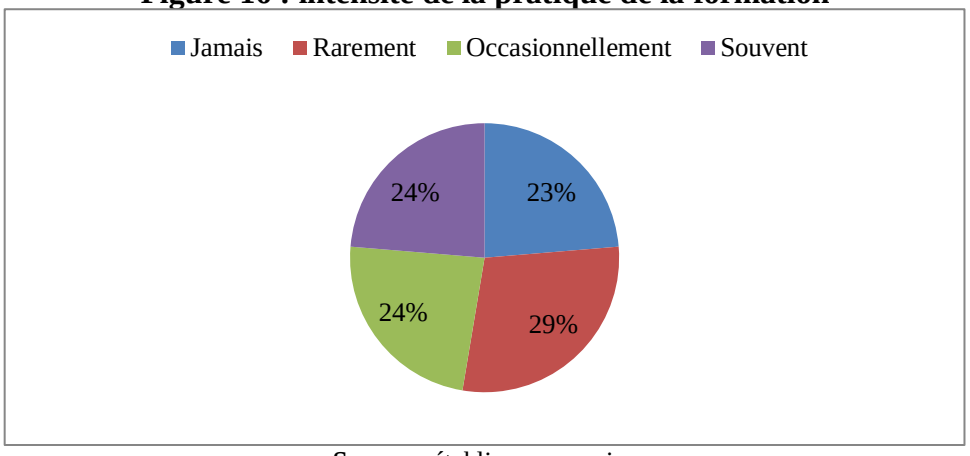
La formation dans les entreprises a été évaluée par deux aspects : l'intensité de la pratique de la formation et le budget consacré à la formation. En ce qui concerne le premier aspect, les gérants sont sollicités à répondre à la question relative à la fréquence de la pratique de la formation pour les employés réguliers depuis le début de l'activité de l'entreprise au du moins sur les cinq dernières années d'activité. Pour vérifier la validité de la réponse du gérant par rapport à l'intensité, nous avons fait un croisement entre les résultats de cette question et la variable d'évolution de la taille de l'entreprise sur les cinq dernières années considérées comme facteur déterminant de la GRH dans les PME. Les réponses des entreprises à ces deux questions sont représentées dans le tableau et graphe suivants :

Tableau n°32 : la formation dans les entreprises

Pratique de la formation	Effectifs	Fi (%)	Pourcentages cumulés
Jamais	09	23.27	23.70
Rarement	11	28.90	52.60
Occasionnellement	09	23.70	76.30
Souvent	09	23.70	100
	38	100	

Source : nos soins

Figure 16 : intensité de la pratique de la formation



Source : établi par nos soins

Les résultats indiquent que prés de 80 % (79,30 % des pourcentages cumulés) des entreprises assurent rarement la formation pour ses employés réguliers, et presque un quart des entreprises déclarent ne l'avoir jamais fait. Les résultats coïncident avec la majorité des constats théoriques relatifs à la pratique de la formation dans les PME, aussi le croisement des résultats de ce tableau avec la croissance de la taille, qui est un facteur déterminant de la GRH dans les PME, rend nos résultats plus crédibles. Ainsi, toutes les entreprises ayant

déclarées assurant souvent la formation ont connu une croissance de leur effectif et pour 33 % d'entre elles une forte croissance, alors que trois quart des entreprises qui ont assuré rarement la formation n'ont pas connu de croissance de leur taille.

La promotion est parmi les facteurs de motivation des salariés au développement de leurs compétences. Pour évaluer sa pratique dans les entreprises, les gérants ont été invités à répondre par un oui ou par un non à l'existence d'opportunités de promotion dans l'entreprise. Les résultats de la question sont représentés par les statistiques ci-dessous :

Tableau n° 33 : les opportunités de carrière et de promotion

Opportunité de carrière et promotion	Effectifs	Fi (%)
Oui	26	68.40
Non	12	31.60
	38	100

Source : établi par nos soins

Le tableau indique que plus de la moitié des entreprises enquêtées offrent des opportunités de promotion et de carrière à leurs salariés. Le croisement des résultats précédents avec l'évolution du nombre d'employés réguliers indique que la grande majorité des entreprises, soit 65 %, offrant des opportunités de carrière, ont connu une croissance de leur taille.

III-1-4-La rémunération

Comme cela a été mentionné dans la définition théorique des systèmes de GRH, l'appréciation de la politique de rétribution sera faite à travers deux dimensions : son caractère incitatif et fidélisant.

Dans le cas de la rémunération incitative, les salariés sont rémunérés non pas en fonction de leur poste ou de l'emploi occupé mais en fonction des résultats obtenus. La littérature mentionne plusieurs pratiques sophistiquées des rémunérations incitative et de fidélisation des salariés, nous pouvons citer à titre d'exemples les participations financières tel que la rémunération par rendements collectif ou individuel, l'intéressement, l'actionnariat salarié et la rémunération par compétences (Simen, Tidjani, 2007).

Dans notre cas, les deux aspects de la rémunération sont mesurés par des pratiques classiques tels que : la rémunération au rendement collectif et la rémunération par rendement individuel. Pour apprécier ces aspects de la rémunération, nous avons posé une question par laquelle les gérants sont invités à identifier leurs pratiques parmi quatre formes de rémunérations : au post, à l'ancienneté, en fonction du rendement collectif ou

selon le rendement individuel. Etant donné que la première question est à choix multiples, pour évaluer le niveau global du caractère incitatif de la rémunération, nous avons utilisé la méthode des scores. Nous avons d'abord accordé le score 1 pour chaque type de rémunération choisie ; ensuite, pour obtenir le score total de la politique de rémunération de l'entreprise, il suffit de sommer les scores partiels. Nous obtenons de ce fait un score maximal de 4 et un score minimal de 1. Les entreprises ayant 1 ou 2 comme score sont classées dans la catégorie de politique salariale moins incitative que celles dont le score sera de 3 ou 4.

Les études théoriques antérieures sur les politiques de rémunération partagent l'idée commune que les PME sont pauvres en termes de pratiques incitative et de fidélisation. Ceci est l'un des motifs de départ de leurs salariés pour d'autres organisations notamment dans les grandes entreprises et le secteur public qui sont plus rémunérateurs.

Les résultats obtenus par notre enquête sont confectionnés dans le tableau suivant:

Tableau n° 34 : les résultats de l'enquête selon les types de rémunération

Score final pour la rémunération	Effectifs	fi (%)
1	12,00	31,57
2	15,00	39.50
3	01,00	02.60
4	10,00	26.30
Total	38,00	100

Source : établi par nos soins

Les résultats indiquent que la plus grande partie des entreprises, soit 70 %, se limitent à la rémunération au poste et par ancienneté. Seulement 28 % sont engagées dans la rémunération des rendements (collectif et individuel). Nous pouvons dire que ces résultats rejoignent les considérations théoriques faites sur la rémunération dans les PME.

III-1-5- L'animation

La politique d'animation est mesurée dans notre cas par deux pratiques : l'information ou la communication et la participation. Etant donné que notre enquête est réalisée au niveau des PME, l'évaluation des deux pratiques nous amène à prendre certaines précautions. En effet, les PME sont caractérisées par un niveau de proximité élevé entre ses membres. De ce fait, la communication et l'information, sont des pratiques fréquentes et omni présentes. Sur ce, pour ne pas tomber dans le piège de cette ambiguïté, il y a lieu de s'intéresser uniquement à la qualité de l'échange de l'information formelle ou liée à l'activité de l'entreprise.

Comme dans les cas précédents, l'évaluation des deux pratiques dans les entreprises est laissée à l'appréciation des gérants. En ce qui concerne la participation, nous avons sollicité les interviewés à répondre pour estimer la fréquence par laquelle les salariés de l'entreprise sont invités à participer à la prise de certaines décisions, notamment en leur proposant le choix entre les différentes pratiques en cours dans les entreprises, notamment les réunions de groupes, les cercles de qualité...

En ce qui concerne la participation, comme nous indique le tableau n° 31, la majorité absolue des entreprises enquêtées, soit 90 %, fait participer les employés de façon régulière aux prises de décisions.

En ce qui concerne l'évaluation de la qualité de l'échange de l'information ou de la communication, nous avons invité les gérants des entreprises à se positionner sur une échelle à trois niveaux quant aux degrés de transparence dans l'échange de l'information ou la communication dans l'entreprise : niveau faible, niveau moyen et niveau fort. Les résultats obtenus par apport à la question sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau n° 35 : répartition de l'échantillon selon la pratique de la participation

Intensité de la participation	Effectifs	Fi (%)
Niveau faible	03,00	07,89
Niveau moyen	29,00	76,31
Niveau fort	06,00	15,78
Total	38,00	100,00

Source : réalisé par nos soins

D'après le tableau, il semble que la transparence de l'information est très importante dans la majorité des entreprises enquêtées.

III-2-Description de l'échantillon selon les pratiques de la flexibilité du travail

Pour rappel, l'opérationnalisation de la variable flexibilité du travail a abouti au choix du recours de l'entreprise aux formes d'emplois flexibles comme indicateur de mesure. Bien que la littérature théorique *(Cf. II-2-2-, p 203),* distingue plusieurs types d'emplois flexibles, pour les besoins de notre enquête, nous avons opté pour les formes les plus répandues dans les entreprises et les plus abordées dans des recherches antérieures, il s'agit notamment : des contrats à durée déterminée, de l'intérim et la sous-traitance.

Avant de présenter les résultats de l'enquête pour chacune des formes susmentionnées, il y a lieu de donner la structure générale de l'emploi des entreprises en termes d'emplois en CDI et emplois hors CDI ou temporaires. Pour avoir cette structure, les gérants sont tenus de répondre à une série de deux questions :

La première sert à savoir si l'entreprise a fait recours ou pas aux emplois temporaires (toute catégories) au cours des cinq dernières années d'activité *(Cf. Questions n° 11 de l'annexe 1, p. 388)*.La deuxième question *(Cf. Question n° 15 de l'annexe 1, p. 388)* mesure l'importance de ces formes d'emplois par apport à l'emploi total.

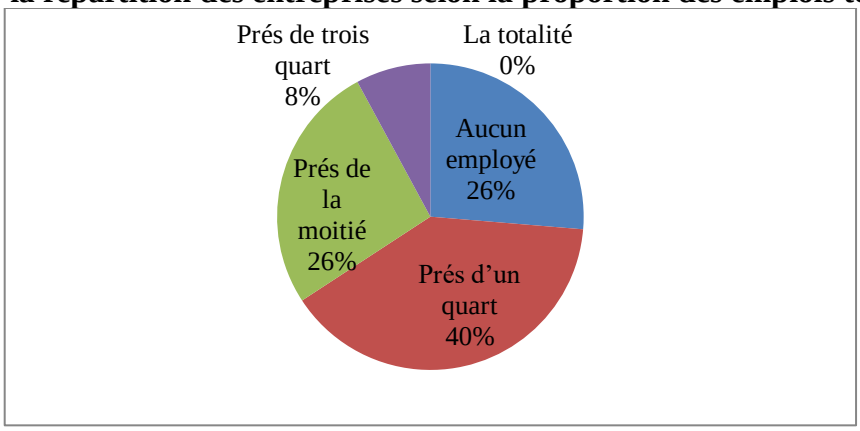
Pour la première question, les résultats indiquent que prés de trois quarts des entreprises, soit 75 %, font recours aux emplois temporaires, mais 25 % qui emploient seulement des salariés permanents. Sur ce, nous pouvons dire que notre échantillon répond aux caractéristiques générales des PME identifiées par la théorie concernant leur recours à la flexibilité de l'emploi *(Cf. I, p. 193)*. Par apport à la deuxième question par laquelle nous avons apprécié la part des emplois temporaires dans les entreprises sur les cinq dernières années de l'activité, les résultats obtenus sont représentés ci-dessous :

Tableau n°36 : répartition des entreprises selon la part d'emplois temporaires

La proportion des emplois temporaires	Effectifs	Pourcentages
Aucun employé	09,00	25,30
Prés d'un quart	16,00	40,50
Prés de la moitié	10,00	26,30
Prés de trois quarts	03,00	07,90
Total	**38**	**100**

Source : établi par nos soins

Figure 17 : la répartition des entreprises selon la proportion des emplois temporaires



Source : établi par nos soins

Les emplois temporaires occupent une part considérable de l'emploi total pour un bon nombre d'entreprises. Nous avons aussi une part considérable, soit 33% (26+7), dont le nombre d'emplois temporaires est plus de la moitié de l'emploi total. Pour avoir plus de précisions quant aux différentes pratiques utilisées, nous avons invité les gérants des entreprises à l'appréciation de l'intensité du recours de leurs entreprises aux différentes formes d'emplois que sont les CDD, l'intérim et la sous-traitance *(Cf. Questions n° 18, 19, 20 et 25 de l'annexe 1, p. 388)*. Ci-dessous les résultats obtenus pour les trois formes

Tableau n° 37 : répartition de l'échantillon selon la fréquence de recours aux CDD

Fréquence de recours	Intérim	CDD	Sous-traitance
Jamais	42,10	23,70	50,00
Quelques fois	50,00	47,40	42,10
Souvent	07,90	28,90	10,52
Total	100,00	100,00	100,00

Source : établi par nos soins

Le tableau indique que les CDD restent la forme d'emploi temporaire la plus favorisée par les entreprises. Ainsi, plusieurs d'entre elles, soit prés de 80 % (47,40 + 28,90) utilisent fréquemment ou quelques fois les CDD contrairement à l'intérim et la sous-traitance. Aussi, prés d'un quart seulement d'entreprises n'ont jamais fait recours aux CDD au cours des cinq dernières années d'activité, alors que leur nombre est presque le double pour l'intérim et la sous-traitance.

Bien que les trois formes d'emploi flexibles existent dans ces entreprises, les motifs de recours dans la plupart des cas ne sont en aucun cas liés à des fluctuations dans l'activité, car les heures supplémentaires et la motivation de leurs salariés pour répondre à des surplus de demande, tant qu'elles disposent de surcapacités productives, sont une pratique favorisée. En effet, le tableau n°43 montre que 90 % des entreprises ont fait recours aux heures supplémentaires au cours des cinq dernières années d'activité sur lesquelles est faite l'enquête :

Tableau n° 38 : structure de l'échantillon selon le recours aux heures supplémentaires

Fréquence de recours	Effectifs	Pourcentages
Jamais	04	10,50
Quelques fois	32	84,21
Souvent	02	05,30
	38	100

Source : établi par nos soins

Cette préférence pour les heures supplémentaires s'explique sans doute par plusieurs facteurs, notamment les difficultés que rencontrent les entreprises de moyenne taille à recruter en contrats temporaires notamment en CDD, surtout pour celles dont l'effectif est inférieur à 50 employés. Ainsi, l'un des gérants des entreprises que nous avons enquêté nous a déclaré ceci :

« ….pour recruter en CDD en Algérie il faut répondre à certaines conditions, notamment justifié d'un besoin temporaire de l'entreprise pour certaines qualifications. Hors la fluctuation de la demande n'est pas facile à prédire et à justifier notamment pour certaines activités comme le commerce, et l'instabilité de l'environnement».

Le tableau ci-dessous représente les résultats de l'appréciation des entreprises enquêtées sur la rigidité de cette réglementation :

Tableau n°39 : répartition des entreprises selon leur appréciation de la souplesse ou la rigidité de la réglementation du travail

Réglementation	Effectifs	Pourcentages
Très souple	01,00	02,60
Souple	08,00	21,10
Rigide	18,00	47,40 } 65,80 %
Très rigide	07,00	18,40 }
Ne sait pas	04,00	10,50
Total	38,00	100,00

Source : établi par nos soins

Aussi, même si les contrats temporaires, notamment les CDD semblent de loin les plus utilisées en cas de fluctuation d'activité, beaucoup d'entreprises font de ce type de contrats d'autres usages, notamment comme périodes d'essai avant recrutement. Comme le montre le tableau ci-dessous, prés de 70 % des entreprises enquêtées déclarent avoir transformé un CDD en un CDI après une période d'essai.

Tableau n°40 : répartition des entreprises selon la pratique de transformation des CDD en CDI

Transformer un CDD en CDI	Effectifs	Fi
Non jamais	12	31,6
Oui, mais rarement	14	36,8
Oui, souvent	12	31,6
Total	38	100

Source : établi par nos soins

En somme, nous pouvons tirer à partir de l'analyse de la description de l'échantillon selon les pratiques d'emploi, notamment temporaire, que les entreprises pour la majorité en font un recours fréquent. Aussi, les CDD semblent être la forme la plus privilégiée pour la plupart d'entreprises, même si prés de trois quarts des entreprises estiment rencontrer des difficultés pour ce type de pratiques à cause de la rigidité de la réglementation du travail.

III-3- La structure de l'échantillon selon la stratégie d'affaires

Pour rappel, la conceptualisation de la stratégie d'affaires nous a amené à choisir la typologie stratégique de Porter sur le plan avantages concurrentiels.

Pour identifier l'avantage ou les avantages concurrentiels pour chaque entreprise, une question directe est posée au gérant *(Cf. Question n° 37 de l'annexe 1, p. 388):* Est-ce que l'entreprise détient un avantage grâce à de faibles coûts de production, à la qualité de ses produits et/ou services et au respect des délais, à une offre diversifiée ou à l'innovation ?

Les résultats obtenus sont confectionnés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°41 : les avantages concurrentiels des entreprises

L'avantage concurrentiel	Oui		Non	
	Effectif	%	Effectif	%
Les couts de production	14	21.10	14	78.9
La qualité des produits	21	55.3	17	44.70
Les délais	14	36.8	24	63.2
L'innovation	10	26.3	28	73.7
La diversification	11	28.9	27	71.1

Source : établi par nos soins

Ces réponses sont ensuite classées en deux groupes d'entreprises selon qu'elles poursuivent uniquement un avantage concurrentiel par coûts, ou bien hors coûts ou par différenciation. Nous avons obtenu ainsi, 20 % des entreprises ayant poursuivi uniquement la stratégie de minimisation des coûts et le reste, soit 80 % pour l'autre avantage.

Cette répartition correspond tout à fait à des énoncés antérieurs quant aux stratégies concurrentielles des PME.

Section 2-Classification de l'échantillon par groupes de variables

L'objectif de ce point est d'identifier les différents groupes d'entreprises selon les différents groupes de variables composant notre modèle dans le but de pouvoir vérifier nos hypothèses.

En effet, vu que notre modèle théorique résume les différentes formes d'association entre des systèmes de GRH, des formes de flexibilité et des stratégies d'affaires, il y a lieu de résumer notre base de données ou nos variables pour obtenir une autre base de données répartissant nos entreprises non pas en fonction des pratiques mesurant l'ensemble des dimensions des variables mais en fonction de variables en tant que système. Autrement dit, il s'agit de classer les entreprises en groupes homogènes.

Pour se faire, comme nous l'avons déjà précisé dans la section réservée aux outils d'analyse, la méthode utilisée est la classification hiérarchique ascendante.

Après avoir appliqué l'application de « classification hiérarchique ascendante » sur notre base de données par SPSS, nous vous présentons les résultats obtenus pour les trois variables prédéfinies ci-dessus : les systèmes de GRH, la stratégie d'affaires, et les formes de flexibilité des ressources humaines.

I-Classification des entreprises selon les systèmes de GRH

L'application de la classification hiérarchique ascendante par la méthode Ward à notre base de données a touché dans un premier temps les variables représentant les pratiques de GRH identifiées précédemment à savoir : les pratiques liées à l'organisation du travail, celles relatives à la rémunération, le développement des compétences et l'animation.
A partir des tableaux statistiques et le dendrogramme[28]obtenus par le SPSS *(Cf. Annexe n°2, p. 393)* nous avons identifié trois principaux segments d'entreprises. Pour identifier leurs caractéristiques, il y a lieu de procédé par retour aux variables sources ou variables initiales en calculant la corrélation entre ces classes et chacune des pratiques de GRH. Le but de cette corrélation est de pouvoir décrire les classes (Evrard et al (2003)). Après la corrélation, une analyse discriminante est faite en deux étapes :

- La première étape consiste en le calcule des tableaux d'effectifs et de fréquences relatives pour tout l'échantillon et pour chacune des variables ;

- La deuxième étape consiste en l'extraction des tableaux de fréquences relatives obtenus avec le croisement de l'ensemble des variables de GRH et les groupes d'entreprises obtenus après l'opération de classification *(Cf. Annexe 5, p. 399).*

Pour identifier le système de GRH qui caractérise chaque groupe, nous avons fait une observation à l'œil nu. Même si nous aurons pût le faire moyennant le logiciel SPSS avec l'application « discrimination de classes », la taille réduite de notre échantillon a permis de faciliter la tâche.

En somme, pour identifier les groupes d'entreprises appartenant à tel ou tel système de GRH théorique, définis lors de l'opération de conceptualisation, nous avons observé les proportions de présence et les fréquences d'application de chacune des pratiques de GRH évaluées. Notre observation des résultats représentés dans l'annexe 6nous amène à définir les trois groupes suivants :
Le groupe 1 : représente les entreprises caractérisées par un système de GRH administratif.
Le groupe 2 : représente les entreprises dont le système de GRH est hybride.
Le groupe 3 : représente les entreprises dont les pratiques de GRH sont en faveur d'une GRH stratégique ou d'engagement.

[28]Arbre hiérarchique

Tableau n° 42 : classification des entreprises selon les systèmes de GRH

Groupe de GRH	ni	fi (%)	Codes des entreprises concernées
Groupe 1 (GRH administrative)	06	15.78	5-10-14-27-28-31
Groupe 2 (GRH d'engagement)	15	39.47	1-7-8-11-12-13-17-20-21-22-23-25-26-34-36
Groupe 3(GRH hybride)	17	44.73	2-3-4-6-9-15-16-18-19-24-29-30-32-33-35-37-38
	38	100	

Source : établi par nos soins

Nous tenons à signaler qu'un certain nombre de précautions ont été prises lors de notre classification. Ces dernières sont relatives à l'intensité d'usage de certaines pratiques comme la polyvalence, la communication et le contrôle direct. Ainsi, nous constatons que ces dernières sont utilisées par la plupart des entreprises enquêtées et à des fréquences élevées. A titre d'exemple, la polyvalence est bien présente dans les trois groupes identifiés et à des proportions très proches et importantes (prés de 80 % pour le groupe 1, 91 % pour le groupe 2 et 100 pour le groupe 3). Ce résultat est du aux caractéristiques spécifiques des PME, notamment la proximité. Sur ce, pour une répartition rationnelle des entreprises par groupes de GRH, nous nous sommes focalisées sur les pratiques que nous considérons plus discriminantes comme la formation et la rémunération.

Les résultats de la classification des entreprises de l'échantillon indique une forte concentration des PME autour de deux systèmes de GRH, le système d'engagement, avec prés de 40 % des entreprises (39.47) et le système hybride avec 44.73 % des entreprises. Seulement 15.78 % des entreprises pratiquent une GRH administrative.

Afin d'apporter une analyse plus avancée des résultats, nous avons introduit la maturité de l'entreprise et sa taille qui sont deux variables de contrôle, considérées aussi comme facteurs déterminants de la GRH dans les PME.

L'introduction du facteur âge nous a permis de constater que la majorité des entreprises ayant un système d'engagement ou hybride ont en moyenne dix années d'activité, et sont plus âgées que les autres classées dans une GRH administrative, qui ont en moyenne 5 années. Les autres entreprises, des systèmes d'engagement et hybride, ont connu une forte croissance de leur taille contrairement à celles du troisième système.

Sur ce, au vu de cette analyse, nous pouvons dire que la répartition des entreprises de l'échantillon selon le système de GRH répond largement aux idées reçues sur ce type d'entreprises au plan théoriques. Aussi, les variables de contrôle introduites dans cette analyse explique dans une large mesure cette répartition. Initialement, dans une approche

universaliste, les chercheurs dans le domaine de la GRH dans les PME (Mintzberg, Mahé de Boisllander, Nizet et Pichault (2013), associent aux PME une GRH administrative ou arbitraire. Par ailleurs, des auteurs comme Ait Razouk (2007), considèrent qu'avec un certain niveau de maturité, dix ans en moyenne, et sous l'effet de l'accroissement de la taille, ces entreprises développent leurs pratiques de GRH pour se tendre vers une GRH d'engagement ou hybride, avec toutefois la dominance du deuxième système.

Aussi, nous pouvons associer ce résultat à l'évolution de la structure de ce type d'entreprises en termes de qualifications. Ainsi, à l'ère de l'économie de la connaissance, les entreprises ont tendance à introduire des équipements de production dont l'utilisation est de plus en plus sophistiquée, la manipulation de l'information…Ceci exigent le recours à une main d'œuvre plus qualifiées et compétente, dont la gestion implique des pratiques stratégiques ou sophistiquées.

Toutefois, bien que les résultats de notre étude montrent que les moyennes entreprises soient favorables à la GRH d'engagement, le système hybride est pratiqué par une proportion importante de ces entreprises. Ainsi, le groupe de PME adoptant des pratiques de GRH hybride (mixage de pratiques stratégiques et administratives) parait comme le plus important (44,73 %). Ce résultat est conforme avec ceux de nombreux chercheurs tels que Hayton (2003) et Huselid, Jackson et Schuler (1997) et Ait Razouk (2007). Ces auteurs ont conclu que peu d'entreprises mettent l'accent exclusivement sur une GRH stratégique ou une GRH administrative. En revanche, elles sont nombreuses à chercher à équilibrer les deux modes de gestion pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

Aussi, d'après ces auteurs, le groupe de GRH hybride peut constituer une phase transitoire ou les dirigeants et les responsables RH adoptent une introduction progressive de la GRH d'engagement pour des raisons de climat social, d'équité et de justice interne. Chose que nous n'avons pas testé dans cette étude. En effet, selon la théorie institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983), le choix par l'organisation d'un système de pratiques de GRH dépend du pouvoir coercitif exercé par des acteurs externes.

L'importance notable de la Gestion par engagement dans les PME de notre échantillon nous questionne enfin sur les modalités et les formes de la professionnalisation de la GRH due notamment aux compétences des gérants. Car, nous avons constaté, du moins pour la plupart des gérants de PME, dont j'ai assurée moi-même l'entretien, et ayant opté pour une gestion administrative, une certaine prise de conscience de leur part quant à

l'importance de la variable RH dans leur gestion courante et pour leur stratégie. Toutefois, j'ai constaté qu'il existe un hiatus fort entre leur perception des RH dans le cadre de leur vision stratégique et leurs pratiques.

Nous tenons à signaler que même si notre échantillon est dominé par le système de GRH hybride, les hypothèses que nous tentons de vérifier dans notre thèse concernent seulement les deux autres systèmes à savoir le système d'engagement et le système administratif.

II-Les groupes d'entreprises selon la stratégie d'affaires

Pour rappel, pour la classification des entreprises par stratégie d'affaires, notre choix s'est porté sur les deux modèles de stratégies génériques de Porter : stratégie de domination par les couts et la stratégie de domination par la différenciation.
Comme pour le cas des systèmes de GRH, nous avons utilisé la méthode de classification ascendante hiérarchique pour identifier les différents groupes d'entreprises présentant une similarité dans les indicateurs stratégiques, ensuite une analyse discriminante afin d'identifier la nature de chaque groupe.

La classification hiérarchique ascendante est effectuée selon la variable relative à l'avantage concurrentielle de l'entreprise. Nous avons pu identifier, de ce fait, deux groupes distincts d'entreprises *(Cf. Annexe n° 3, p. 396)*. Le groupe 1 composé de 14 entreprises, le groupe 2 comprend 24 entreprises.

Pour associer à ces groupes le type de stratégie d'affaires, à savoir la stratégie de coûts et la stratégie de différenciation, nous nous sommes référés au tableau obtenu avec l'analyse discriminante *(Cf. Annexe n°03, p. 396)*, qui contient sur les colonnes les variable utilisées pour identifier la stratégie d'affaires *(Cf. Tableau n °43, p. 323)*, et en ligne les deux groupes d'entreprises identifiés par la classification. Chaque case, résultant du croisement entre un groupe d'entreprise et une variable, correspond aux pourcentages d'entreprises ayant répondu oui pour chacun des avantages concurrentiels.
Après avoir calculé toutes les proportions et vu le nombre réduit d'entreprises de notre échantillon, moyennant l'observation à l'œil nu, nous avons associé la stratégie de coûts pour le premier groupe composé de 14 entreprises dont la totalité a déclaré avoir poursuivi une stratégie de coûts, qu'elle soit accompagnée ou pas d'un autre avantage. Quant au deuxième groupe, il est caractérisé par une stratégie de différenciation.

Tableau n°43 : caractéristiques des groupes d'entreprises selon leur stratégie d'affaires

Groupes	Avantage concurrentiel				
	Couts	Qualité	Délais	Innovation	Diversification
Tout l'échantillon	21.10	55.30	36.80	26.30	28.90
Groupe 1	100	50,00	12,50	50,00	25,00
Groupe 2	00,00	33,33	43,00	20,00	30,00

Source : établi par nos soins

Le groupe présentant une forte présence des entreprises, ayant comme avantage concurrentiel les coûts, est classé dans la stratégie par coûts. Le reste des entreprises sont classées dans la stratégie de différenciation. Les résultats définitifs de l'opération de classification sont les suivants :

Tableau n°44 : classification des entreprises selon la stratégie d'affaires

Groupe	ni	Fi (%)	Code des entreprises concernées
Groupe 1 (stratégie de couts)	14,00	20,00	1-4-5-6-8-14-18-19-20-27-28-29-35-37
Groupe 2 (stratégie de différenciation)	28,00	80,00	2-3-7-9-10-11-12-13-15-16-17-21-22-23-24-25-26-30-31-32-33-34-36-38
Total	38,00	100	

Source :établi par nos soins

Les entreprises adoptant une stratégie de différentiation sont largement majoritaires dans l'échantillon. Elles représentent 80 % du total.

Pour une explication plus approfondie des résultats de cette répartition, nous avons introduit un certain nombre de variables de contrôle comme la taille de l'entreprise, l'âge et l'environnement concurrentiel.

Théoriquement, il est admis que la création d'une jeune entreprise est souvent associée à une nouvelle idée de création de richesse, de procédé de fabrication, de service…. De ce fait, nous pouvons considérer que ces entreprises à leur naissance ou leur création sont accompagnées d'une innovation majeure ou mineure, il est de ce fait tout à fait logique qu'elles détiennent un avantage sur le marché par l'innovation ou la différenciation. De plus, au début de leur activité, vu leur différenciation par apport aux concurrents, ces entreprises ne se soucient pas des coûts de production et du prix de vente. Il suffira que leur produit ou service aurait acquit une notoriété auprès des consommateurs, par sa différenciation des autres offres, le problème d'écoulement ne se posera pas à cause du prix de vente. Tant que cette entreprise reste leader dans son domaine sur le marché, elle détient le monopole.

Par contre, à moyen ou au long terme, le caractère innovant de son activité va commencer à s'estomper progressivement, et ce pour plusieurs raisons : le cycle de vie du produit, la saturation du marché, l'apparition d'autres concurrents... Dans ce cas, pour survivre, l'entreprise n'a pas d'autres choix que de changer de stratégie, soit en se focalisant sur la réduction des coûts ou bien en diversifiant ses avantages concurrentiels. Ceci peut être le cas des entreprises de notre échantillon étant donné qu'elles ont toutes au minimum cinq années d'activité.

Pour illustrer notre analyse, nous avons choisi une petite entreprise de 20 employés créée par une femme entrepreneure, en Algérie, dont l'activité consiste en l'exportation de pattes de volaille. L'exemple en question a été extrait à partir d'une interview réalisée sur une émission de la radio chaîne 3 algérienne à l'occasion du 8 mars, journée Internationale de la Femme. La gérante de l'entreprise a déclaré sur les ondes que « *lorsqu'elle a commencé son activité, elle était la première à l'échelle nationale, ce qui lui confère le caractère d'une jeune entreprise innovante sur la scène nationale dans le domaine* ». Etant donné qu'elle était la première à œuvrer dans ce créneau, l'acquisition de sa principale matière première, les pattes de volailles en occurrence, auprès des abattoirs et des éleveurs se faisait à faibles couts, parfois même gratuitement, vu qu'auparavant cette matière était jetée et considérée comme des déchets, car ils ne font pas partie de nos habitudes alimentaires. Dans ce cas de figure, l'entreprise en question détient un contrôle sur les fournisseurs de sa matière première. Cet avantage en terme d'acquisition de la matière première auprès de ses fournisseurs, s'est répercuté sur le prix de vente de se son produit en favorisant un prix de vente concurrentiel. Nous pouvons dire dans ce cas, que bien que l'activité de cette entreprise est a caractère innovant au niveau national, au niveau international la concurrence se joue sur les prix. Ainsi, le caractère innovateur de son entreprise au niveau national lui a permet d'assuré un avantage concurrentiel par les couts. Mais après quelques années d'activité, ses fournisseurs ont commencé à revoir leurs conditions de vente de la matière première rendant celle-ci plus couteuse pour l'entreprise. De ce fait, l'avantage concurrentiel par les couts que l'entreprise détenait à l'exportation est plus difficile à maintenir.

Nous pouvons de ce fait déduire que même si une PME innovante détient un avantage concurrentiel par son innovation, en la mettant sur le devant de la scène nationale dans l'exploitation d'une matière première qui auparavant était considérée comme déchets, le nombre de concurrents au niveau international a changé les termes de la concurrence de

l'innovation aux couts. Aussi, si après quelques années, d'autres entreprises vont exercer la même activité que cette PME, le nombre de concurrents va se multiplier aussi à l'échelle nationale, et l'entreprise risque de perdre son contrôle sur ses fournisseurs et subir des prix excessivement élevés d'acquisition de sa matière première. Cet état de fait obligera l'entreprise à opter pour une stratégie de couts aussi bien vis-à-vis de ses concurrents nationaux ou internationaux.

En se référant à cet exemple nous pouvons conclure que, même si une PME innovante peut être classée dans une stratégie de différenciation aux premières années de début de son activité, l'apparition et la multiplication de concurrents après plusieurs années, dans la plupart des cas, lui impose une stratégie de couts. Cependant, nous avons constaté que ce n'est pas le cas des entreprises du groupe 2. En effet, elles sont toutes âgées de plus de dix années et ont toutes déclarées que le nombre de concurrents est élevé, mais leur stratégie reste dans la différenciation. Ce résultat nous pouvons l'expliquer par deux facteurs : le type de la stratégie d'innovation et le caractère récent du tissu de la PME en Algérie.

Ainsi, étant donné que le tissu des PME en Algérie est pratiquement récent, toute activité économique créée par les privés, alors que cette dernière était longtemps monopolisée par le secteur public, peut être considérée innovante. Nous pouvons dire dans ce cas que l'idée d'innovation n'est pas le fruit de produits ou procédés nouveaux, mais celui d'investir dans des créneaux qui étaient auparavant monopolisés par le secteur public, comme les assurances, le secteur bancaire..Etc., que ce soit de la part d'investisseurs locaux ou étrangers.

In fine, le caractère innovant d'une stratégie d'une PME peut se limité uniquement aux première années de début de son activité, et ce, que ce soit une innovation majeure ou mineure, ensuite, une stratégie de couts ou de diversification s'impose avec l'apparition d'autres concurrents ou pour l'impératif de survie. Etant donné que notre échantillon contient des entreprises ayant dépassé cinq années d'existence, il est tout à fait logique que le nombre d'entreprises ayant maintenu de statut d'innovation et de différenciation à leur activité soit très faible, ce qui est explique la faible proportion obtenue pour cette stratégie. Ce qui n'est pas le cas des PME ayant une stratégie de couts.

A cet effet, la prédominance de ce type de stratégie s'explique en grande partie par le fait qu'avec le temps les PME qui étaient innovatrices au début de l'activité, après plusieurs années la plupart changent de stratégie pour celle de couts ou de focus avec

l'intensification de la concurrence et les faiblesses de nos PME dans le domaine de l'innovation. Aussi, plus une entreprise acquit une maturité et grandie, plus elle diversifie son activité et possède une certaine maîtrise dans les couts de production de ce fait elles optent pour une stratégie de focus ou de coûts. Nous pouvons ainsi dire qu'à cause de ce facteur, la plupart des entreprises classées dans le premier groupe stratégique ont un âge moyen.

III-Classification des entreprises selon le modèle de flexibilité du travail

Pour arriver à classer les entreprises selon le type de flexibilité favorisée par l'entreprise, nous avons procédé en deux étapes : la classification hiérarchique ascendante et l'analyse discriminante à l'œil nu.

La classification hiérarchique ascendante est faite en utilisant les variables choisies lors de l'opérationnalisation de la flexibilité des ressources humaines. Il s'agit notamment :

-Du type d'emplois dans l'entreprise en termes de CDI ou hors CDI.

-La proportion des emplois temporaires ou hors CDI dans l'entreprise.

Pour rappel, pour l'appréciation de la première variable, les gérants des entreprises ont été sollicités par la question suivante : est ce que votre entreprise emploie : en CDI uniquement, en CDI et en emplois temporaires (CDD avec toutes ses formes, intérim, sous-traitance…) ou bien des emplois temporaires uniquement ?Une deuxième question est posée afin d'apprécier la proportion des emplois temporaires dans l'entreprise : Les emplois temporaires dans l'entreprises représentent :00 % de l'emploi total ; une faible proportion des emplois ; une part importante des emplois ; presque la totalité des emplois.

L'application de la classification hiérarchique ascendante aux deux variables nous a permis d'identifier trois groupes d'entreprises *(Cf. Annexe n° 6, p. 400)*. Le premier est composé de 13 entreprises, le deuxième de 15 entreprises et le troisième de 10 *(Cf. Tableau n° 45, p. 327)*.

-Le troisième groupe représente les entreprises ayant déclaré ne pas avoir fait recours aux contrats temporaires au cours des cinq dernières années d'activité concernées par l'enquête.

- Le deuxième regroupe celles ayant fait recours aux emplois temporaires mais à des proportions faibles.

-Le premier groupe quant à lui cumule les entreprises ayant fait usage des pratiques temporaires et à des proportions importantes ou très importantes.

Comme à l'accoutumée, pour identifier le type de flexibilité du travail correspondant à chacun des groupes (analyse discriminante), il y a lieu d'abord d'établir un tableau des fréquences relatives représentant la proportion des entreprises, dans chaque groupe, ayant répondu par oui pour chacune des réponses proposées. Les différentes proportions obtenues sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau n° 45 : représentation des la structure des groupes d'entreprises selon l'importance de recours à l'emploi temporaires

	Types d'emploi			proportion des emplois hors CDI			
	CDI uniquement	CDI et hors CDI	Hors CDI uniquement	Aucun emploi	Une part très faible	Une part importante	Prés de la totalité
Tout l'échantillon (38 entreprises)	26,31	73,68	00,00	26,31	39,47	34,21	00,00
Groupe 1 (10 entreprises)	100,00	00,00	00 ,00	100,00	00,00	00,00	00,00
Groupe 2 (15 entreprises)	00,00	100,00	00,00	00,00	100,00	00,00	00,00
Groupe 3 (13 entreprises)	00,00	100,00	00,00	00,00	00,00	100,00	00,00

Source : établi par nos soins

Pour identifier le type de modèle de flexibilité du travail dominant dans chaque groupe d'entreprises, nous avons procédé à un regroupement en deux classes distinctes

La première classe est associée aux entreprises qui pratiquent le modèle de flexibilité fonctionnelle ou qualitative. Elle regroupe toutes les entreprises ayant déclaré qu'elles font recours uniquement à l'emploi en CDI ou bien des contrats en CDI et temporaires et ayant de faibles proportions en emplois temporaires. Il s'agit notamment des entreprises du groupe 1 et 2 du tableau n° 50, soit 25 entreprises.

La deuxième classe est associée aux entreprises pratiquant une flexibilité quantitative. Elle correspond aux entreprises qui font recours aux emplois temporaires à des proportions importantes ou très importantes ou celles du groupe 3 du tableau n° 45. Les résultats du classement sont les suivants :

Tableau n°46 : répartition des entreprises de l'échantillon selon la forme de flexibilité du travail appliquée

Groupe	**ni**	**fi**	**Codes des entreprises**
Groupe 1 (flexibilité fonctionnelle)	25,00	63,15	1-3-4-5-6-7-8-11-12-13-15-16-18-20-21-22-24-25-28-30-31-33-34-35-36
Groupe 2(flexibilité quantitative)	13,00	36,84	2-9-10-14-17-19-23-26-27-29-32-37-38
Total	38	100	

Source : établi par nos soins

Le tableau indique que la flexibilité quantitative du travail n'est pas une pratique dominante dans les entreprises de l'échantillon. Ce faible recours aux emplois temporaires par ce type d'entreprises peut être expliqué par plusieurs facteurs. Hors, la théorie de la segmentation *(Cf. I-, p. 193),* considère que les PME pratiquent beaucoup plus la flexibilité quantitative externe. Ce contraste peut être expliqué par les facteurs de contingence suivants :

a-Facteur lié aux caractéristiques structurelles des entreprises : nous entendons par caractéristiques structurelles d'une entreprise les éléments suivants : le secteur d'activité, la taille, l'âge et la structure concurrentielle. En référence à d'autres études faites sur le caractère contingent des pratiques de GRH dans les PME, nous pouvons dire, que notre répartition en termes de pratique de flexibilité du travail, coïncident dans une large mesure à leurs résultats.

-L'âge ou la maturité de l'entreprise : par apport au facteur âge, nous avons constaté que la majorité des entreprises ont plus de 10 années d'activité. Selon Ait Razouk et Bayad (2010), plus les PME sont âgées, plus elles ont tendance à intégrer des pratiques de GRH sophistiquées et à stabiliser leur personnel, notamment s'elles qui s'engagent dans des stratégies de développement.

-Le secteur d'activité : par apport au facteur de secteur d'activité, les entreprises qui interviennent dans des secteurs dont la production exige le recours à une main d'œuvre qualifiées ont tendance à assurer la stabilité de leur personnel (Ferrari, 2010). La plupart des entreprises de notre échantillon font recours à un personnel dont les qualifications sont moyennement importantes *(Cf. III-1-1-, p 307),* ceci explique sans doute les résultats obtenus. Dans le même sens d'idées, nous tenons à signaler aussi, que ces dernières années, c'est pratiquement tous les secteurs d'activité qui exigent ce type de personnel vu que nous sommes à l'ère de l'économie de la connaissance qui exige plus de qualifications du personnel (Souki, 2017).

b-Facteur individuel lié aux gérants des entreprises : les caractéristiques démographiques de notre échantillon indique que la plupart des entreprises disposent de gérants ayant un niveau de formation assez élevé (pour la plupart des universitaires), avec plusieurs années d'expériences, et une certaine rationalité dans les prises de décisions. Les études ont montré que les entreprises dont les gérants répondent à ces critères sont généralement conscientes de l'importance de la stabilisation du personnel.

c-Facteur d'ordre réglementaire : la souplesse et la rigidité de la réglementation du travail peut favoriser ou restreindre le recours des entreprises aux contrats de travail temporaires. Hors, la plupart des gérants des entreprises enquêtées, soit plus de 65 % *(Cf. Tableau n° 39, p. 317),* considèrent les textes juridiques régissant les relations de travail en Algérie très rigides, d'où leur manque de recours au CDD.

En somme, nous pouvons dire que, en termes de flexibilité du travail, que notre échantillon répond dans une large mesure aux constats fait dans d'autres études antérieures. Ceci dit, nous tenons à signaler, qu'étant donné la taille réduite de notre échantillon, nos explications ne s'apprêtent à aucune généralisation des résultats pour toutes les PME algériennes, toutefois, nous pouvons considérer nos propositions comme des perspectives de recherche dans ce domaine.

V-La variable dépendante : la performance des entreprises

Comme nous l'avons précisé précédemment *(Cf. I-4-, p. 245),* les études faites dans le cadre de la relation entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises ont adopté deux approches différentes en termes de la variable de performance. Certaines études privilégient une approche financière de la performance alors que d'autres optent pour une approche multidimensionnelle. En ce qui nous concerne, nous avons opté pour la deuxième approche car c'est l'approche la plus privilégiée ces dernières années.
Sur ce, il y lieu d'utiliser plusieurs indicateurs pour évaluer la performance des entreprises enquêtées sur plusieurs dimensions : dimension économique, financière, dimension sociale et concurrentielle. Nous présenterons d'abord la méthode d'évaluation de chacun de ces indicateurs. Les principaux résultats obtenus seront connus lors des tests d'hypothèses.

Pour la performance financière, l'indicateur financier qui retenu est le bénéfice annuel. Pour sa mesure, les gérants doivent répondre à la question si la tendance de leurs bénéfices sur les cinq dernières années de leur activité est à la hausse, à la baisse, stables ou ils ont connu des fluctuations.
Le chiffre d'affaires et la croissance de l'emploi sont des indicateurs de la santé économique de l'entreprise. Pour leur évaluation, les gérants ont été invités à apprécier l'évolution générale de ces deux indicateurs, sur les cinq dernières années correspondant à la période de l'enquête, sur une échelle contenant les états suivants : baisse, stabilité, fluctuations et hausse.

En ce qui concerne la performance sociale, le taux de turnover volontaire est l'indicateur retenu. Ainsi, nous pouvons supposer qu'un climat social tendu pousse les salariés à quitter leur entreprise ce qui fait qu'il y aura un taux de vas et viens très important. L'estimation du taux de turnover est faite moyennant une question directe, invitant les gérants à apprécier cet indicateur selon qu'il soit faible, moyen ou élevé.

Enfin, la performance concurrentielle a été mesurée par deux indicateurs : l'appréciation de la position de l'entreprise sur le marché et la dimension du marché.

Sachant que la plupart des entreprises de petite et moyenne taille ne font pas d'évaluation objective de leur position par apport à leurs concurrents, nous leur avons demandé de nous fournir une appréciation subjective en situant leurs entreprises sur une échelle d'évaluation à quatre niveaux, selon leurs degrés de satisfaction par apport à leur position.

L'appréciation subjective de la performance a ensuite été transformée en variable quantitative discrète en accordant un score pour chaque niveau d'appréciation. Aussi, nous avons procédé de la manière suivante :

-Commencer par accorder des scores aux différents niveaux d'indicateurs de performances. A titre d'exemple, pour l'évolution du chiffre d'affaires sur les cinq première années, est associé la note de 1 en cas de « baisse », la note 2 en situation de « stable » ou « tantôt à la hausse et tantôt à la baisse » et la note 3 pour « la hausse ». Nous avons procédé de la même manière pour les indicateurs de mesure de la performance financière présentant les mêmes niveaux d'évaluation.

-Ensuite, associer le chiffre 1 pour les entreprises estimant que leur positionnement « n'est pas satisfaisant », 2 pour celle ayant « un positionnement satisfaisant » et 3 pour les entreprises qui considèrent être « très satisfaites » de leur positionnement. Pour les entreprises ayant un taux de turne over faible, est accordée la note 1, pour celles ayant un taux moyen, le niveau 2 et enfin, celles qui ont un taux très élevé est notée par 3.

Après avoir présenté la répartition des entreprises selon les deux types de variables, indépendante et dépendante, nous sommes passés à l'établissement d'une base de données regroupant les deux groupes de variables à la fois. Le but est de pouvoir établir un tableau représentant la répartition des entreprises selon : les variables indépendantes qui sont représentées par les pratiques de GRH, la stratégie d'affaires et la forme de flexibilité auxquelles sont ensuite associés un indice d'arrimage ; la variable dépendante qui est la

performance globale à laquelle nous avons fait correspondre des scores pour chaque entreprise. Le tableau en question a été formé sur SPSS.

Sur la base du tableau de contingence regroupant les deux variables, nous allons pouvoir appliquer notre modèle de régression pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Section 3-Résultats et analyse

Comme il a été précisé dans les chapitres précédents, le but essentiellement visé par cette recherche est de mesurer l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans les moyennes entreprises, conjuguées avec la flexibilité du travail et la stratégie d'affaires retenue par ces entreprises, et de mesurer l'impact produit par cet alignement et cette cohérence sur la performance de ces entreprises.

La présente section servira à fournir, après la compilation des données, les résultats descriptifs et analytiques de la recherche.

En premier lieu, nous présentons les résultats relatifs à la mesure de l'alignement des pratiques de GRH, avant de tester les hypothèses relatives à la corrélation avec la performance et d'introduire la stratégie d'affaires et la flexibilité du travail.

I-Résultats des estimations de l'alignement

Pour rappel, la vérification de nos hypothèses est basée sur le calcul de deux types d'alignements. Aussi, dans le paragraphe consacré aux outils d'analyse, nous avons proposé deux matrices pour la mesure de ces alignements : la première concerne l'alignement des système de GRH des entreprises enquêtées aux système de GRH théoriques, la deuxième matrice mesure, quant à elle, la similarité entre les systèmes composés des trois variables à savoir la GRH, la forme de flexibilité et la stratégie d'affaires des entreprises et les systèmes théoriques. Ainsi, nous vous proposons ci-dessous les résultats obtenus de nos différents calculs.

I-1-Résultats des estimations de l'alignement interne au système de GRH théorique

L'objet de ce point est de présenter les niveaux d'alignement des systèmes de GRH des entreprises enquêtées sur les systèmes de GRH théoriques.

Pour rappel, pour mesurer cet alignement, deux étapes ont été suivis:

-D'abord, le calcul de la distance qui sépare le système de GRH de chaque entreprise au système de GRH théorique par la matrice de similarité interne *(Cf. III-2-, p. 286) ;*

-Ensuite, calculer le niveau d'alignement en utilisant l'équation correspondante pour chaque système *(Cf. III-2-, p 286*).

Etant donné que des tests d'hypothèse non paramétriques sont utilisés, nous avons précisé précédemment, que nous devons transformer le « niveau d'alignement » en variable qualitative. Pour se faire, deux étapes nous ont été indispensables:

-D'abord calculer un nombre de classes convenables associées à l'ensemble des données relatives au niveau d'alignement. Pour se faire, nous nous sommes servis de formules connues en statistiques descriptives en ce domaine. Il s'agit notamment de calculer le nombre de classes Z par la racine carrée du nombre de valeur (21). Nous avons obtenu ainsi 4. 58, valeur arrondie selon la règle habituelle à 5 classes. Ensuite, calculer les amplitudes des classes en divisant l'étendue des observations sur le Z (96.50-49.53/5), qui a donné 9.39. Au vu de ces résultats, cinq classes avec chacune une amplitude de 10 ont été formées. Enfin, pour transformer cette variable en une variable qualitative, nous avons associé à chaque classe un niveau d'alignement sur échelle de cinq et qui sont dans l'ordre établi : niveau faible, niveau moyennement faible, niveau moyen, niveau moyennement fort et niveau fort.

Le tableau n° 47 et le tableau n° 48 récapitulent les résultats obtenus par apport aux différentes opérations effectuées.

Tableau n° 47 : la distance entre le modèle de GRH théorique et les modèles retrouvées dans les entreprises

	E_5	E_{10}	E_{14}	E_{27}	E_{28}	E_{31}	E_1	E_7	E_8	E_{11}	E_{12}	E_{13}	E_{17}	E_{20}	E_{21}	E_{22}	E_{23}	E_{25}	E_{26}	E_{34}	E_{36}	**Moyennes**
Distance D_{j0}	02.11	00.69	01.89	02.38	00.79	01.17	01.45	00.88	01.10	01.08	00.83	01.60	03.41	01.07	01.61	01.87	01.15	02.42	0 1.33	02.05	02.57	
Alignement A	55.29	85.37	59.87	49.53	83.17	75.19	93.91	96.29	95.36	95.46	96.50	93.26	85.70	95.48	93.23	92.16	95.14	89.83	94.40	91.38	89.20	85.95

Source : Etabli par nos soins

Tableau n° 48 : classement des entreprises selon le niveau d'alignement de leurs systèmes de GRH au système théorique

Entreprise	E_{27}	E_5	E_{14}	E_{31}	E_{28}	E_{10}	E_{17}	E_{36}	E_{25}	E_{34}	E_{22}	E_{21}	E_{13}	E_1	E_{26}	E_{23}	E_8	E_{11}	E_{20}	E_7	E_{12}
Position dans le classement	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Alignement A	49.53	55.29	59.87	75.19	83.17	85.37	85.70	89.20	89.83	91.38	92.16	93.23	93.26	93.91	94.40	95.14	95.36	95.46	95.48	96.29	96.50
Appréciation du niveau d'alignement	Faible	Faible	Mfble	Moyen	Mfort	Mfort	Mfort	Mfort	Mfort	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort

Lecture : 1 : niveau d'alignement moyennement fort
2 : niveau d'alignement moyennement faible

Source : Etabli par nos soins

Les résultats indiquent que le niveau moyen de l'alignement est de 85,95. La valeur minimale est de 49,53 et la valeur maximale est de 96.29. On peut dire que pour la plupart de ces entreprises, le niveau d'alignement dépasse 50 %.

L'analyse par les paramètres de dispersion, notamment l'écart type, qui est de 13.76 indique que l'écart dans les niveaux d'alignement est moyennement faible. Aussi, le coefficient de variation mesuré par le rapport de l'écart type à la moyenne qui est de 16 % est pratiquement faible.

I-2-Résultats de l'estimation de l'alignement au système GRH-modèle de flexibilité-stratégie d'affaires

L'objet de ce point est de présenter les niveaux d'alignement des systèmes des entreprises enquêtées composés des trois variables GRH-flexibilité du travail-stratégie d'affaires sur les systèmes théoriques.

Pour rappel, pour mesurer cet alignement, le même procédé de l'alignement interne a été suivi:

-Procédé au calcul de la distance qui sépare le système GRH-modèle de flexibilité-stratégie de chaque entreprise au système théorique dans lequel l'entreprise a été classée, par la matrice citée en page 287.

-Calculer le niveau d'alignement en utilisant l'équation d'alignement, correspondante à chaque système.

-Enfin, étant donné que nous avons opté pour des tests d'hypothèse non paramétriques, nous avons précisé précédemment que nous devons transformer la variable « niveau d'alignement » en variable qualitative. Il s'agit notamment de calculer un nombre de classes convenables associés à l'ensemble des données relatives au niveau d'alignement Z par la racine carrée du nombre de valeur (21). Nous avons obtenu ainsi 4. 58 que nous avons arrondis selon la règle habituelle à 5 classes. Ensuite, calculer les amplitudes des classes en divisant l'étendue des observations sur le Z (86-27/5) qui a donné 11.8. Au vu de ces résultats, nous avons choisit de former cinq classes avec chacune une amplitude de 12. Pour terminer, une échelle à trois niveaux indiquant l'appréciation de l'alignement a été associée à l'ensemble des classes, et qui sont : faible, moyennement faible, moyen, moyennement fort et fort.

Le tableau n° 49 et le tableau n° 48 récapitule les résultats des opérations expliquées précédemment.

Tableau n° 49 : alignement des systèmes GRH-flexibilité-stratégie des entreprises sur le système théorique

Entreprise	E_1	E_7	E_{11}	E_8	E_{12}	E_{13}	E_{17}	E_{20}	E_{21}	E_{22}	E_{23}	E_{25}	E_{26}	E_{34}	E_{36}	E_5	E_{10}	E_{14}	E_{27}	E_{28}	E_{31}
Distance	1.61	1.12	0.81	1.30	1.21	1.83	4.10	1.56	1.84	1.99	1.35	2.52	2.64	2.17	2.72	3.86	0.98	2.02	2.38	2.26	3.44
Alignement A	71.30	79.95	85.54	76.71	78.29	67.26	26.85	72.12	67.14	64.41	75.91	54.97	52.93	61.30	51.41	32.46	82.74	64.68	58.39	43.06	39.83

Entreprise	E_{11}	E_{10}	E_7	E_{12}	E_8	E_{23}	E_{20}	E_1	E_{13}	E_{21}	E_{22}	E_{14}	E_{34}	E_{27}	E_{25}	E_{26}	E_{36}	E_{28}	E_{31}	E_5	E_{17}
Distance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Alignement A	85.54	82.74	79.95	78.29	76.71	75.91	72.12	71.30	67.26	67.14	64.41	64.68	61.30	58.39	54.97	52.93	51.41	43.06	39.83	32.46	26.85

Tableau n° 50 : appréciation du niveau d'alignement des systèmes GRH-flexibilité stratégie des entreprises sur le système théorique

Appréciation du niveau d'alignement	Fort	Fort	Fort	MFort[1]	MFort	MFprt	MFort	MFort	MFort	MFort	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Mfble[2]	M fble	Mfble	Faible	Faible

Lecture : 1 : niveau d'alignement moyennement fort ; 2 : niveau d'alignement moyennement faible

Source : établi par nos soins

Après avoir mesuré les différents niveaux d'alignement, nous mesurons leurs liens avec les différents indicateurs de performance, identifiés précédemment, afin de tester nos hypothèses dans le point suivant.

II-Complémentarité interne et indicateurs de performance

Par cette sous section, nous allons tenter de valider l'hypothèse selon laquelle plus la distance entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système théorique de GRH est grande moins importante sera la performance. Rappelons que la valeur théorique du système de GRH correspond à la moyenne des axes factoriels de GRH (dotation, organisation du travail, développement des compétences, rémunération et animation) au niveau des classes de GRH procurées par la méthode de classification.

Ainsi, notre première hypothèse tentera de valider la logique associée à la complémentarité interne des pratiques de GRH. Si les systèmes de GRH, dérivés de la littérature (système de GRH administrative et système de GRH d'engagement), constituent des regroupements cohérents de pratiques de GRH capables de maximiser la performance, alors :

Hypothèse 1. Plus grand sera l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance.

H 1a: *Plus grand sera la l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, plus le chiffre d'affaires connait une croissance.*

H 1b : *Plus grand sera l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleurs seront les bénéfices.*

H 1c: *Plus grand sera l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, plus la taille de l'entreprise, en termes de nombre d'emplois, s'accroit.*

H 1d: *Plus grand sera l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, plus importante la satisfaction du gérant quant à la position de l'entreprise sur le marché.*

H 1e: *Plus grand sera l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, plus faible sera le turne over.*

La déclinaison de l'hypothèse initiale en plusieurs hypothèses relève de notre volonté de tester le lien entre la performance en tant que variable multidimensionnelle et la GRH.

Cette première série d'hypothèses sera testée au moyen d'une régression non-linéaire par le biais d'un modèle logit multinomial en raison de la nature qualitative de nos variables dépendantes et que ces variables ne sont pas limitées à deux modalités.

Avant d'appliquer ce modèle de régression, nous avons d'abord ajouté à la base de données sous SPSS la variable décrivant le niveau d'alignement des entreprises : nous tenons à signaler que l'introduction des valeurs de cette variable est faite après les avoir transformées en variable qualitative.

Les résultats des régressions, faites sur la base du logiciel SPSS, sont exposés ci-dessous.

Tableau n° 51 : effet de la complémentarité des pratiques de GRH sur les indicateurs de performance : synthèse de l'association simultanée

Indicateur de performance	Coefficient B	Test exact de Fisher
Chiffre d'affaires	0.694	3.532*
Bénéfices	0.885	5.403**
Taille (emploi)	0.082	0.059 (0.808) (n.s)
Positionnement	0.122	0.072(0.789) (n.s)
Turnover	-1.173	5.229 **

Source : Etabli par nos soins

Lecture: les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test exact de Fisher: *** pour 1 %, ** pour 5 % et *pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Le modèle économétrique (modèle de régression logistique) testé dans cette analyse mesure l'impact de la complémentarité interne des pratiques de GRH sur la probabilité qu'une entreprise améliore son chiffre d'affaires, ses bénéfices, le niveau de l'emploi ainsi que sa compétitivité, ou qu'elle baisse le taux de turne over.

Les résultats que nous présentons dans la première ligne du tableau concernent la vérification de l'hypothèse H_{1a} ci-dessous :

H 1a : *Plus grand sera l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, plus le chiffre d'affaires connait une croissance.*

Les résultats semblent soutenir l'hypothèse de l'arrimage interne de l'approche configurationnelle. L'amélioration du chiffre d'affaires des entreprises est soutenu par un coefficient positif lié à la complémentarité interne ($\beta = 0.694$, $F=3.532$, $p<0.10$). On peut

dire à ce propos que, selon l'analyse économétrique, la minimisation de l'écart entre les systèmes de GRH des entreprises et les systèmes de GRH théoriques (idéals type) aide à améliorer leur chiffre d'affaires.

Le lien entre la complémentarité interne et les bénéfices est indiqué dans la deuxième ligne du tableau. Ces résultats servent à vérifier l'hypothèse H1b selon laquelle :

H 1c : *Plus grand sera l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleur seront les bénéfices.*

Nous rappelons que, l'évaluation du profit adoptée dans cette recherche est qualitative et basée sur l'estimation du gérant de l'entreprise de la tendance générale de l'évolution de cette variable sur les cinq années d'exercice de son entreprise, au cours de laquelle, a été menée notre enquête. Celui-ci a été recodé 1 pour les entreprises ayant connu une progression des bénéfices et 0 pour celles n'ayant pas connue d'augmentation.

Les résultats de l'analyse économétrique qui sont résumés dans le tableau montrent clairement qu'il existe un lien significatif entre la complémentarité interne des pratiques de GRH et l'évolution des bénéfices (β= 0.885, F= 5.403, $p<0.05$). Autrement dit, plus l'alignement du système de GRH empirique au système théorique est important plus les entreprises connaissent une progression de leurs bénéfices.

La croissance de l'emploi est un indicateur significatif de la performance des PME. Sur ce, nous avons vu en cela une nécessité de l'introduire dans notre étude empirique.

Nous rappelons que, l'évaluation de l'évolution du niveau d'emploi adoptée dans cette recherche est qualitative et basée sur l'estimation du gérant de l'entreprise de la tendance générale de l'évolution de cette variable sur les cinq années d'exercice de son entreprise, au cours de laquelle, a été menée notre enquête.

Celle-ci a été recodé 1 pour les entreprises ayant connue une croissance de leur taille et 0 dans le cas contraire.

Les résultats de la régression logistique relative à la variable dépendante « évolution de la taille » sont représentés dans la troisième ligne du tableau. Nous rappelons que ces derniers vont servir à vérifier l'hypothèse H1c selon laquelle :

H 1c : *Plus grand sera l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, plus la taille de l'entrepris, exprimée par le nombre d'emplois, augmente.*

Les résultats montrent clairement qu'il n'existe pas de lien significatif entre la complémentarité interne des pratiques de GRH et l'évolution générale de la taille des entreprises enquêtes ($\beta = 0.082$, $F= 0.059$, $p> 0.10$). Ainsi, les entreprises dont le niveau d'alignement interne des pratiques de GRH au système de GRH théorique ne semblent pas connaître une progression dans le niveau d'emploi. De ce fait, nos résultats ne semblent pas soutenir notre hypothèse.

Le positionnement de l'entreprise par rapport aux concurrents est le seul indicateur de compétitivité utilisé dans cette thèse. Pour rappel, cette variable est mesurée par la seule appréciation des gérants des entreprises de leur satisfaction ou non satisfaction quant à la position qu'occupe leur entreprise au plan concurrentiel. De ce fait, les résultats de la régression par apport à cette variable, représentés par la quatrième ligne du tableau servent à vérifier l'hypothèse H_{1d} selon laquelle :

H_{1d} *: Plus grand sera l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, plus l'appréciation de la position concurrentielle par le gérant, est jugée satisfaisante.*

Les résultats de l'analyse économétrique montrent clairement qu'il n'existe pas un lien significatif entre la complémentarité interne des pratiques de GRH et la position concurrentielle de l'entreprise ($\beta=0.122$, $F= 0.072$, $p>0.10$). Autrement dit, nos résultats ne semblent pas soutenir notre hypothèse.

Etant donné que notre recherche tient compte de la multidimensionnalité de la notion de performance, nous avons retenue le turnover comme un indicateur des relations professionnelles existantes dans les entreprises entre les employeurs et leurs employés. L'hypothèse de notre recherche au sujet du turnover postule qu'il est possible de réduire le problème dans l'entreprise si celle-ci veille à la complémentarité interne de ses pratiques de GRH.

Les résultats de l'analyse logistique relative à cette variable, sont représentés dans la cinquième ligne du tableau. Les valeurs vont servir à vérifier l'hypothèse H_{1e} selon laquelle :

H_{1e} : Plus grand sera l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, moins important sera le turnover.

Dans ce sens, il devrait avoir une association négative entre le niveau d'alignement et l'importance du turnover, ce qui devrait se manifester dans les résultats de la régression par un coefficient B négatif.

Les résultats montrent, toutes choses égales par ailleurs, que la complémentarité interne des pratiques de GRH augmente la probabilité de réduire le turnover dans les entreprises. Le coefficient de régression étant significatif et négatif (β= -1.173 ; F=5.229 ; p<0.05). Aussi, ces résultats semblent soutenir notre hypothèse.

- **Synthèse relative à la première hypothèse** : en conclusion aux analyse relative à l'hypothèse de l'alignement interne, les résultats que nous venons d'effectuer nous ont permis de statuer sur la validité partielle de nos hypothèses. L'hypothèse de base étant :

Hypothèse 1. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'organisation et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance.

Le test de cette hypothèse a été étendu aux cinq indicateurs de performance des entreprises retenues dans notre recherche, compte tenu du caractère multidimensionnel de la notion de performance.

Chiffre d'affaires :

H 1.1 : Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, meilleure sera le chiffre d'affaires.

Hypothèse validée

Les entreprises qui maximisent l'alignement entre leur système de GRH et le système de GRH théorique sont pour la plupart celles dont le chiffre d'affaires a connu une croissance (β1998 = 0.694, F=532, p<0.10).

Bénéfices :

H 1.2: *Plus important est l'alignement entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, plus les entreprises connaissent une croissance de leurs bénéfices.*

Hypothèse validée

Les entreprises qui ont connu une croissance des bénéfices sont pour la plupart celles dont complémentarité interne entre leurs pratiques de GRH est importante (β = 0.885, F= 5.403, $p<0.05$).

L'évolution de la taille

H 1.3 : *Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, plus l'entreprise n'enregistre une croissance de la taille*.

Hypothèse non validée

Les résultats de la régression obtenus par apport à cette variable sont insignifiants (β = 0.082, F= 0.059, $p> 0.10$).

Le positionnement sur le marché

H 1.5 : *Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, satisfaisant est le positionnement de l'entreprise par apport aux concurrents.*

Hypothèse non validée

Les résultats de la régression obtenus par apport à cette variable sont insignifiants (β =0.122, F= 0.072, $p>0.10$)

Le turnover

H 1.4 : *Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, plus le turnover est moins important.*

Hypothèse validée

Les entreprises qui maximisent l'alignement entre leur système de GRH et le système de GRH théorique sont pour la plupart celles dont le turnover est moins important (β = -1.173 ; F=5.229 ; p<0.05).

En somme, de manière générale, les résultats de la régression sont en faveur de l'hypothèse de l'arrimage interne des pratiques de GRH pour les indicateurs de performance financière, les bénéfices et le chiffre d'affaires, et l'indicateur de performance sociale qui, est mesuré par le turnover. Par contre, notre hypothèse n'est pas confirmée pour la performance concurrentielle, représentée par le positionnement de l'entreprise, et l'indicateur de croissance de la taille.

III-Association entre la performance et la complémentarité GRH, flexibilité et stratégie

L'objectif de ce point est de tester si un alignement de la GRH sur le modèle de flexibilité du travail et la stratégie d'affaires pourrait être bénéfique pour la performance des entreprises. Nous allons, pour ce faire, successivement vérifier les associations conformes entre l'écart, non seulement par rapport à l'idéaltype de GRH, mais en plus au modèle de flexibilité, l'orientation stratégique d'un côté, et les indicateurs de performance de l'autre. Avant d'entamer notre régression, nous rappelons que

-la revue de littérature, nous a conduits à émettre l'hypothèse de base suivante :

Hypothèse 2. Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à un modèle de flexibilité et une stratégie d'affaires correspondants, meilleure sera la performance.

-Le choix d'appréhender la performance en tant que notion multidimensionnelle, nous amène à amplifier cette hypothèse en cinq sous hypothèses. Nous vérifions, en effet, l'impact de la complémentarité externe sur quatre indicateurs de performance : le chiffre d'affaires ($H_{2.a}$), les bénéfices ($H_{2.b}$), le turnover ($H_{2.c}$), l'évolution du niveau d'emploi ($H_{2.d}$) et le positionnement de l'entreprise sur le marché ($H_{2.e}$).

-Cette deuxième série d'hypothèses est aussi à son tour testée au moyen d'une régression non-linéaire par le biais d'un modèle logit multinomial en raison de la nature qualitative de nos variables dépendantes.

-Avant d'appliquer ce modèle de régression, nous avons d'abord ajouté à la base de données sous SPSS la variable décrivant le niveau d'alignement des entreprises : nous tenons à signaler que l'introduction des valeurs de cette variable est faite après les avoir transformé en variable qualitative comme nous l'avons montré auparavant.

Les résultats des régressions, faites sur la base du logiciel SPSS, sont exposés ci-dessous.

Tableau n° 52 : effet de l'alignement au système GRH-flexibilité-stratégie interne sur les indicateurs de performance : synthèse de l'association simultanée

Indicateur de performance	Coefficient B	Test exact de Fisher
Chiffre d'affaires	0.755	3.626*
Bénéfices	1.275	7.462***
Taille (emploi)	-0.291	0.530 (n.s)
Positionnement	-0.262	0.093 (n.s)
Turnover	0.466	1.283

Lecture: les étoiles correspondent aux seuils de significativité du test exact de Fisher: *** pour 1 %, ** pour 5 % et * pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Source : établi par nos soins

Le modèle économétrique (modèle de régression logistique) testé dans cette analyse mesure l'impact de la complémentarité du système à trois variables GRH-flexibilité-stratégie sur la probabilité qu'une entreprise améliore son chiffre d'affaires, ses bénéfices, le niveau de l'emploi et sa compétitivité ou qu'elle baisse le taux de turne over.

Les résultats que nous présentons dans la première ligne du tableau concernent la vérification de l'hypothèse H_{2a} ci-dessous :

H_{2a}: Plus grand sera l'alignement entre le système à trois variable GRH-flexibilité-stratégie retrouvé dans l'organisation et le système théorique, plus le chiffre d'affaires connait une croissance.

Les résultats semblent soutenir cette hypothèse de l'approche configurationnelle. L'amélioration du chiffre d'affaires des entreprises est soutenue par un coefficient positif lié à la complémentarité GRH-flexibilité-stratégie ($\beta = 0.755$, $F=3.526$, $p<0.10$). Le lien semble encore plus fort que dans le cas de l'arrimage interne uniquement (B dans le cas de l'arrimage interne (0.694) < celui de l'arrimage entre GRH-flexibilité et stratégie (0.755)).

Le lien entre la complémentarité GRH-flexibilité-stratégie et l'évolution des bénéfices est indiqué dans la deuxième ligne du tableau. Ces résultats servent à vérifier l'hypothèse H_{2b} selon laquelle :[22]

H_{2b}: Plus grand sera l'alignement entre le système GRH-flexibilité-stratégie retrouvé dans l'organisation et le système théorique, meilleur seront les bénéfices.

Les résultats de l'analyse économétrique, qui sont résumés dans le tableau, montrent clairement qu'il existe un lien significatif entre cette complémentarité et l'évolution des bénéfices (β = 1.257, F= 7.257, p<0.01). Autrement dit, plus l'alignement du système empirique au système théorique est important plus les entreprises connaissent une progression de leurs bénéfices. Comme pour le chiffre d'affaires, ce lien est encore plus important que dans le cas de l'arrimage interne. En effet, B dans le cas de l'arrimage interne (0.885) est moins important que celui du deuxième type d'arrimage soit (1.257).

Les résultats de la régression logistique relative à la variable dépendante « évolution de la taille » sont représentés dans la troisième ligne du tableau. Nous rappelons que ces derniers vont servir à vérifier l'hypothèse *H_{2c}*selon laquelle :

H_{2c}: Plus grand sera l'alignement entre le système GRH-flexibilité-stratégie retrouvé dans l'organisation et le système théorique, plus on enregistre une croissance de la taille de l'entreprise exprimée par le nombre d'emplois.

Les résultats montrent clairement qu'il n'existe pas de lien significatif entre le niveau de complémentarité du système GRH-flexibilité-stratégie et l'évolution générale de la taille des entreprises enquêtes (β = -0.291, F= 0.530, p> 0.10). Ainsi, les entreprises dont le niveau d'alignement au système théorique ne semblent pas connaître une progression dans le niveau d'emploi. De ce fait, nos résultats ne semblent pas soutenir notre hypothèse.

Les résultats de la régression de la variable positionnement par apport aux concurrents, représentés par la quatrième ligne du tableau servent à vérifier l'hypothèse *H_{1d}*selon laquelle : *H_{1d}: Plus grand sera l'alignement entre le système GRH-flexibilité-stratégie retrouvé dans l'organisation et le système théorique, plus la position concurrentielle de l'entreprise appréciée par le gérant est satisfaisante.*

Les résultats de l'analyse économétrique montrent clairement qu'il n'existe pas un lien significatif entre le niveau de complémentarité du système GRH-flexibilité-stratégie et la

position concurrentielle de l'entreprise (β=-0.262, F= 0.093, p>0.10). Autrement dit, nos résultats ne semblent pas soutenir notre hypothèse.

Les résultats de l'analyse logistique relative à variable turne over, sont représentés dans la cinquième ligne du tableau. Les valeurs vont servir à vérifier l'hypothèse H_{1e} selon laquelle :

Plus grand sera l'alignement entre le système GRH-flexibilité-stratégie retrouvé dans l'organisation et le système théorique, moins important sera le turnover.

Dans ce sens, il devrait avoir une association négative entre le niveau d'alignement et l'importance du turnover, ce qui devrait se manifester dans les résultats de la régression par un coefficient B négatif.

Le tableau montre que les résultats de la régression se rapportant à cette variable sont insignifiants (β= 0.466 ; F=1.283 ; p>0.10). Aussi, ces résultats ne semblent pas soutenir notre hypothèse.

- **Synthèse relative à la deuxième hypothèse** : En conclusion aux analyses relatives à l'hypothèse de l'alignement du système GRH-flexibilité-stratégie, les résultats que nous venons d'effectuer, nous ont permis de statuer sur la validité partielle de nos hypothèses. L'hypothèse de base étant :

Hypothèse 1. Plus grande sera la similarité entre, le système GRH-flexibilité-stratégie retrouvé dans l'entreprise, et le système théorique, meilleure sera la performance.

Le test de cette hypothèse a été étendu aux cinq indicateurs de performance des entreprises retenues dans notre recherche, compte tenu du caractère multidimensionnel de la notion de performance.

Chiffre d'affaires :

$H_{2.a}$: Plus grande sera la similarité entre le système retrouvé dans l'entreprise et le système théorique, meilleur sera le chiffre d'affaires.

Hypothèse validée

Les entreprises qui maximisent l'alignement de leur système et le système théorique sont pour la plupart celles dont le chiffre d'affaires a connu une croissance ($\beta = 0.755$, $F=3.526$, $p<0.10$).

Bénéfices :

$H_{2.b}$: Plus important est l'alignement entre le système retrouvé dans l'entreprise et le système théorique, plus les entreprises connaissent une croissance de leurs bénéfices.

Hypothèse validée

Les entreprises, qui ont connu une croissance des bénéfices sont pour la plupart celles dont la complémentarité est importante ($\beta = 1.257$, $F= 7.257$, $p<0.01$).

L'évolution de la taille

$H_{2.c}$: *Plus grande sera la similarité entre le retrouvé dans l'entreprise et le système théorique, plus l'entreprise enregistre une croissance de la taille.*

Hypothèse non validée

Les résultats de la régression obtenus par rapport à cette variable sont insignifiants ($\beta = -0.291$, $F= 0.530$, $p> 0.10$).

Le positionnement sur le marché

$H_{2.d}$: *Plus grande sera la similarité entre le système retrouvé dans l'entreprise et le système théorique, satisfaisant est le positionnement de l'entreprise par rapport aux concurrents.*

Hypothèse non validée

Les résultats de la régression obtenus par rapport à cette variable sont insignifiants ($\beta =-0.262$, $F= 0.093$, $p>0.10$).

Le turnover volontaire

$H_{2.e}$: *Plus grande sera la similarité entre le système retrouvé dans l'entreprise et le système théorique, plus le turnover est moins important.*

Hypothèse validée

Les entreprises qui maximisent l'alignement entre leur système de GRH et le système de GRH théorique sont pour la plupart celles dont le turnover est moins important ($\beta = 0.466$; $F=1.283$; $p>0.10$).

IV-Discussion et analyse des résultats :

L'objectif de la présente recherche est de vérifier la relation entre des configurations, composées d'un alignement entre des pratiques de GRH, des pratiques de flexibilité du travail et la stratégie d'affaires, d'un côté, et la performance des entreprises enquêtées de l'autre côté, dans un contexte de moyennes entreprises à Tizi Ouzou. Les résultats de notre étude démontrent une relation positive entre les niveaux d'alignement et la performance organisationnelle mesurée à l'aide des indicateurs suivants : (1) le chiffre d'affaires; (2) les profits (3) et le turnover volontaire. Par contre cet arrimage ne semble pas favoriser les performances des entreprises au plan de la croissance, mesurée par l'évolution du nombre d'emplois, et le positionnement des entreprises par rapport aux concurrents.

De manière générale, nous pouvons dire que cet arrimage semble favorisé la performance économique et financière, de manière directe, et le climat social de manière indirecte, du moment que du point de vu théorique, le turnover est considéré comme indicateur *(Cf. I-2-2, p. 43)*. Par contre, il ne semble pas favoriser la croissance de l'entreprise et son positionnement qui relèvent d'objectifs stratégiques à moyen et long terme.

Ainsi, les analyses effectuées tout au long de cette étude confirment en partie la robustesse de la perspective configurationnelle. Les entreprises ayant opté pour une stratégie de couts, plus elles s'engagent dans des pratiques administratives au plan recrutement, rémunération…etc, et plus elles font recours à des emplois temporaires, plus leurs performances financières, économiques et sociales s'améliorent. Les entreprises ayant opté pour une stratégie de différenciation ou de qualité, plus elles utilisent des pratiques d'engagement du personnel, moins elles font recours aux emplois temporaires, plus leurs performances s'améliorent.

Cependant, nous considérons que ces résultats peuvent faire objet de critiques si nous prenons en considération d'autres éléments qui, nous semblent-ils évidents dans le cas des PME. Il s'agit notamment de l'état du marché du travail que nous associons aux résultats

obtenus en relation avec le turnover, la durée de l'enquête par lequel nous expliquons la croissance, l'environnement concurrentiel qui explique en partie le positionnement des entreprises, et la nature de la planification stratégique qui nous permet d'argumenter la faiblesse des résultats obtenus.

-Analyse des résultats obtenus pour le turnover volontaire : même si notre recherche a soutenu l'approche configurationnelle, à notre sens, ce résultat peut en cacher d'autres facteurs pouvant influencer cet indicateur de manière plus importante. Il s'agit notamment de l'état du marché du travail caractérisé par un taux de chômage élevé. Aussi, étant donné que la plupart des entreprises de grande taille en Algérie sont publiques, le recul du recrutement dans le secteur public fait que les salariés restent dans les moyennes entreprises malgré qu'elles n'offrent pas d'opportunités de développement.

-Analyse des résultats obtenus en rapport avec la croissance : par rapport aux résultats obtenus en rapport avec la croissance de la taille, nous pouvons expliquer cela par le fait que la durée sur laquelle est portée l'enquête n'est pas assez longue pour prendre conscience de cette croissance.

Ainsi, la croissance d'une entreprise fait partie des stratégies de développement. Dans ce sens, on recommande de travailler sur la base de panels dont l'évaluation se fait sur une longue période.

-Analyse des résultats obtenus en rapport au positionnement de l'entreprise par apport aux concurrents : pour rappel, nous avons obtenu un résultat non significatif entre le niveau d'alignement du système GRH-flexibilité du travail- stratégie et l'appréciation de cette performance. Etant donné que la plupart des gérants des entreprises ont exprimé leur manque de satisfaction quant à la position de leur entreprise, cela signifie que nous nous ne pouvons pas associer ce manque de performance au niveau d'alignement. Hors, théoriquement, et en se référant à plusieurs études, la gestion stratégique des ressources humaines est sources d'avantage concurrentiel et de compétitivité. Ce résultat non significatif obtenu dans notre cas peut être expliqué par plusieurs facteurs : la pertinence des données obtenues quant à l'appréciation de la compétitivité des entreprises, et l'environnement concurrentiels dans lequel ces entreprises opèrent, entre autres.

En rapport avec la qualité des réponses obtenues sur le positionnement des entreprises, nous pouvons argumenter, et sans aucun doute, qu'il semble très difficile pour les gérant de PME de connaître avec précisions leur véritable positionnement, et ce en raison de

l'asymétrie informationnelle. Aussi, en rapport avec l'environnement concurrentiel, nous pensons que les PME en Algérie sont très concurrencées par les offres de produits et services étrangers, que leur concurrence sur ce plan nécessite un engagement à long terme. Dans ce contexte de concurrence, les gérants des PME se montrent pessimistes, d'où l'appréciation négative de leur positionnement.

Ainsi, même si les gérants des PME enquêtées arrivent à maitriser la gestion interne de leurs entreprises, ce qui leur permet de soutenir une performance à court terme (profits, chiffre d'affaires, turnover), des facteurs environnementaux, peuvent avoir le dessus sur les effets des pratiques de gestion, notamment en matière de GRH, et constituer des obstacles pour leur compétitivité à moyen et long terme.

-Explication de la validation partielle des hypothèses par le manque de l'alignement stratégique en pratique : enfin, nous pouvons supposer que la confirmation partielle des hypothèses de cette étude peut être expliquée par la nature de la planification stratégique associée aux PME de manière générale.

En effet, la planification stratégique formelle et rationnelle est l'un des principes fondamentaux de l'approche configurationnelle. Hors, plusieurs études théoriques et empiriques ont confirmé que les PME généralement présentent plusieurs faiblesses en la matière.

En somme, notre analyse nous amène à dire que la validité de nos hypothèses dans le cas des PME, soit dépendant de plusieurs autres facteurs. Ainsi, malgré les résultats relativement satisfaisants, les moyennes entreprises sont beaucoup plus exposées à d'autres facteurs structuraux qui font que la relation entre les pratiques de GRH, notamment la flexibilité du travail, et leur performance reste fragile, et peut être influencé par plusieurs autres facteurs, notamment le caractère rationnel et formel de la gestion stratégique entre autres.

Ainsi, même si nos hypothèses ont été partiellement vérifiées, et que nous avons soulevé quelques points critiques quant aux résultats obtenus, ces derniers semblent en partie répondre au cadre théorique de la problématique et partagent les mêmes constats de plusieurs autres études empiriques réalisées dans ce sens (Mitchie et Cheehan, 2005, Ferrari (2010), …etc.

En fin de compte, nous pouvons dire que concrètement, l'effet regroupé des pratiques de GRH, notamment dans un contexte de flexibilité, explique davantage la performance des moyennes entreprises. Une conclusion qui rejoint les résultats émis par des auteurs comme Delery et Doty (1996) ou Allani-Soltan, Bayad et Arcand (2004), (Bryson, 1999; Drummond et Stone, 2006; Liouville et Bayad, 1995; Messersmith et Guthrie, 2010; Sels *et al.* 2006; Way, 2002). Toujours dans la même veine, nos résultats empiriques sont semblables aux nombreuses études qui se concentrent sur les grandes entreprises (Arthur, 1994; Boxall et McKy, 2009; Huselid, 1995; Guthrie, 2001). A cet effet, il y a lieu de recommander aux entreprises de penser les modèles de flexibilité du travail dans une dimension plus large qui touchera l'ensemble des pratiques de GRH.

Conclusion du chapitre 3

Bien que l'objectif principal soit de vérifier la validité de l'approche configurationnelle appliquée aux moyennes entreprises, ce dernier chapitre, outre la validité de nos hypothèses par des tests statistiques, nous a été de beaucoup d'apports sur les pratiques de gestion des moyennes entreprises, à savoir , la GRH, la flexibilité du travail et la gestion stratégique. Ces apports sont le résultat des opérations du classement des entreprises que nous avons effectué au début du chapitre.

Les opérations de classement selon les différentes variables relatives aux pratiques de gestion, notamment les systèmes de GRH, la flexibilité du travail et la stratégie d'affaires indiquent que notre échantillon répond dans une large mesure aux résultats d'autres études antérieures sur les PME.

Les résultats de la classification des entreprises de l'échantillon selon les systèmes de GRH ont révélé l'affirmation de l'idée de l'évolution considérable dans les pratiques de GRH des petites et moyennes entreprises ayant une certaine maturité. Ainsi, elles indiquent une forte concentration des PME autour de deux systèmes de GRH, le système d'engagement, et le système hybride. Cette répartition répond largement aux idées reçues sur ce type d'entreprises au plan théoriques (Mintzberg, Mahé de Boislander, Nizet et Pichault (2013), Ait Razouk, 2007), selon lesquelles les PME aux premières années de leur activité préfèrent une GRH administrative ou arbitraire. Aussi, Ait Razouk (2007), considère qu'avec un certain niveau de maturité, dix ans en moyenne, et sous l'effet de

l'accroissement de la taille, ces entreprises développent leurs pratiques de GRH pour se tendre vers un système d'engagement ou hybride, avec toutefois la dominance du deuxième système.

En termes de pratiques de flexibilité du travail, les entreprises enquêtées ont beaucoup plus une préférence pour la flexibilité qualitative, mais le sont moins pour la flexibilité quantitative externe. Du point de vue théorique, ceci étant tout à fait logique si on se réfère à la stratégie d'affaires de ces entreprises comme variable de contingence. En effet, la revue de littérature, indique que les entreprises ayant une stratégie de différenciation ont une préférence pour la flexibilité fonctionnelle, et que les entreprises qui poursuivent une stratégie de coûts sont plus favorables pour une flexibilité quantitative. En plus du facteur stratégique, la plupart des entreprises ont justifié leur faible recours aux emplois temporaires par la rigidité de la réglementation du travail en Algérie relative à ce type d'emplois.

Les entreprises de notre échantillon sont dominées par la stratégie de différenciation que, ce soit par l'innovation, la qualité, les délais ou la diversification. La stratégie de coût n'est présente que chez quelques entreprises. D'après la revue de littérature sur les stratégies des entreprises, notamment selon le principe des économies d'échelle, la stratégie de coût est une caractéristique des entreprises de grandes dimensions.

En somme, nous pouvons dire que les opérations de classement concluent à des résultats satisfaisants pour les trois variables.

Cependant, il y a lieu de signaler les difficultés que soulève l'application de l'approche configurationnelle au niveau des PME, notamment au champ de la GRH. Ces difficultés sont beaucoup plus accentuées avec l'introduction de la dimension de flexibilité du travail.

Enfin, nous terminons notre chapitre avec une conclusion relative à la question principale de notre recherche en disant que, les analyses statistiques effectuées par la régression montrent la pertinence de la perspective configurationnelle de la GSRH en contexte de flexibilité pour les moyennes entreprises à Tizi Ouzou. Toutefois, nos hypothèses ne sont pas vérifiées pour certains indicateurs de performance, tels que l'innovation, la qualité, la performance sociale..etc.

Par ailleurs, contrairement à la quasi totalité des recherches, qui se sont limitées aux analyses statistiques indiquant l'intensité relationnelle entre les deux modèles de flexibilité

et la performance organisationnelle, notre recherche a poussé l'analyse un peu plus loin en effectuant une série d'analyses qualitatives qui nous a permis de nuancer la robustesse de cette théorie. En effet, nous avons pu à l'aide d'introduction de facteurs de contingence, notamment liés au contexte des PME, comme la situation du marché du travail qui peut influencer le turnover, et la conjoncture économique qui, semble défavorable pour la croissance et la compétitivité de la PME algérienne, pouvant modérer la relation entre les modèles de flexibilité en particulier, de la GRH en général, et la performance.

Conclusion de la partie 2

La deuxième partie de notre recherche est consacrée à la validation empirique de nos hypothèses de recherche dans l'objectif de répondre à notre problématique de départ à savoir le lien entre la cohérence interne des pratiques de GRH dans un contexte de flexibilité du travail, leur cohérence avec la stratégie d'affaires et les performances des moyennes entreprises. Par cette conclusion, nous allons tenter de relater les principaux contenus de cette partie ainsi que les résultats auxquels nous avons abouti.

Nous avons entamé notre deuxième partie par la définition de l'approche configurationnelle dans la recherche en sciences de gestion. Cela étant nécessaire car c'est la perspective que nous avons choisit à notre problématique. Notre choix pour cette dernière est pour la principale raison que, l'holisme est le paradigme de recherche le plus récent et que les approches systémiques des phénomènes sont semblent être plus fréquents de nos jours dans la plupart des recherches scientifique, que ce soit dans le domaine de gestion, économique ou d'autres disciplines.

En définitive, nous avons pris conscience que l'application de l'approche configurationnelle nécessite la définition d'un modèle. Aussi, toute construction scientifique d'une connaissance, théorique ou empirique, nécessité un positionnement épistémologique. Pour définir notre modèle, nous avons opté pour le positivisme, dans une approche hypothético déductive, d'où l'intérêt de retracer la revue de littérature antérieure relative à notre problématique pour définir les variables et tirer des hypothèses. Ceci étant fait dans la deuxième section du chapitre 1.

Le choix de l'approche configurationnelle pour aborder notre problématique nous amène à vérifier la validité de l'hypothèse selon laquelle, plus les systèmes composés du modèle de GRH, de flexibilité du travail et stratégie d'affaires retrouvés dans les entreprises enquêtées ne sont alignés sur des systèmes qualifiés d'idéaux types, identifiés par la théorie, meilleures sont les performances des entreprises.

Pour valider cette hypothèse, nous avons suivi la méthode ou le plan le plus utilisé dans la plupart des études quantitatives. Nous avons commencé par la mise en œuvre empirique de la question de recherche, pour ensuite présenter les résultats, les analyses et enfin les conclusions. Au cours de toutes ces réalisations, nous avons pu tirer plusieurs conclusions. Certaines peuvent être qualifiées d'ordre partiel et d'autres élémentaires ou principales.

Nos conclusions partielles sont tirées du chapitre réservé à la mise en œuvre empirique. Elles sont associées notamment à la perspective choisie et à la nature de la population étudiée.

Ainsi, nous avons constaté, comme d'autres chercheurs avant nous, que la mise en œuvre empirique d'une problématique dans une approche configurationnelle soulève quelques difficultés liées notamment à la complexité de cette approche. En effet, une telle approche nécessite la mise en relation, d'un ensemble cohérent de plusieurs variables. Ceci nous a amené à mobiliser une panoplie d'outils de recherche et de traitement de données et d'analyse statistiques complexes.

Malgré toutes les difficultés, nous avons tenté dans la mesure du possible de respecter les normes requises par un travail scientifique, que ce soient pour l'identification de la problématique finale, des hypothèses, du choix de la méthodologie, de l'échantillon, des méthodes d'enquête et d'analyse de données. En revanche, au vu des particularités que présentent les individus de notre échantillon, reconnues par plusieurs études relatives à ce type d'entreprises, notamment les difficultés que soulèvent les enquêtes les concernant, ceci nous a amené à faire des choix conventionnels, sans toutefois porter préjudices à la scientificité de notre recherche. A titre d'exemple, l'appréciation objective des différentes variables au niveau de l'échantillon n'est pas facile à réaliser à cause de la réticence de leurs gérants à divulguer des informations chiffrées, notamment lorsqu'il s'agit d'indicateurs relatifs à l'emploi et aux résultats. Sur ce, nous avons opté pour une appréciation subjective, bien qu'elle soit moins pertinente pour cette recherche.

Nous tenons à signaler que malgré les points soulevés, notamment aux difficultés associées aux recherches sur les PME, et les différents enseignements transmis par de nombreuses études antérieures, le travail de terrain nous a fait savoir que ce champs d'étude, est toujours plein d'embuches, de secrets et de découvertes.

Nous terminons cette partie avec la conclusion principale relative à notre question de recherche en disant que les moyennes entreprises semblent partiellement favorables à la validité de l'approche configurationnelle de la GSRH dans le contexte de flexibilité du travail. Ainsi, l'arrimage entre la forme de flexibilité pratiquée par les entreprises, les autres pratiques de GRH et la stratégie d'affaires semble renforcer certains indicateurs de performance financière des entreprises, notamment le chiffre d'affaires et les bénéfices. Par contre, cet arrimage ne favorise pas vraiment la croissance de la taille, le climat social (évalué par le turnover) et la performance concurrentielle appréciée par la position de l'entreprise sur le marché.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Le principal objectif de cette thèse est d'apporter un plus aux divers études empiriques réalisées et relatives à la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) à la performance de l'entreprise. Notre apport, pour notre part, est de tester les hypothèses de la perspective configurationnelle, en mettant, parmi les pratiques de la GRH, la flexibilité du travail ou la flexibilité des ressources humaines, dans le contexte des moyennes entreprises. Pour ce faire, nous avons cherché tout au long de la phase empirique, notamment la partie explicative, de notre recherche, d'évaluer l'association qui existe entre la mise en place d'une stratégie des ressources humaines, définie comme un ensemble de pratiques de GRH complémentaires entre elles d'une part, avec le modèle de flexibilité du travail correspondant et la stratégie globale ou d'affaires d'autre part, et la performance des entreprises dans des moyennes entreprises.

Par notre conclusion générale, nous allons présenter en premier lieu les apports théoriques, méthodologiques et empiriques, ainsi que les implications managériales de notre recherche. Ensuite, nous relaterons les faiblesses de la thèse en recensons ses différentes limites. Enfin, nous envisagerons, de retracer certaines perspectives de recherche.

Apports théoriques ou conceptuels

La partie théorique de notre thèse nous a permis de réaliser notre premier apport au plan conceptuel. Ce dernier consiste en une revue critique de la littérature que nous pouvons scinder en deux niveaux : général et particulier, d'où notre structure de la partie théorique en mode entonnoir.

A un niveau général, notre apport théorique consiste en l'éclaircissement des concepts de gestion stratégique des ressources humaines, de flexibilité du travail et de performance, sur lesquelles s'est érigée la suite de l'étude. Cette démarche essaye d'apporter une précision des notions les plus souvent utilisées par la littérature en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). A un niveau particulier de notre apport, nous avons associé les principaux enjeux que la flexibilité du travail implique au niveau de la GSRH.

Nos premiers apports conceptuels concernant également les concepts tout aussi importants, à savoir la PME et sa performance. Notre choix de débuter la partie théorique par ces deux notions tient au fait que chronologiquement parlant, sont les plus anciennement citées et traitées par la littérature et la recherche dans le domaine de gestion de l'entreprise.

La définition de la PME est complexe et relative à la fois. Sa complexité est due aux multiples critères d'ordre quantitatif (taille et chiffre d'affaires) et qualitatif (indépendance, profil du gérant…) ainsi qu'à ses pratiques de gestion (modèle entrepreneurial) dont la littérature se sert pour sa définition. Le caractère relatif de la PME renvoie à un ensemble de facteurs notamment d'ordre géographique, structurel, sectoriel… qui font qu'il existe une multitude de définitions de ce type d'entreprises. Au vu de ces constats, nous avons préféré faire usage dans notre recherche de concept de « Les PME » plutôt que de PME au singulier.

Le caractère polysémique du concept, nous a amené à poser la question sur la nature de la recherche dans ce type d'entreprise. Sur ce, Torres (1997), comme plusieurs autres travaux de recherche que nous avons consulté (relater tout au long de notre travail), réalisés dans le contexte de ce type d'entreprises, a été notre principale référence. Pour cet auteur, la recherche dans ce domaine est divisée entre une approche universaliste et une autre spécifique. Dans le premier cas, les PME, notamment les moyennes entreprises, sont considérées comme des grandes entreprises en miniature, de ce fait, elles ont les mêmes comportements de gestion. Dans le deuxième cas, les PME sont spécifiques, elles sont caractérisées de ce fait par leur propre mode de gestion. Il y a lieu de ce fait, de faire le choix entre les deux approches, pour traiter des questions de recherche relatives à ce type d'entreprises.

De part la nature de la recherche dans le cadre des PME, sa performance est le deuxième concept abordé par notre thèse. La revue de littérature consultée à ce propos nous a fait savoir que, ce domaine constitue de nos jours une des problématiques prioritaires des économies dans plusieurs pays, il a de ce fait coulé beaucoup d'encre auprès des praticiens et chercheurs en gestion. Au plan théorique, les références que nous avons consultées à ce sujet *(Cf. Section 2-, p. 36)*, font état d'un concept de performance polysémique que les auteurs renvoient aux multiples indicateurs utilisés pour son appréciation. Aussi, si ce concept est défini de manière général à partir de l'efficacité et de l'efficience dans la réalisation des buts et objectifs, la diversité de ces derniers rend sa définition plus polysémique et son appréciation de plus en plus compliquée. En effet, de nos jours les entreprises chercheraient à atteindre des objectifs sur plusieurs plans (financier, économique, social..). Cette diversité dans l'appréciation de la performance nous l'avons illustrée à travers quelques indicateurs de performances relatives aux PME algériennes. Cet état de fait, a amené la communauté scientifique dans le domaine de gestion à préférer le

concept « des performances » de l'entreprise au pluriel à celui de « performance » au singulier.

Dans la dernière section de la première partie, nous avons listé en premier lieu les principaux facteurs associés à la performance des PME, que nous avons conclus par la mise en exergue de la GRH, tout en survolant brièvement les principales approches faites à cette association, qui sont l'approche universaliste, contingente et configurationnelle. Nous nous sommes rendus à l'évidence, que pour pouvoir répondre à notre question de recherche, à savoir l'association entre la flexibilité du travail et la performance il y a lieu de se placer dans la perspective managériale et une approche stratégique, comme l'écrit ainsi Arcand (2000, p 50) « toute recherche en lien avec la performance relève d'une approche stratégique ». Dés lors, le premier chapitre nous a amené à l'identification et la définition de l'approche stratégique comme cadre d'analyse de notre problématique. Il est de ce fait ressortit de cette conclusion, la nécessité d'aborder la gestion stratégique des ressources humaines.

Nos apports conceptuels par le deuxième chapitre sont relatifs aux concepts de base nécessaires à la compréhension de la GSRH, ses fondements théoriques et son cadre empirique. A l'issu de ce chapitre, nous sommes arrivés à partager le même constat que beaucoup d'auteurs avant nous (Arcand, 2000), que la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) représente un phénomène fort complexe, sa définition en tant que concept dépend du paradigme théorique ou de l'approche empirique dans lesquelles elle s'insère, d'où la multiplicité des définitions venant de plusieurs courants théoriques et études empiriques cherchant à imposer leur vision de ce phénomène.

Cet état de fait a favorisé la conception et l'identification de plusieurs modèles de GRH par ces courants de pensée et parfois des modèles plus complexes, inclus dans un processus de production scientifique qui intègre les contributions théoriques, méthodologiques et empiriques des théories économiques, stratégiques, organisationnelles et sociologiques (Jackson et Schuler,1995; McMahan, Virick et Wright, 1999).

Conscients de la tâche difficile que nous incombera la validité empirique de l'ensemble des conceptions théoriques, paradigmatiques et empiriques en GSRH, nous avons limité notre recherche à l'approche configurationnelle appliquée à la GSRH en contexte de flexibilité des ressources humaines. Sur ce, nous nous somme alignés sur la définition de la GSRH proposée par Ait Razouk (2007), qui stipule que la gestion stratégique des

ressources humaines est le fait de faire usage d'un ensemble de pratiques de GRH cohérentes en interne et en externe avec la stratégie globale de l'entreprise, afin d'obtenir des meilleures performances à long terme.

Aussi, nous avons constaté *(Cf. Chapitre I, p. 230),* le manque d'études empiriques ayant tenté de valider ses hypothèses aux modèles de flexibilité du travail, notamment en contexte de PME. De ce fait, notre choix pour l'approche configurationnelle sera considéré parmi le principal apport méthodologique de notre thèse.

Le fait d'aborder la GSRH dans le contexte des modèles de flexibilité du travail est une chose évidente à notre sens, car les entreprises de nos jours s'activent dans un environnement turbulent et incertain qui leur impose adaptabilité et agilité. La ressource humaine est considérée, dans ce cas, la variable d'action principale des entreprises.

De ce fait, la flexibilité du travail constitue le quatrième apport conceptuel de notre thèse, abordé au chapitre 3 de la première partie. L'objectif que nous avons visé par ce dernier était double et complexe, car il s'agit à la fois de définir la flexibilité du travail en tant que concept, pratiques, mais surtout à travers ses implications en termes de GRH qui font qu'elles façonnent ces dernières au niveau des organisations en général et des entreprises en particulier. Pour ce faire, nous nous sommes principalement appuyés sur la théorie de la segmentation du marché du travail dans le contexte d'une entreprise flexible (Atkinson). Nous avons conclu à travers le contenu du chapitre, notamment de la théorie mobilisé, que la flexibilité du travail n'est pas une pratique en soi mais elle fait appel à la mobilisation de tout un ensemble de pratiques de GRH sous forme de systèmes cohérents que la plupart des auteurs, dont les écrits ont été consulté, qualifient de deux principaux modèles types : un modèle de flexibilité quantitative, qui fait appel à une GRH de type administratif et un modèle de flexibilité fonctionnelle ou qualitative dont le reste de pratiques de la GRH doivent s'aligner sur l'objectif d'engagement ou de mobilisation des salariés.

Nous pouvons ainsi dire que, la réalisation de cette thèse nous a permis de donner un aperçu sur plusieurs pratiques de gestion au sein des moyennes entreprises en Algérie, notamment les pratiques de GRH et de flexibilité du travail. Sur ceux, nos résultats constituent un support aux travaux théoriques réalisés dans ce sens sur ce type d'entreprises.

Notre dernier apport conceptuel est de consolider la vision des partisans d'une gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, à travers notre étude empirique, nous avons

essayé, non seulement d'éclaircir des connaissances en plus sur l'état des lieux des pratiques de GRH dans les moyennes entreprises en Algérie, notamment la flexibilité du travail, mais également de démontrer l'effet positif de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance. Notre recherche, voulant compléter les recherches antérieures en GSRH, qui ont attesté de l'existence des associations simultanées entre la stratégie RH et la performance, s'est attachée surtout à vérifier la validité de modèles de flexibilité du travail identifiés comme sources de performance dans de grandes entreprises, dans le contexte de moyennes entreprises. Ainsi, les résultats de notre recherche valident la majorité des hypothèses confrontées aux données de notre enquête. Le fait que notre enquête s'est porté par l'évaluation sur un long terme, que ce soit dans l'appréciation des différentes pratiques de gestion (GRH, flexibilité, stratégie d'affaires), ou des indicateurs de performance est un atout dans la mesure où il permet de renforcer les études effectués sur des données transversales et en même temps valider les hypothèses des théories telles que la théorie des ressources et la théorie béhavioriste, qui sont les fondements de la perspective configurationnelle et qui soutient la capacité des systèmes de GRH dans le contexte de flexibilité du travail à prédire la performance.

L'apport que nous considérons exceptionnel par notre recherche, est d'avoir renforcer l'hypothèse d'une vision stratégique de la flexibilité du travail, notamment au plan quantitatif. Ainsi, avec les résultats de cette recherche, nous avons pu démontrer que la pratique de la flexibilité quantitative, vue à travers sa dimension précaire au plan socio économique, contribue d'un autre coté à renforcer la performance des PME et de ce fait à créer des richesses.

Les deux principes de complémentarité ou cohérence interne et externe ont été mobilisés dans cette recherche non seulement pour valider les hypothèses de l'approche configurationnelle et ses fondements théoriques, mais aussi pour permettre d'ouvrir la « boite noire » constituée par la relation GRH-performance (Becker et Gerhart, 1996). Contrairement aux travaux universalistes qui prônent un lien direct entre les pratiques de GRH individuelles et la performance, l'approche configurationnelle indique que ce lien est indirect et obéit à la logique de « fit » ou de complémentarité des pratiques de GRH entre elles et avec la stratégie globale des entreprises.

Apports méthodologiques

Le deuxième apport de notre recherche est d'ordre méthodologique. Il s'agit de la méthode de configurations idéales type comme perspective d'approche pour aborder notre problématique. En effet, cette méthode nous a permis de considérer la flexibilité du travail dans une approche globale, impliquant l'ensemble des pratiques de GRH dans un modèle cohérent, et non pas par une approche restrictive limitée d'habitude aux ajustements de l'emploi au plan quantitatif ou qualitatif. Selon Ait Razouk (2007), cette méthode porte plusieurs avantages dont :

- La prise en compte des effets synergiques d'un modèle de variables indépendantes sur la variable dépendante plutôt que des effets additifs défendus par d'autres approches multivariées.

- L'avantage qu'offre l'analyse multi-varié par le fait de considérer la relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer dans une approche non linéaire que linéaire (hypothèse défendue surtout par les approches bivariées).

- Le principe d'équifinalité de l'approche selon lequel il existe plusieurs possibilités pour atteindre le même résultat, qui est opposé au principe d'unifinalité supposé par les approches bivariées.

- La déviation par rapport à un idéaltype, par la mesure des niveaux d'alignement, plutôt qu'une simple classification qui ne permet pas de distinguer les différents écarts dans les niveaux de recours aux différentes pratiques de GRH ou de pratiques flexibles de du travail et d'emploi.

Toutefois, cette méthode des idéaux types non seulement elle est complexe, mais elle ne nous permet de distinguer qu'une vision des choses. En effet, bien qu'elle puisse nous permettre une investigation théorique poussée (Doty et Glick, 1994), elle prend moins en compte les combinaisons non stratégiques (c.-à-d. présentant un décalage entre la stratégie d'affaires et la gestion des ressources humaines) qui se veulent, dans certains cas, très efficaces (Bayad,2001).

Apports empiriques

La partie empirique de notre thèse constitue notre apport principal dans cette recherche. Sur ce plan, nous pouvons dire qu'elle est riche dans le sens qu'elle a renforcé plusieurs études antérieures en matière de PME.

En premier lieu, les tendances observées dans de nombreuses études empiriques, réalisées notamment dans les pays occidentaux, dans le cadre de l'approche configurationnelle appliquée à la GSRH ont été vérifiées dans le contexte de moyennes entreprises à Tizi Ouzou, ce qui permet de conclure que certains mécanismes de performance ne sont pas spécifiques aux entreprises des pays industrialisés ou développés.

Outre le rôle alloué à cette étude empirique, qui est de vérifier la validité des hypothèses de l'approche configurationnelle appliquée au lien entre la flexibilité du travail et la performance, elle a servie aussi de support pour confirmer ou infirmer des hypothèses relatives aux pratiques de GRH, de flexibilité du travail et de stratégie d'affaires. Nous avons put constater que ces entreprises répondent dans une large mesure aux idées relatées par la théorie. A défaut de ne pas pouvoir généraliser nos résultats, vue la taille de notre échantillon, nos conclusions peuvent être considérer comme des perspectives de recherche.

Aussi, au plan méthodologique, cette étude nous a montré les difficultés de réaliser des recherches au niveau des PME. Des difficultés qui ont été signalées aussi bien lors de l'enquête et de l'application de l'approche configurationnelle. Cette conclusion est venue renforcer l'approche spécifique de ce type d'entreprises.

Enfin, par apport à notre question de recherche, nous pouvons dire que les moyennes entreprises sont caractérisées par un niveau d'alignement assez important de leurs pratiques de gestion (GRH, flexibilité, stratégie). Sur ce, notre étude empirique répond dans une large mesure aux constats d'autres auteurs.

Enfin, nous avons constaté que cet alignement ne garanti pas toujours la performance des entreprises dans toutes ses dimensions, ni à tous les niveaux et quelque soit la durée (court, moyen ou long terme). Notre modeste analyse qualitative nous a montré que d'autres facteurs puissent être à l'origine des résultats de ces entreprises en termes de performance. Des facteurs sur lesquels les PME ne disposent pas de prérogatives pour pouvoir agir en leur faveur, ou bien que ces alignements soient les résultats de la gestion hasardeuse ou arbitraire qu'associent l'approche contingente aux PME.

Les limites de notre recherche

Malgré les nombreux apports de cette recherche, elle n'est pas exempte d'un certain nombre de limites.

-Le choix de l'échantillon

La limite relative à l'échantillon est principalement liée à sa petite taille et surtout au taux de réponses obtenues. Ainsi, même si nous avons tenté dans la mesure du possible de respecter un certain protocole pour l'identification de notre échantillon, le fait que notre enquête fut réalisée auprès des PME et que nous avons restreint notre population cible sur la wilaya de Tizi Ouzou, et ce pour des motifs justifiés, a impacté la taille de l'échantillon final ainsi que le taux de réponses obtenu. En effet, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre consacré à la mise en œuvre empirique, les recherches réalisées au niveau des PME exposent généralement les enquêteurs à la réticence des gérants de ce type d'entreprise de répondre aux questionnaires. Sur ce, il aura été plus judicieux de notre part d'élargir notre population cible afin d'augmenter la probabilité de recevoir plus de réponses. De plus, les populations de PME présentent certaines hétérogénéités que les partisans du courant de la spécificité utilisent comme facteur pour rejeter toute idée d'universalité des pratiques de gestion ou de certaines hypothèses pour cette catégorie d'entreprises *(Cf. Section 1, p. 19)*. De ce fait, toute décision de généralisation doit être basée sur des résultats quantitatifs solides, convaincants et très significatifs, d'où la nécessité de faire des études exhaustives ou de prendre des échantillons de taille assez importante pour les études quantitatives au sein des PME.

Par ailleurs, même si la taille de l'échantillon peut être considérée comme limite au regard de la nature de notre étude qui est quantitative, à notre sens, en tenant compte du positionnement épistémologique choisit pour cette étude, en l'occurrence le positivisme, ceci n'en constitue pas une. En effet, il est admet, épisthémologiquement que les études hypothètico déductives servent à renforcer des résultats déjà vérifiés par d'autres études antérieures. Etant donné que les échantillons sur lesquels nos hypothèses ont été identifiées (voir études antérieures), étaient de tailles considérables, nous ne sommes pas dans l'obligation d'en faire autant car notre objectif n'est pas de créer une nouvelle connaissance mais bien de renforcer une théorie.

-Les limites relatives aux répondants

La limite relative aux répondants est due à deux faits : leur nombre et leur qualité. Ces limites ont déjà été soulignées au niveau de plusieurs études réalisées dans le domaine de la GRH en général et des études empiriques relatives aux approches systémiques ou configurationnelles de la réalité organisationnelle en particulier.

Ainsi, le fait d'avoir adressé le questionnaire uniquement à une personne par entreprise, qui est dans ce cas le gérant, peut altérer la pertinence des réponses obtenues. Selon Arcand (2000), l'implication de plusieurs répondants aurait permis dans une certaine mesure de minimiser l'erreur de mesure systématique car cette méthodologie apporte une vision juste ou non biaisée de la réalité de l'entreprise. Aussi, nous estimons que les variables liées à la GRH, seraient mieux appréciées si les réponses viennent directement des salariés ou des subordonnés directs, car contrairement au gérant ces derniers sont les plus proches du niveau le plus bas de l'organisation.

Cependant, étant donné que notre enquête s'est portée sur les cinq dernières années d'activité de l'entreprise et que le taux de turnover des employés dans les PME est généralement important, le gérant, qui est la seule personne permanente de l'entreprise, reste le seul à pouvoir nous assurer les réponses à nos questionnements. De plus, vue la petite taille des PME, notamment les moyennes entreprises, la distance entre le poste du gérant principal et la base est généralement restreinte, ce qui lui permet de se faire informer en permanence.

-Limites relatives à l'évaluation des variables

Nous pouvons reprocher aux méthodes d'évaluation utilisées dans notre recherche deux principales limites liées à la nature perceptuelle de nos variables indépendantes et dépendantes et aux échelles de mesure utilisées.

A titre d'exemple, dans notre enquête, nous avons demandé aux répondants de mentionner oui ou non par rapport à leur perception des indicateurs de la performance comme l'accroissement du chiffre d'affaires, des bénéfices, de la taille... Cette mesure est jugée subjective et non objective parce qu'elle se permet d'évaluer des variables de nature quantitative au moyen d'une perception. Aussi, l'usage des évaluations basées sur le principe d'appréciation subjective, suppose une homogénéité de perception des répondants, or cette condition n'est pas facile à garantir.

-Le manque d'une analyse qualitative dans la recherche

Enfin, nous tenons à signaler la nature quantitative de notre recherche comme limite à ne pas négliger. Ainsi, nous considérons que si nous avons jumeler celle-ci avec une étude qualitative nous aurons renforcé encore plus nos résultats et conclusions. En effet, même si le rôle de l'étude quantitative est d'obtenir des résultats pouvant être généralisés, la démarche qualitative permet des explications plus poussées de la réalité organisationnelle. Selon Ait Razouk (2007), l'association des résultats statistiques à une étude qualitative aide à élucider certaines questions qui suscitent des doutes chez le chercheur. Chose que nous avons tenté de faire dans notre discussion des résultats. Sauf que, par manque d'informations, nous ne voulons pas spéculer d'avantage, pour ne pas avoir à manquer de crédibilité et de pertinence à notre recherche.

Perspectives et prolongements de la recherche

En dépit des limites, dont notre recherche souffre, nous pouvons tirer un certain nombre de prolongements, compte tenu de ses apports d'ordre méthodologique et théoriques.

-A plan théorique :

D'un point de vue conceptuel, notre recherche nous a permis de s'ouvrir vers plusieurs questions de recherches.

Certaines questions nous les avons posés progressivement au fur et à mesure que nous progressons dans notre recherche. Il s'agit notamment des recherches éventuelles sur le caractère contingent des différentes pratiques de gestion, telle que la GRH, la flexibilité du travail et la stratégie d'affaires, au niveau des PME. Bien que, nous avons abordé ces questions lors de la discussion de nos résultats, la taille réduite de notre échantillon ne nous permet pas de généraliser. Aussi, nous envisageons de donner à notre recherche deux principaux prolongements : l'introduction de l'analyse qualitative et l'actualisation de la vision de la GSRH et de la flexibilité du travail dans le contexte du paradigme de développement durable.

Parmi les approfondissements qui sont souvent proposés dans la littérature (Ait Razzouk, 2007, Arcand, 2000), et que nous adopterons dans nos prochaines recherches, nous retenons la nécessité d'introduire une analyse qualitative de la question. Arcand (2000) considère que les recherches dans le domaine de GSRH sont dominées par une tendance pour le choix du positivisme et des analyses quantitatives. Selon le même auteur, ce choix peut être expliqué sans doute par le souci des chercheurs en sciences de gestion d'assurer

la « scientificité » à leur domaine. Or, cet acharnement pour cet objectif amène souvent les chercheur à délaisser des procédures simples mais essentielles au profit de devis méthodologiques complexes souvent fort contestables d'un strict point de vue théorique.

Aussi, en restant toujours dans le prolongement de la recherche par une étude qualitative, il sera très intéressant d'introduire d'autres variables dites « médiatrices » afin de comprendre les mécanismes intermédiaires qui interviennent dans le lien entre les modèles de flexibilité de la GRH et la performance de l'entreprise. Selon Ait Razouk (2000), il existe un nombre important d'auteurs qui appellent à vérifier le rôle des comportements, des compétences et qualifications des salariés, de l'intensité en combinaison de facteurs, des relations de travail, des groupes de salariés, des contrats psychologiques, etc. (Batt et Moynihan, 2006 ; Arcand, 2000 ; Collins et Smith, 2006 ; Datta etal. 2005 ; Gardner et al. 2001 ; Guest et al. 2005 ; Lepak et Snell, 1999, 2002; Paauwe et al.2001 ; Schuler et Jackson, 2005 ; Takeuchi, 2003 ; Wright et al. 2005, 2007, Ferrari, 2010).

Enfin, il semble que la gestion stratégique de la flexibilité du travail constitue, dans les débats actuels, une nouvelle issue vers le « développement durable » des entreprises et des employés, sur laquelle il y a lieu de se pencher dans nos prochains travaux de recherche. Plusieurs ouvrages récents ont défendu le rôle central d'une gestion des ressources humaines pour assurer une flexibilité dans la gestion des ressources humaines « socialement responsable », le maintien à long terme des performances organisationnelles (d'Arcimoles et al. 2001 ; Igalens, 2004), et la promotion de l'employabilité de la population active. En effet, la « responsabilité sociale » en matière de gestion des ressources humaines, notamment dans le contexte actuel où la pratique de la flexibilité est devenue inévitable, dépendra de la capacité de la stratégie RH à :

- Accroître la productivité des organisations à travers la compétence accrue des employés, leur engagement et leur mobilisation,

- Réduire les coûts associés aux mauvaises pratiques de gestion des ressources humaines, notamment le recours aux emplois à caractère temporaire, par exemple les coûts engendrés par le roulement de personnel, la démotivation.

-Promouvoir le développement des compétences individuelles et collectives afin de permettre une meilleure employabilité.

Dans ce sens, dans certains pays de l'Europe du Nord, la responsabilité sociale à travers une gestion stratégique de la flexibilité du travail trouve sa voie à travers le modèle de « flexécurité » de gestion de l'emploi dans les entreprises associant à la fois ses besoins de flexibilité, de performance organisationnelle et d'épanouissement professionnelle des salariés. Le modèle en question prône des pratiques de « gestion à haute performance » ou aussi « gestion mobilisatrice ». Ces modèles de gestion des ressources humaines par « l'engagement » misent sur le développement des compétences, le leadership, la motivation et la mobilisation du personnel en vue d'optimiser la flexibilité et la performance financière des organisations.

Bibliographie

Ouvrages

AURIAC J.M., HOFFBECK G., LEMOINE F. et WALTER J. 1995.Economie d'entreprise. Paris : Techniplus.

AVENIER M.J. et GAVARD-PERRET M.L. 2012. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. [auteur du livre] GAVARD-PERRET M.L. et al. Méthodologie de la recherche en sciences de gestion.Paris : Ed. Pearson , pp. 11-62.

BAIRD L. 1986.Management of Performance. NewYork : John Wiley.

BALDWIN J.R. 1995. The Dynamics of Industrial Competition: a North American Perspective. Cambridge : Cambridge University Press.

BARBIER J.C. et NADEL H. 2000.La flexibilité du travail et de l'emploi . Paris : Flammarion.

BARET P. 2006. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: Une méthode pour fonder un management sociétalement responsable. (Sous la direction) ROSE Jean-Jacques (2006) , Responsabilité sociale de l'entreprise. Louvain-la-Neuve (Belgique) Edi De Boeck..

BARON DM. et KREPS JN. 1999.Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. New York : John Wiley et Sons.

BAYAD M. et PARADAS A. 1998. Difficultés de recrutement en PME: recherche sur les déterminants organsationnels. *TORRES O. (dir), PME de nouvelles approches*.Paris : Economica. pp.145-160.

BEAUJOLIN-BELLET. 2004.Flexibilité et performance. Paris : Ed. La Découverte.

BELLOULA T. 1994.*Droit du travail.* Alger : Edition DAHlEB.

BIENAYME A. 1973. La croissance des entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme. Paris : Ed Bordas.

BOISSONADE D. 2003. Comparaison des différents critères de tailles d'entreprises.. Collection Cahiers d'études et recherches de l'observatoires des entreprises. Editeur Banque de France, Direction des entreprises. Paris.

BOUQUIN H. 2004.Le contrôle de gestion. Collection Gestion, sixième édition . Paris : Presses Universitaires de France.

BOXALL P. et PURCELL J. 2003.Stratégy and Human Resource Management. London : Palgrave MacMillan.

BOYER B. 1986. La flexibilité du travail en Europe. Paris : La Découverte.

BROWN N.H. et LONGNECKER J.G. 1979. Small business management. Ohio : South Western Publishing.

BURKE, R. J. 2011. Human resource management in small- and medium-sized entreprises: benefits and challenges (Chap.) [auteur du livre] COOPER C.L ET BURKE R.J. Human Resource Management in Small Business, Achieving Peak Performance. pp. 10-67. Consulté sur https://books.google.dz/.

CAHUC P. et ZYBERBERG A. 2001.Economie du travail. Louvain-la-Neuve (Belgique) : Ed. De Boeck Université.

CERF D. et LEHNER P. 2011.La gestion straétgie des RH. Zurich (Suisse) : [éd.] WEKA Business Media AG.

CHANDLER A.D. 1962. Strategy and Structure. The History of the Industrial Entreprise. Massachusetts: MIT Press Cambridge.

COTE M. et al. 1995.La gestion stratégique d'entreprise . Paris : Editions Gaétan.

DAYAN A. 1999. Manuel de gestion. Paris : Ellipss Edition.

DE BOISLANDELLE M. 1988. La gestion des ressources humaines dans les PME. Gestion. Paris : Economica.

DUCTREUX J.M. 2009. Le grand livre de la stratégie Boston Consulting Group . Paris : Edition Organisation.

DUCHENEAUT B. 1996. Les dirigeant des PME: enquête, chiffres, analyse pour mieux les conaître. Paris: Maxima Laurent de Mesnil Editeur.

EVERAERE C. 1997. Management de la flexibilité. Paris : Economica.

Evrard Y., Pras B., Roux E., 2003. Market. Études et recherches en marketing. Paris : Nathan.

FAYOLLE A. 2004. L'entrepreneuriat, apprendre à entreprendre . Paris : Ed. Danod.

FOMBONNE J. 2001. Personnel et DRH: L'affirmation de la fonction "Personnel" dans les entreprises (France, 1830-1990). Paris : Vuibert.

FRIESEN J. 1997. The Dynamic Demand for Part-time and Full-time Labour. Paris: Economica.

GAZIER B. 1992. Economie du travail et de l'emploi, précis. Deuxième édition . Paris : Dalloz.

GELENIER O. et GAULTIER A. 1974. L'avenir des entreprises personnelles et familliales: développement capital-succession-structure-progrés social. Paris: Edition Homme et Technique.

GLAYMANN D. 2007. L'intérim. Paris : La Découverte.

GRAWITZ M. 1999. Lexique des sciences sociales. Septième édition . Paris : Dalloz.

HOROVITZ J. et PITOL-BILIN J.L. 1984. Stratégie pour la PME. Stratégie et Management. Paris : McGraw-Hill.

JOLIBERT A. et JOURDAN P. 2006. Marketing research: Méthodes de recherche et d'études en Marketing. Paris : Ed. Dunod.

JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. 1988. La petite entreprise: principes d'économie et de gestion. Paris : Vuibert.

JULIEN P.A. 1994. Les PME: bilan et perspectives. Paris : Economica.

JULIEN P.A.(dir). 2002. PME: bilan et perspectives, 3 eme édition. Paris : Presses Inter-Universitaires et Economica.

LAWRENCE P. R. et LORSCH J.W. 1973. Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston : Harvard Business School Press.

LECERF M. 2006. PME face à la mondialisation. Paris : L'Harmathan.

Marchesney M. 1988. Stratégies des petites et moyennes entreprises. [éd.] Traité d'Economie Industrielle. Paris : Economica.

MARION A. 1993. Le diagnostic d'entreprise: cadre méthodologique. Paris : Economica.

MARION A. et al. 2012. Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes . Paris : Dunod.

MARMUSE C. 1996. Politique Génerale, langage, intélligence, modèles et choix straétgiques, 2 eme édition . Paris : Ed. Economica.

MARQUIS G.F. 1996. La technologie aux portes de la PME. Paris : L'Harmathan.

MARTINET A.C. et SILEM A.(sous la direction) . 2008. Lexique de gestion et de management. 8e édition. Paris : Dunod.

MEIGNANT A. 2004. Le DRH, partenaire stratègique. Paris : Editions Liaison.

MERCIER M . 2004. L'éthique dans les entreprises. Collection Répères . Paris : Editions La Découverte.

MICHELETTI P. 2002. La polyvalence sous toutes ses facettes . Paris : Edition d'Organisation.

MINTZBERG H. 1984. Le manager au quotidient, les dix rôles d'un cadre. Paris: Edi. d'Organisation.

MORIN K., SAVOIE A. et BEAUDIN G. 1994. L'efficacité de l'organisation. Montréal : G. Morin.

NIZET J. et PICHAULT F. 1998. L'éclatement des modèles de GRH: l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites (contribution) dans Ressources humaines. Une gestion éclatée de J. Editions & ALLOUCHE B. Paris : Economica.

NIZET J. et PICHAULT F. 2013.Les pratiques de gestion des ressources humaines, conventions, contexte et enjeux d'acteurs. deuxième. Paris: Economica.

OUKIL M.S. 1995. Economie et gestion de l'innovation technologique. Alger : OPU.

PIGEYRE A. et DIETRICH F. 2005. La gestion des ressources humaines. Paris : Editions La Découverte.

PORTER M. 1985. Compétitive avantage: creating and sustaining superior performance . New York : Free Press.

PORTER M. 1992. (Traduction) De Lavergne Ph.; l'avantage concurrentiel. Paris: Inter Edition.

REIX R. 1979. La flexibilité de l'entreprise. Paris : Edition Cujas.

RIZZONI A. 1988. Indipendenti e creative: le artigeane. Milano: Ed. FrancoAngeli.

SCHOTT A. ET JARQUET M. 2013. Pilotage des ressources humaines en PME. Paris : L'Harmattan.

SCHULER RS. et JACKSON S.E. 1999. Strategic Human Resource Management. Nex Jersey : Wiley Blackwell édition.

TARONDEAU J.C. 1999. La flexibilité dans les entreprises. Que sais-je?. Paris : PUF.

THIETARD R.A.2014. Méthodes de recherche en management - 4e édition. Collection : Management Sup. Paris: Edi. Dunod.

ULRICH D. 1996 Human Resource Champions . Boston : Harvard Buseness School Press.

VERNIMMEN P., QUIRY PASCAL ET LE FUR Y. 2013. Finance d'entreprise. Paris : Dalloz.

VOLBERDA H. 1998. Building the Flexible firm. Oxford : Oxford University Press.

WEGMANN G. 2009. Les tableaux de bord du capital intéllectuel. *In* BOUTON O. Et CHERNET D. Indicateurs et tableaux de bord. Paris: Afnor Editions, p. 13.

WILLIAMSON O.E. 1985. Les institutions de l'économie. Paris : Interedition.

WOODWARD J. 1965. Industrial organization: Theory and practice. New York : Oxford University Press.

Articles de revues

ADAIR Ph. et BELLACHE Y. 2008. Emploi informel et secteur privé en Algérie: contraintes et gouvernance de la création d'entreprises. Les cahiers du MECAS. 2008, Vol. 4, pp. 162-183.

AIT RAZOUK M. et BAYAD. 2010. La gestion strategique des ressources humaines dans les PME françaises: quelle place et quelle évolution? Revue Internationale PME. 2010, Vol. 23, n° 02, pp. 131-157.

ALLEK S. ET BOUZAR C. 2017. Essai d'analyse de l'apport de la flexibilité du travail à la compétitivité sociale des PME: cas des dispositifs d'insertion professionnelle en Algérie. Cedimes. 2017, Vol. 11, n° 02, pp. 67-87.

AMBOISE G. et GARANT D.J. 1995. Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines. Revue Gestion 2000. 1995, Vol 01, pp. 109-132.

APPELBAUMS et KAMALR. (2000).An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. Journal of Management Development; volume 19, n° 9; pp. :733-763 ·

BALDEGGER R. et ARCAND M. 2003. Gestion des ressources humaines et performance de la firme: une application de l'approche de la contingence. Revue Economique et Sociale, n° de Décembre 2003, pp. 99-106.

BAILY M. 1974. Wages and employement under uncetain demand. The Review of Economic Studies. Vol. 41, n° 1, pp. 37-50.

BANKS M. et al.1987.Decision Making Factors in Small Business: Trining and Development. Journal of Small Business Management.Vol. 25, n° 01, pp. 19-25.

BARRETT, ROWENA, ET SUSAN MAYSON. 2008. Small firms, the paid maternity leave debate in Australia and the business case. Equal Opportunities International.Vol. 27, n° 03, pp. 276-290.

BAYAD ET AL. 2004.La gestion straétgique des ressources humaines: fondements et modèles. Revue internationale des relations de travail *(*Janvier 2004), Vol. 02, pp. 74-93.

BECKER B. et GERHART. 1996. The impact resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal (1996), Vol. 04, n° 39, pp. 779-801. Consulté sur https://www.jstor.org/. Bibliothèque en ligne.

BESSIEUX O. et al. 2006. Le capital humian: approche comptable versus approche managériale. Revue internationale sur le travail et la société *(*Mai 2006), Vol. 04, n° 02, pp.25-57.

BLANCHARD O. ET LANDIER A. 2001. The Perverse Effects of Partial Labor Market Reform: Fixed Duration Contracts in France. Revue Economic Journal. Vol. 112, nº.480 de 2002, pp F214-F244. Consulté sur https://onlinelibrary.wiley.com. Librairie en ligne.

BLAU P et al. 1976. Technology and Organization in Manutacturing. Administrative Science Quarterly. *n*° 21 (March 1976), pp. 20-40.

BOURGUIGNON A. 1995. Peut-on définir la performance? Revue Française de Comptabilité (1995), n° de Juillet-août , pp. 61-66.

BOUTALEB K. 2015. La sous-traintance comme condition de régénération du tissu industriel et d'exportation hors hydrocarbues: l'exemple contrarié de l'EN.PMA. Revue EcoNature *n° 02*-2015. Disponible sur https://dspace.univ-ouargla.dz/.

BRUNHES B. 1989. La flexibilité du travail: réflexions sur les modèles européens. Droit social (1989), n° 3, pp. 251-255.

CAHUC P. ET POSTEL-VINAY F. 2002. Temporary Jobs, Employment Protection and Labor Market Performance. *Labour Economics.* Vol. 9 , 01, pp. 61-91.

CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE F. 2005. Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. Revue de l'Organisation Responsable. 2006/1, Vol 01. Éditeur : ESKA. pp. 5-17.

CARROL A.B. 1991.The Pyramid of Corporate Responsability: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders.Business Horizons. 1991, Vol. 34, July-August, pp. 39-48.

CHADWICK C. et al. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems—small-firm labor productivity relationship. Personnel Psychology, volume 66, n° 2; pp 311.

CHILD J. 1972. Organizational struture and stratégies of control: a replication of the aston study. Administrative Science Quaterly.Vol. 17, pp. 163-177.

CHURCHILL N. et LEWIS T.1982. Les cinq stade de l'évolution de la PME. Harvard Business Review, Vol 61, n° 03, pp. 30-51.

COASE R.H. 1987. La nature de la firme. Gilis X (contributeur). Thiébault C. (Traducteur).*Revue Française d'Economie*, Vol 02, n° 01, pp. 133-163. Consulté sur https://www.persee.fr/.

COOPER, CAROLYNY Y. WOO et ARNOLD C. 1981.Strategies of effctive low share businesse. *Stratégic management (*July 1981), Vol. 02, 03, pp. 301-318.

CRAFT J.A. 1980. A Critical Perspective on Human Ressources Planning. *Human Resource Planning (*1980), n° 03, pp. 39-52.

CREPON B., LECLAIR M., ROUX S. 2004. RTT, productivité et emploi, nouvelles estimation sur des données d'entreprises. *Economie et statistique.* Vol. 376(1), pp. 55-89.

DASTMALCHIAN A., BLYTON P. 1998. Organizational flexibility in cross national perspective :an introduction. *I*nternational Journal of Human Resource Management.Vol. 9, n° 3, pp. 437-444.

DAVILA T. 2005. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resourcs in small growing firms. Acconting, Organizations and Society.Vol. 30, n° 03, pp. 223-248.

DEEKS J. 1973. The small firm-Asset or liability. Journal of management stdies. 1973, Vol. 10, n° 01, pp. 25-47.

DE GRIP, ANDRIES, ETINGESIEBEN. 2009. «The effectiveness of more advanced human resource systems in small firms». The International Journal of Human Resource Management, vol. 20, no 9, p. 1914.

DELERY J. et DOTY H. 1996.Modes of theorizing in straétgic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. Academy of Management Journal. (1996) , Vol. 04, n°39, pp. 802-835.

DE NANTEUIL M. 2002. Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociales? Réflexions sur les rapports entre flexibilité et précarité.Revue Travail et Emploi (2002), n° 89, pp. 65-80.

DESHPANDE, GOLHAR DAMODAR Y. et SATISH P. 1997.HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms. Journal of Small Business Management (1997), Vol. 35, n° 03, pp. 30-38.

DE TONI A., TONCHIA S. 1998. Manufacturing flexibility : a literature review. International Journal of Production Research. Vol. 36, n° 6, pp. 1587-1617.

DONCKELS R. et FROHLICH E. 1991. Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. Family Business Review (1991) , Vol. 04, n° 02, pp. 149-160.

DUBE L. et PARE G. 2003. Rigor in IS Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. MIS Quarterly. Vol. 27, n° 4, pp. 597-635.

DYER L. 1984. Studying Human Resource Strategy. Industrial Relations (1984), Vol. 23, n° 2, pp. 156-169.

EL ADRAOUI H. (2015). Effets de la GRH sur la performance : validation du modèle configurationnel auprès d'un échantillon de92 entreprises au Maroc. Revue « Question(s) de management » ; n° 11 ; pp. 43-56

EVERAERE C. 2008.La polyvalence et ses contradictions. Revue Française de Gestion . (2008), Vol. 27, n° 04, pp. 01-21.

EVERAERE C. 2012. Flexibilité et ressources humaines: compatibilité et contradictions. *Revue Française de gestion.* , n° 221, pp. 20-33.

EVERAERE C. 1999. Emploi, travail et efficacité : les effets pervers de la flexibilité quantitative. *Revue Française de gestion.n° 124* , pp. 05-21.

FABI B., LACOURSIERE R. RAYMOND L et ST-PIERRE J. 2011. Capacités de GRH et productivité des PME industrielles: une perspective contingente. Revue Management et avenir, n° 39, pp. 110-123.

FAEMS, DRIES, LUC SELS, SOPHIE DE WINNEET JOHAN MAES. 2005. «The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses». The International Journal of Human Resource Management, vol. 16, no 5, p. 676-700

GAGNON O. et ARCAN G. 2011. Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. Revue Internationale sur le Travail et la Société (2011), Vol. 09, 01, pp. 1-2.

GAO, KIM YOUNGOK et FEI YI. 2010. An empirical study oh human resource management practices in family firms in China. The International Journal of Humain Resource Management *(*2010), Vol. 21, 12, p. 2095.

GEORGIADIS A et PITELIS C. (2012).Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK.The International Journal of Human Resource Management; Volume 23, 2012 - Issue 4, pp. 808-825.

GERVAIS M. 1978. Pour une thèorie de l'organisation-PME. Revue française de Gestion, n°15, pp. 37-48.

GORDON D.F. 1974. A Neoclassical Theory of Keynesian Umeployement . Economic Inquery (1974), Vol. XII, 431-459.

GOLDEN W., POWELL P. 2000. Toward a definition of flexibility : in search of the Holy Grail. Omega.Vol. 28, n°4, pp. 373-384.

GOUX D., MAURIN E.et PAUCHET M. 2001. Fixed-term contrats and the dynamics of labour demand. European Economic Review, n° 45, pp. 533-552.

GREINER L.E. 1985. Evolution and revolution as organizations graw. Harvard Business Review, n° de Julay-August (1985), pp. 37-46.

GUTHRIE J. 2001. High-involvement work practices, and productivity: evidence from New Zealand. Academy of Management Journal (2001), Vol. 44, 02, pp. 180-190.

HAYTON, J.C. (2003) .«Strategic Human Capital Management in SMEs : an Empirical Study of Entrepreneurial Performance». Human Resource Management, vol. 42, nº 4, p. 375-391.

HENGUELLE V. 1994. Les emplois sur contrat à durée déterminée: un mode d'accès à l'emploi stable? Travail et Emploi, n° 58, pp. 77-91.

HORNSBY, JEFFREY S. et DONALD F. KURATKO. 1990. Human resource management as small businesses grow. Mid-American Journal of Business (1990), Vol. 05, n° 01, pp. 31-38

HUSELID M. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performnace. Academy of Management Journal (1995), Vol. 38, n° 03, pp. 635-672.

KATOU, ANASTASIA A. (2012). «Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms». Management Research Review, vol. 35, nº 2, p. 134-156.

KAYA, NIHAT. 2006. «The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms». The International Journal of Human Resource Management, vol. 17, no 12, p. 2074.

KOORNHOF C. 2001.Developing a framework for flexibility with organisations. African Journal of Business Management (2001), Vol. 32, n° 04, pp. 21-29.

LACOURSIERE R. FABI B. et al. 2005. Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME.manutacturières: vérification de l'approche universaliste Revue internationale P.M.E (Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise). Volume 18, numéro 2, 2005, PP 43-73.

LE BOULAIRE M. et RETOUR D. 2008. Gestion des compétences, straétgie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH. Revue de Gestion des Ressources Humaines(2008), n° 70, pp. 51-68.

LEVENT A., ESER A. ET GANNON J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms».Revue The Service Industries Journal, vol. 28, nº 7, p. 1.

LINDBECK et SNOWER DJ. 1986.Wage setting, unemployment and insider relations. *AER (*1986), Vol. 76, n° 02, pp. 235-240.

LOAN-CLARKE J., BOOCOCK G., SMITH A. et WHITTAKER J. 1999. Investment in management training and development by small businesses. Employee Relations (1999), Vol. 21, n° 03, pp. 296-310.

LUPTON, WOODHAMS CAROL ET BEN. 2006. Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK small and medieum enterprises(2006) , Vol. 21, n° 02, pp. 143-169.

MABERT V.A. et SHOWALTER M.J. 1990. Measuring the Impact of Part-Time Workers in Service Organization. *Journal of Operations Management.* Vol. 9, n° 2, pp. 209-229.

MACDUFFIE J. Human resource bundles and manufacturing performance organization. *Industrial and Labor Relations Review.* Vol. 48, n° 02, p. 197.

MAURANT-VALET A.2010. Choix méthodologiques en sciences de gestion: pourquoi tant de chiffres. *Revue Management & Avenir* (2011/3), n° 43. pp. 289-302.

MAHE de BOISLANDELLE. 1998. GRH en PME. Universalité et contingence: essai de théorisation. *Revue Internationale PME.* Vol. 11, ° n02-03, pp. 11-30.

MESSERSMITH J.G. et WILLIAM J. W. (2013). «Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management». *International Small Business Journal*, vol. 31, nº 2, p. 115.

MICHIE J. ET SHEEHAN M. 2005.Business Strategy, human resources, labour market flexibility and compétitive advantage. *Internal Journal of Human Resource Management, Vol 16, n° 03,* pp. 445-464.

MILLER D. et FRIESEN P.H. 1982. Innovation of Stratégic and Entrepreneurial Firms: Two Models of Stratégic Momentum. *Stratégic management journal.* Vol. 03, pp. 1-25.

MILLS D.E. 1984. Demand Fluctuations and Endogenous Firms Flexibility.*The Journal of Industrial Economics*. Vol. 33, Nº 1 (Sep., 1984). pp. 55-71.

MILLS D.E. et SCHAUANN L. 1985. Industry Structur with Fluctuating Demand. *The American Economic Review, Vol 75, n° 4,* pp. 758-767.

MILES R. et al. 1978. Organizational Structure, Strategy and Process. *Academy of Management Review.*Vol. 3, Nº 3. pp. 546-562. Consulté le 25-10-2016 sur https://www.jstor.org/.

MOHD ROSLI M. ROSMAN M. (2013). Moderating effects of human resource management practices and entrepreneur training on innovation and small-medium firm performance. *Journal of Management and Strategy*; Vol. 4, No. 2; pp 60-69

MONTGOMERY M. et COSGROVE J. 1993. The Effect of Employee Benefits on the Demand for Part-time Workers. *Industriel and Labor Relations Review.* N° 47, pp. 87-89.

NARO G. 1990. Les PME face à la gestion de leurs effectifs: comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques. *Revue Internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise.* Vol. 03, ° n01, pp. 57-74.

NASUTION H. N. et al. (2011). «Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value». *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n° 3, p. 336.

NEGRE C. 1988. La coissance de l'entreprise. *Cahiers français.* , n° 234, pp. 21-25.

OMOLO J.W. ,OGINDA M.N. et *YUKO OSO* W.(2015); Effect of recruitment and selection of employees on the performance of small and medium enterprises in kisumu municipality, kenya.International *Journal of Human Resource Studies,* Vol 02, n° 03; pp. 139-150.

PACKHAM G., MILLER C.J., THOMAS B.C. THOMAS et D. BROOKSBANK. 2005. An examination of the management challenges faced by growing SCEs in South Wales. *Construction Innovation,* Vol. 05, n° 01, pp. 13-25.

PANKAJ C., et CARDON MS. (2010). «Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition».*Human Resource Management*, vol. 49, no 2, p. 265.

PASIN F. et TCHOKOGUE A. 2001. La flexibilité multiforme des entreprises de transport. *Revue Française de Gestion*, n° 132, pp. 23-31.

PEARSON, T.R et al. 2006.Micro vs small entreprises: a profile of human ressource personnel, Practices and support systems. *Journal of Management Research,* Vol. 06, n° 02, pp. 102-112.

PLANCHON V. 2005. Traitement des valeurs aberrantes: concepts actuels et tendances génerales. *Biotechnol. Agro. Soc. Environ.* Vol. 09, n° 01, pp. 19-34.

PLANQUE B. 1988. La PME innovatrice: quel est le rôle du lieu local? *Revue international de PME* . Vol. 01, n° 02, pp. 177-191.

PUCCI M. et VALENTIN J. 1991. Le renchérissement des CDD peut être favorable à l'emploi: une analyse des décisions d'entreprises en environnement incertain. *Annals d'économie et statistique. n°* 78, pp. 163-197.

PUGH D. 2000. Dimensions of Organization Structure. *Administratvive Science Quarterly. N°* 13, pp. 65-105.

ROCA-PUIG, VICENTE et INMACULADABELTRAN-MARTIN et MERCEDES SEGARRA-CIPRES. 2012. «Commitment to employees, labor intensity, and labor productivity in small firms». *International Journal of Manpower*, vol. 33, nº 8, pp. 938-954.

RODWELL J et MARK SHADUR. What's size got to do with it? Implications for contemporary management practices in IT companies. *International Small Business Journal.* Vol. 15, n° 02, pp. 51-62.

ROSLI, M. MOHD, ET ROSMANMAHMOOD. 2013. «Moderating Effects of Human Resource Management Practices and Entrepreneur Training on Innovation and Small-Medium Firm Performance». *Journal of Management and Strategy*, vol. 4, no 2, p. 60

ROSS, WAGAR TERRY H. ET MORGAN. 1998. Recruitment, performance appraisal and workplace practies in small Nova Scotian Businesses. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 15, n° 01, pp. 69-82.

ROWENA B. et MAYSON S. 2008.Small firms, the paid maternity leave debate in Australia and the business case. *Equal Opportunities International*, Vol. 27, n° 03, pp. 276-290.

ROUX S. 2007. Les gains de la flexibilité d'emploi pour les entreprises: Le travail à temps partiel et de courte durée. *Reflets et perspectives de la vie économique.(*Fevrier 2007), Vol. n° XLVI, pp. 117-140.

SAULQUIN J. et SCHIER G. 2007. Responsabilité sociale des entreprises et performance: complémentarité ou substituabilité? *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, pp. 57-65.

SCHULER R. S. et JACKSON S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive.* Vol. 01, n° 01, pp. 207-219.

SELS L. , DE WINNE S. et al. (2006). «Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM». *The Journal of Management Studies*, vol. 43, nº 2, p. 319-342.

SEONG, JEE YOUNG.(2011). «The Effects of High Performance Work Systems, Entrepreneurship and Organizational Culture on Organizational Performance*».*Seoul Journal of Business*, vol. 17, nº 1, pp. 3-36.

SHADUR, RODWELL JOHN ET MARK. What's size got to do with it? Implications for contemporary management practices in IT companies. *International Small Business Journal.* Vol. 15, n°02, pp. 51-62.

SILVA, ROXANE BORGES DA. 2013.Taxonomie et typologie: est-ce vraiment des synonymes? *S.F.S.P/Santé Publique* Vol. n° 25, pp. 633-637.

SIMEN S. ET TIDJANI. 2007. Pratiques de GRH et performance des entreprises, où en est on ? *Les cahiers de recherche en gestion*, n° 01, pp. 01-29.

SOUAG A. et al. 2016. L'emploi informel en Algérie: tendances et caractéristiques (2001-2010). *Revue MECAS (2016)*, n° 02, pp. 16-31.

STANWOETH M.J.K. and CURRANT J. 1976. Growth and small firms- an alternative view. *Journal of management Stadies.* Vol. 13, n° 02, pp. 95-110.

STEERS R. 1975. Problems in the measurement of organisational effectiveness. *Administrative Sciences Quarterly*. 1975, Vol. n° 20, pp. 546-558.

STIGLER G. 1939. Production and Distribution in the Short Run. *Journal of Political, n° 47*. 1939, pp. 305-327.

STOREY D. J. et al. 2010. Liking HR formality with employee job quality: The role of firme and workplace size. *Human Resouce Management.* 2010, Vol. 49, 02, p. 305.

SURYWANSHI A. (2016). The impact of hrm practices on productivity and employee performance in hotel industry. *European Journal of Business and Management*; Vol.7, No.3, pp. 160.

TANOVA C. 2003. Firm size and recruitment : Staffing practices in small and large organizations in north cyprus. *Career Development International*. 2003, Vol. 08, n° 02, pp. 107-114.

TEES T.J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The future and microfoundations of (subtainable) entreprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n° 03, pp. 1319-1350.

TONY D. 2005. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resourcs in small growing firms. *Acconting, Organizations and Society*, Vol. 30, 0n° 3, pp. 223-248.

TORRES O. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion.* Vol. 29, n° 144, pp. 119-138.

TORRES O. 1997. Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue Internationale de la PME.* Vol. 10, n° 02, p. 23.

TROUVE T. 2003. La formation dans les trés petites entreprises: un champs d'étude en voie de construction. *Actualité de la formation permanente*. Centre Inffo, N° 184, pp. 103-110.

UBEDA-GARCÍA, MERCEDES, BARTOLOMÉ MARCO-LAJARA, VICENTE SABATER-SEMPEREET FRANCISCO GARCÍA-LILLO. 2013. «Does training

influence organisational performance?». *European Journal of Training and Development*, vol. 37, no 4, p. 380-413.

UHLANER, DE KOK JAN ET LORRAINE M. 2001.Organization context and human resource management in small firm. *Small Business Economics*, Vol. 17, n° 04, pp. 273-291.

UPTON D.M. The management of manufactoring flexibility. *California Management Review. Numéro de* Winter, pp. 72-89.

VAN DE VEN, A.H. ET DRAZIN, R. 1985.The concept of fit in strategy research. *Research in Organizational Behavior,n°* 07, pp. 333-365.

VAN LOYE G. 1991. Organisation du pouvoir et financement des PME. *Revue Directio et Gestion.* N° 132-133, pp. 47-62.

VI KROON B., VAN DE VOORDEET K. et TIMMERS J. High Performance Work Practices in Small Firms: a Resource-poverty and Strategic Decision-making Perspectice. *Small Business Economics.* Vol. 41, n° 01, pp. 71-91.

VOHRA, SINGH Manjari et NEHARIKA. 2009. Level of formalisation of human resource management in small and medium enterprises in India. *The Journal of Entrepreneurship.*, Vol. 18, n° 01, p. 95.

WAY, SEAN A. 2002. «High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector». *Journal of Management*, vol. 28, no 6, p. 765-785

WILLIAMSON O. 1991. Comparative economic organisation: the analysis of discrete alternative.Dans *Administrative Science Quarterly.* Vol. 36, N°. 2 (Jun., 1991). pp. 269-296

Autres documents

BAYAD M. et HERRMANN J.L. 1991. *Panel des PMI Lorraines : L'innovation et son financement dans les PMI Loraines.* Première vague.Centre de Documentation Régional en Gestion. Nancy. Bulletin d'information aux entreprises du PMIL. Enquête 1990.

BENTABET E., MICHUN S., TROUVE PH.1999. Gestion des hommes et formation dans les trés petites entreprises. colle "Etudes" du Céreq. Centre d'études et de recherches sur les qualifications. Marseille. p. 175.

BOUALEM F. 2008. Un Etat de la Responsabilité Sociale des Entreprises Mondialisées et Politiques Publiques en Algérie. http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/.

BUNEL M. 2004. Arbitrage entre flexibilité interne et flexibilité externe: une analyse empirique. *Documents d'étude de la DARES, N° 81*. Consulté sur https://travail emploi.gouv.fr/. Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité. France.

DE NANTEUIL-MIRIBEL M. 2002.Les dilemmes de l'entreprise flexible.Document de travail (Working Paper). Collection IAG - LSM Working Papers - 02/61.Laboratoire de Sociologie de Changement des Institutions . Louvain School of Management. Belgique. Consulté sur le site https://www. dial.uclouvain.be/.

DE RICCARDIS N. 2006. *L'intérim continue de progresser en 2005.* DARES, Août 2006 - N° 32.1. Premières synthèses Informations. Consulté sur https://travail emploi.gouv.fr/. Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité. France.

DJEFLAT A. 2013. Dans huit ans l'Algérie pourrait atteindre 80 000 entreprises innovantes. [interv.] FARAH M. (Juin 2013) : http:/www.djazairess.com.

DONNADIEU G. et al. 2003. *L'approche systèmique: de quoi s'agit-il?*. p. 01, Synthèse des travaux du Groupe AFSCET. Site web : https://www.afscet.asso.fr/ Association Française de Science des Systèmes Cybernétiques Cognitifs Et Techniques.

DOMENS J. 2008. L'emploi intérimaire au deuxième trimestre 2008: en fort repli. DARES, Octobre 2008, n° 41.2. Premières synthèses Informations. Consulté sur https://travail emploi.gouv.fr/. Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité. France.

Douglas Mc.G. 1960 .La dimension humaine de l'entreprise. Les fiches de lecture de la Chaire D.S.O réalisée par Wynne C. et Pesqueux Y. (2001). Consulté sur http://www.cnam.fr/.

DYER L. ET SHAFER R.A. 2002. Dynamic organizations: Achieving marketplace and organiszational agility with people . Collection CAHRS Working Paper Series.N° 1-17-2003.Center for Advanced Human Resource Studies.Cornell University ILR School Belgique. Disponible sur le site : http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/.

FEMISE. 2005. Flexibilité du travail et concurrence sur le marché des biens et services: impact sur les conditions de travail et le dévesieloppement du secteur informel en Algérie, au Maroc et en Tunisie. Université de Paris 1-Pantheon-Sorbonne, Roses, France. Paris : FEMISE RESEARCH PROGRAMME. Research n° FEM22-20.

FERRARY M.1994. Dualisme du marché du travail de la firme: investissement de forme, coûts de transaction et comportements stratégiques des acteurs sociaux. *Revue Française d'Economie.* Vol. 09, n° 04. pp. 85-135. Consulté sur http://www.persee.fr/.

GIVORD P., MAURIN E. 2000. Changes in Job Stability and their Causes: An Empirical Analysis Method Applid To France,1982-2000.European Economic Review (2004), n° 48. Pp. 595-615. Consulté sur http://www.jourdan.ens.fr/

GOUDSWAAR A. et DE NANTEUIL M. 2000.*Flexibility and Work Conditions: a Qualitative and Comparative Study in Seven Member States.*Rapport à la Fondation Européene pour l'amélioration des conditions de travail. Consulté sur https://www.eurofound.europa.eu/.

HAMMOUDA N.E. et SOUAG A. 2009. L'impact de la fexibilité du marché du travail sur la compétitivité des entreprises au Maghreb Central (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie): Approche empirique. Consulté sur *http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue09.*

LECLAIR M. et ROUX S. 2005. Mesure et utilisation des emplois instables dans les entreprises. *Document de travail de l'INSEE.* Direction des Études et Synthèses Économiques G 2005 / n°04. Consulté sur http://www.epsilon.insee.fr/.

NICOLAU F. 2006. Etudes statistiques 2, Traitement des valeurs manquantes et des valeurs aberrantes. Support de cours sur le problème des valeurs manquantes ou aberrantes, juin 2006, Menton, France. Consulté sur http://www.i3s.unice.fr/ le 13-01-2015.

NUNZIATA L. ET STAFFOLANI S. 2001. *On Short-Term Contracts Regulation.* working paper NYU mimeo. Consulté sur http://www.nuff.ox.ac.uk/Economics/. Université d'Oxford.

RENAUD A. et BERLAND N. 2007. Mesure de la performance globale des entreprises. [éd.] HAL Id: halshs-00544875. *Comptabilité et environnement.* May 2007, pp. CD-Rom, 2007.

ROGER M. et ROUX S. 2004. Wath About Labor Demand? A Reintrepretation of Elasticity of Hours to Wages. *CREST Working Paper*, n° 2004-44 . *Consulté sur https://www.crest-approved.org/.*

SALGADO, MELCHIOR. 2013. *La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.* s.l. : HAL Id: hal-00842219 . Disponible sur https://hal.archives-ouvertes.fr/.

WEGMANN G. 2009. Les tableaux de bord du capital intéllectuel.BOUTON O. Et CHERNET D. Indicateurs et tableaux de bord, Afnor Editions, 13 p., 2009. Disponible sur https://hal.archives-ouvertes.fr/.

ZYLBERBERG A. 1981. *Flexibilité, incertain et théorie de la demande de travail.* Annals de l'INSEE, n° 42. (avril-juin 1981). pp. 42: 31-52. Consulté sur https://www.insee.fr/.

Mémoires et thèses

AIT RAZOUK M. 2007. Gestion strategique des ressources humaines: recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance. Université Nancy. Nancy : Thèse de Donctorat: Sciences de Gestion.

ARCAND M. 2000. L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Quebec. Université de Metz: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion .

AUCLAIR I. 2006. *Les actions stratégiques de la petite entreprise performante, le cas cycles devinci.* Université de Quebec: Mèmoire présenté à l'université du Quebec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations .

BALBALLI F. 2012. *La gouvernance du système de gestion des connaissances, son impact sur la performance de l'entreprise, cas d'un échantillon de firmes en Rance*. Centre d'économie de l'université Paris Nord (CEPN), Université Paris 13. Paris : Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.

BERBAR BERRACHED W. 2015. *Analyse des déterminants clés qui stumilent l'innovation dans la PME, Cas des entreprises Algériennes.* Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen. Tlemcen : Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Option Marketing .

CHIKH S. 2010. *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise.* Université du Droit et de la santé-Lille II. Lille : Thèse de Doctorat en Gestion et management .

ERNIST STÄHLI M. 2003.*La flexibilité du temps de travail: entre autonomie et contraintes.* UNiversité Marne la-Vallée . Thèse de Doctorat en Sociologie .

FABER P. 2000. *La motivation du dirigeant de PME: un processus à gérer pour soi-même et l'organisation.* Université Lille 1, Sciences et Technologies. Lille : Thèse de Doctorat en Gestion .

FALLEY B. 1983. *Le systhème d'information du dirigeant de petite entreprise.* Université Monpellier . 1983. Thèse de doctorat en sciences de gestion .

FANDI N. 2013. *Flexibilité de l'emploi, employabilité et développement des compétences.* Université Abou Bekr Belkaid-Tlemcen. Tlemcen : Thèse de Doctorat en Sciences Economiques.

FERHAOUI M. 2014.*Pratiques de gestion des ressources humaines et emplois atypiques dans les PME: cas de quelques PME dans l'Oranie.* Université d'Oran. Thèse de Doctorat en sciences commerciales, option management des ressources humaines.

LAMMENS L. 1994. *Les fluctuations saisonnière de la demande: une approche micro-économique du comportement de la firme*. Lille : thèse de doctorat en sciences économiques.

PARTOUCHE A. 1998. *Planification d'horaires de travail:méthodologie, modélisation et résolution à l'aide de la programmation linéaire en nombres entiers et de la programmation par contraintes*. Université Paris 9-Dauphine. Paris : Thèse de Doctorat.

SAUZE D. 2006.*Le recours aux Contrats à Durée Déterminée en France: une analyse sur données d'entreprises (1985-2000)*. Economie and Finance, Université Panthéon-Sorbonne. Paris : Thèse de doctorat en sciences économiques .

VILETTE M. 2010. *Le travail à temps partagé, entre forme particulière de transformation du travail et outils d'introduction de la GRH dans les PME*. Université d'Auvergne: Thèse de Doctorat en Sciences de gestion .

Communications

BAYAD M. et NEBENHAUS D. 1994. *Recherche sur la GRH en PME: proposition en vue d'un modèle théorique.* V eme Congrés de l'AGRH. Monpellier : pp. 235-242.

DEMERY-LEBRUN M. 2005. Regard sur la flexibilité des ressources humaines: une approche exploratoire systémique de la flexibilité appliquée aux entreprises aérospatiales. Communication en 16eme Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005. Paris. Consulté sur le site de https://www.agrh.fr/Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

FABI B et al. 2004. *Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?* Communication au 7eme Congrés International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Montpellier : 27, 28 et 29 Octobre 2004. Consulté sur le site de https://www.agrh.fr/Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

GILBERT P. et CHARPENTIER M. 2004. Comment évaluer la performance RH? Question universelle, Réponses contingentes. Congrés de l'AGRH (2004). Consulté sur le site de https://www.agrh.fr/Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

ROBERT-HUOT J. ET CLOUTIER J. 2014. *La gestion des ressources humaines dans les PME et les nouvelles entreprises: bilan.* Communication au 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Agadir (2014). Consulté le 11-04-2015 sur https://www.airepme.org.

KHIARI, S. (2008), « Les déterminants de la performance des jeunes entreprises innovantes (JEI) : Quelles interrogations ? De la pertinence du concept de co-alignement », XXVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Sophia Antipolis, Nice.

KALIKA M. et MARDJI M. 1995. La décision d'embauche d'un cadre et innovation organisationnelle dans la PME. Actes du 2 eme CIFEPME. Paris. Consulté le 11-04-2015 sur https://www.airepme.org. Association Internationale de Rechercheen Entrepreneuriat et PME.

MAHE de BOISLANDELLE D. et NEBENHAS H. 1995. *Internalsiation/externalisation de la fonction RH en PME.* Actes du 6 eme Congrés de l'AGRH . Poitiers. Consulté sur le site de https://www.agrh.fr/Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

MAHE de BOISLANDELLE. 1998. L'effet de grossissement chez les dirigeants de PME:ses incidences sur le plan de management des hommes et de la GRH. Acte du Troisième CEFIPME . Trois-Rivières, Quebec. Consulté le 19-06-2015 sur https://www.airepme.org. Association Internationale de Rechercheen Entrepreneuriat et PME.

MELBOUCI L. 2008. *Le capital social et le comportement innovateur de l'entreprenneur algérien.* Actes de colloque. 9 eme CIFPME . Entreprenariat et la PME. Genève. Consulté le 19-06-2015 sur https://www.airepme.org. Association Internationale de Rechercheen Entrepreneuriat et PME.

PIGEYRE F. 2006. *Les modèles d'analyse de la GRH.* Les actes de la DGESCO. Management des ressources humaines: stratégies; acteurs et pratiques. Paris, 23, 24, 25 et 26 août 2005. pp. 7-16,

ROBERT-HUOT G. et CLOUTIER J. 2014. *La gestion des ressources humaines dans les PME et les nouvelles entreprises.* Communication dans le 12eme Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME, Octobre 2014. Agadir. Consulté le 18-03-2016 sur https://www.airepme.org. Association Internationale de Rechercheen Entrepreneuriat et PME.

PEQUEUX P. 2004. *La notion de performance globale.* Communication dans le cinquième Forum International ETHICS, Dec 2004. disponible sur https://halshs.archives-ouvertes.fr/.

TORRES O. 2000. *Du rôle et de limportance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME.* Actes 5 eme CIFEPME. Lille. Consulté le 26-03-2014 sur

https://www.airepme.org. Association Internationale de Rechercheen Entrepreneuriat et PME.

Sites web

http://www.cread.dz. Centre de Recherches Economiques Appliquées au Développement

https://www.joradp.dz /. Journal Officiel de la République Algérienne.

http://www.mtess.gov.dz/fr. Ministère du travail et de l'emploi et de la sécurité sociale.

http://www.oecd.org/fr . Organisation de Coopération et de Développement Economiques

http://www.ons.dz. Office National des Statistiques

http://www.pmepmi-dz.com /index.htlm.Ministère de la PME/PMI et de l'Artisanat.

http://www.tiziouzou-dz.com. Wilaya de Tizi Ouzou.

Textes de lois

Loi 90-11 du 21/04/1990 relative à la relation de travail. Journal officiel du 25-04-1990, n° 17. pp. 488-501.

Le décret législatif 93-12 d'octobre 1993, Journal officiel, 1993-10-10, nº 64. pp. 3-8

Décret exécutif n° 99-234 du 02 juillet 1996 relatif au soutien de l'emploi des jeunes. Journal officiel du 1996-07-03, n° 41. pp. 9-10

La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat. Journal officiel du 2001-12-15, no 77, pp. 4-7

Les annexes

Annexe 1 : le questionnaire

Questionnaire pour une recherche doctorale sur la flexibilité du travail

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre d'un projet de recherche scientifique sur la thématique de la flexibilité du travail. Nous vous remercions d'avance de bien vouloir accorder un peu de votre temps pour répondre à nos questions. Nous vous informons que ce questionnaire est anonyme. Si certaines questions vous semblent gênantes ou intrusives, sentez-vous libres de ne pas y répondre.

Pour répondre, veuillez mettre une croix dans la case correspondant à la ou les réponse(s) voulue (s). Si vous voulez avoir les résultats de l'enquête, veuillez me contacter à l'adresse : saifa2009@live.fr

Identification de l'entreprise

1)Quel âge a votre entreprise ?

☐ 5-9 ans ☐ 10-14 ans ☐ 15-32 ans ☐ Plus de 32 ans

2)Quel est le secteur d'activité de l'entreprise ?

☐ Agriculture ☐ Industrie ☐ Services
☐ Bâtiments ☐ Transport ☐ Commerce ☐ Artisanat

3)Quelle est l'activité principale de l'entreprise ?.....
…….

4)Quel est le nombre d'employés de l'entreprise ?

☐ De 5 à 9 employés ☐ de 10 à 49 employés ☐ De 50 à 250 employés

5)Est-ce que l'entreprise est ?

☐ Indépendante ☐ Filiale d'un groupe ☐ Autre (à préciser)…….
☐ Une sous traitante ☐ Une succursale

Identification de l'entrepreneur dirigeant de l'entreprise

6)L'âge du gérant (e) est?

☐ Moins de 30 ans ☐ Entre 30 et 45 ans ☐ Entre 46 et 55 ans
☐ Entre 56 et 65 ☐ Plus de 66 ans

7)Quel est le niveau de formation du gérant ?

☐ Sans niveau ☐ Niveau primaire ☐ Niveau moyen et lycée
☐ Diplômé de la formation professionnelle ☐ Niveau universitaire

8)L'expérience professionnelle du gérant est-elle de ?

☐ Moins de 5 ans ☐ De 5 à 10 ans ☐ Plus de dix ans

9)Si c'est une entreprise privée, est-ce que le gérant est propriétaire de l'entreprise ?

☐ Oui ☐ Non

10)Discutez-vous avec vos subordonnés des points qui vous paraissent importants ?

☐ Oui, souvent ☐ Parfois ☐ arement ☐ Jamais

L'emploi dans l'entreprise sur les cinq dernière années

11)Est-ce que l'entreprise emploie des salariés ?
☐ Permanents uniquement ☐ Permanents et contractuels ☐ Contractuels uniquement

12)Les salariés permanents représentaient-ils ?
☐ La totalité des salariés ☐ Presque la moitié des salariés
☐ Une part réduite des salariés ☐ Aucun des salariés n'est permanent

13)Combien de salariés permanents travaillaient à temps partiel ?
☐ La totalité ☐ Presque la moitié ☐ Une minorité ☐ Aucun

14)Le nombre de salariés permanents sur les cinq dernières années était-il?
☐ Stable ☐ En baisse ☐ En hausse

15)Les salariés contractuels (salariés en CDD *[contrat à durée déterminée*], intérim, Contrats de travail aidés, stagiaires), représentaient-ils ?
☐ La totalité des emplois ☐ Presque la moitié des emplois
☐ Une part minoritaire des emplois ☐ Aucun des salariés n'est contractuel

16)Est-ce que les salariés contractuels interviennent dans plusieurs tâches ?
☐ Toujours ☐ Quelques fois ☐ rement ☐ mais

17)Le nombre de salariés contractuels était-il?
☐ Stable ☐ En baisse
☐ En hausse ☐ Tantôt en hausse et tantôt en baisse

18)Le recours de l'entreprise aux heures supplémentaires se faisait-il ?
☐ Souvent ☐ Occasionnellement ☐ Rarement ☐ Jamais

19)Le recours de l'entreprise aux CDD se faisait-il ?
☐ Souvent ☐ Occasionnellement ☐ Rarement ☐ Jamais

20)Le recours de l'entreprise à l'intérim se faisait-il ?
☐ Souvent ☐ Occasionnellement ☐ Rarement ☐ Jamais

21)Le taux de turne over de votre entreprise était-il?
☐ Très faible ☐ Moyen ☐ Très élevé

22)Quels sont les principaux motifs de départ de vos salariés ?
☐ Les fins de contrat
☐ Les licenciements pour incompétences
☐ Les licenciements pour motifs économique
☐ Les démissions
☐ Licenciement pour raisons disciplinaires
☐ Autre (à préciser)…….

23)Est-ce que le recrutement dans l'entreprise se faisait directement en ?
☐ CDI ☐ CDD ☐ Autre……

24)Combien représentaient les employés en contrats d'insertion (pré emploi, contrats aidés..) dans votre entreprise ?
☐ Moins de 15 % de l'ensemble des salariés ☐ 15 % de l'ensemble des salariés
☐ Plus de 15 % de l'ensemble des salariés ☐ Aucun

25)Est-il arrivé à l'entreprise de transformer un CDD en CDI ?

☐ Oui très souvent ☐ Oui mais rarement ☐ Non, jamais

26)L'entreprise a-t-elle confié (sous-traité) certaines de ses tâches ou de ses activités ?

☐ Oui, régulièrement à une personne ☐ Oui à plusieurs personnes
☐ Oui, régulièrement, à une autre entreprise ☐ Non, jamais

27)Selon vous, la réglementation du travail en Algérie est-elle ?

☐ Très souple ☐ Souple ☐ Rigide ☐ Très rigide ☐ Ne sais pas

28)Est-ce que la réglementation du travail est contraignante pour votre activité ?

☐ Oui, très contraignante ☐ Un peu ☐ Faiblement ☐ Non, pas du tout

29)Est-il facile ou difficile à l'entreprise de recruter en contrats à durée déterminée en Algérie ?

☐ Très facile ☐ Facile ☐ Difficile ☐ Très difficile

30)En cas d'augmentation de la demande de vos produits, laquelle ou lesquelles de ces actions allez vous entreprendre pour satisfaire cette demande en plus ?

☐ Motiver plus vos salariés pour augmenter leur productivité
☐ Faire recours aux heures supplémentaires, même le week-end
☐ Recruter plus de salariés en CDD
☐ Sous-traiter une partie de votre activité car vous n'avez pas les capacités pour assurer
☐ Recruter plus de salariés en contrats d'insertion (pré emploi).
☐ Autre (préciser)…….

31)En cas de baisse de la demande, laquelle ou lesquelles de ces actions allez vous entreprendre ?

Solder les congés de vos salariés
☐ Licencier des salariés pour éviter un sureffectif
☐ Mettre des salariés au chômage technique
☐ Réorienter des salariés vers d'autres tâches
☐ Autre (préciser)……..

<u>Questions relatives à quelques résultats réalisés par l'entreprise sur les cinq dernières années d'activité</u>

32)Le chiffre d'affaires annuel de votre entreprise était-il ?

☐ Stable ☐ En hausse
☐ En baisse ☐ Tantôt à la hausse tantôt à la baisse

33)Le bénéfice annuel de votre entreprise était-il ?

☐ Stable ☐ En hausse
☐ En baisse ☐ Tantôt à la hausse tantôt à la baisse
☐ Autre……..

34)Est-il arrivé à l'entreprise de mettre sur le marché un nouveau produit (ou services ou procédé) ?

☐ Oui souvent ☐ Régulièrement ☐ Rarement ☐ mais

35)Le nombre d'employés de l'entreprise était-il?

☐ En baisse ☐ Stable ☐ En légère augmentation
☐ En forte augmentation ☐ Tantôt à la hausse tantôt à la baisse

36)Le marché de l'entreprise est-il ? ☐ Local ☐ National ☐ International

37)La position de votre entreprise sur le marché par apport à vos concurrents était-elle ?
☐ Pas du tout satisfaisante ☐ Satisfaisante ☐ Très satisfaisante

38)Si votre entreprise détient une position favorable par apport à ses concurrents c'est surtout grâce ?
☐ A ses couts faibles ☐ A la qualité de ses produits ☐ A l'innovation de ses produits
☐ Au respect des délais ☐ A une offre diversifiée ☐ Autre (à préciser)……

La GRH dans l'entreprise

39)Les qualifications de vos salariés sont-elle de niveau ?
☐ Faible ☐ Moyen ☐ Elevé ☐ Très élevé

40)La division du travail dans l'entreprise est-elle ?
☐ Verticale (du haut au bas de l'échelle hiérarchique)
☐ Verticale et horizontale
☐ Absente (les salariés interviennent sur plusieurs tâches)
☐ Selon les spécialités et la profession (comme les spécialités médicales)
☐ Flexible et les salariés sont polyvalents
Autre (à préciser)

41)Est-ce que les salariés interviennent dans plusieurs tâches ?
☐ Souvent ☐ Quelques fois ☐ Rarement ☐ Jamais

42)L'entreprise assure-t-elle la participation de ses salariés à certaines décisions ?
☐ Souvent ☐ Quelques fois ☐ Rarement ☐ Jamais

43)Le contrôle dans l'entreprise est-il effectué ?
☐ Par le supérieur hiérarchique directement ☐ En se référant à des normes et des règles
☐ Par les salariés eux-mêmes (autocontrôle) ☐ Par la participation de toute une équipe
☐ En se référant à des standards et des qualifications
☐ Autre (à préciser)…..

44)L'entreprise assure-t-elle la formation pour ses salariés ?
☐ Souvent ☐ Régulièrement ☐ Rarement ☐ Jamais

45)Quels sont les motifs de formation de l'entreprise ?
☐ Les qualifications des salariés ne permettent pas de répondre aux besoins futurs de l'entreprise
☐ Les qualifications des salariés ne répondent pas aux besoins actuels de l'entreprise
☐ Pour assurer votre obligation légale de formation

46)La part du budget consacrée à la formation les cinq dernières années était-elle ?
☐ Inférieur à 1 % de la masse salariale ☐ Egale à 1% de la masse salariale
☐ Supérieure à 1% de la masse salariale ☐ 0% de la masse salariale

47)Est-ce que l'entreprise évalue ses salariés ?
☐ Souvent ☐ Quelques fois ☐ Rarement ☐ Jamais

48)Est-ce l'entreprise offre des opportunités de carrière pour ses salariés ?
Oui ☐ Non ☐

49)La rémunération des salariés est-elle basée sur ?

☐ La fonction assurée ou le post occupé ☐ Le rendement individuel du salariés
☐ Le rendement collectif des salariés ☐ L'ancienneté

50)Les salaires de l'entreprise sont-ils ?

☐ Inférieurs au salaire moyen de vos concurrents
☐ Egaux au salaire moyen de vos concurrents
☐ Supérieurs au salaire moyen de vos concurrents
☐ L'information est non disponible

51)L'entreprise utilise-t-elle des moyens de communication formels (journal de l'entreprise, affichage, réunions..etc.) ? :

☐ Souvent ☐ Quelques fois ☐ Rarement ☐ mais

52)L'entreprise utilise-t-elle la communication verbale comme moyen d'information ?

☐ Souvent ☐ Quelques fois ☐ Rarement ☐ mais

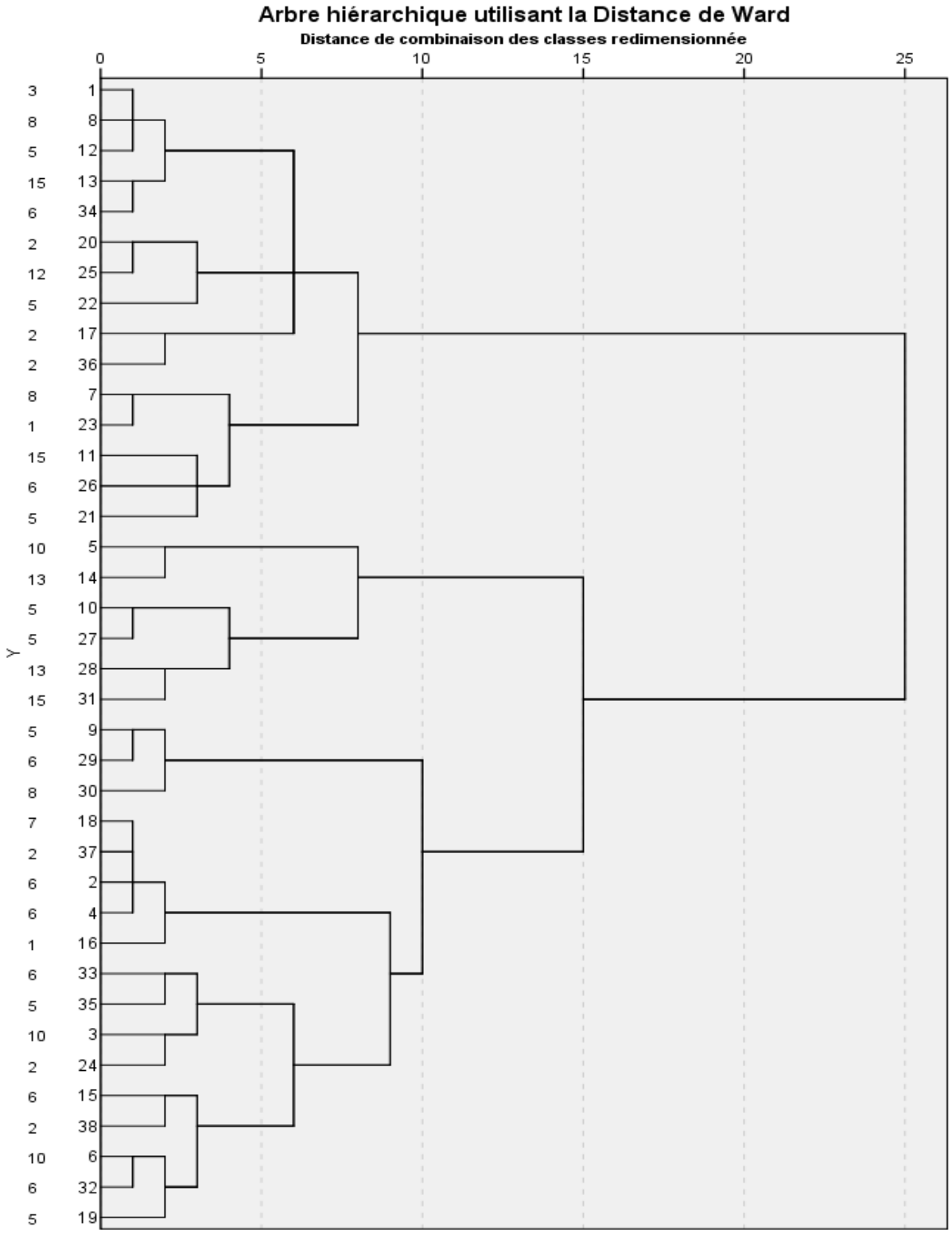
53)Dans l'entreprise l'information est-elle ?

☐ Centralisée au niveau supérieur et circule du haut au bas de façon informelle
☐ Formalisée, et circule de haut au bas
☐ Echangée librement entre les membres des équipes, et est transparente
☐ Echangée librement entre les personnes de même profession ou statut professionnel
☐ Décentralisée, mais circule par des canaux informels
☐ Autre (à préciser)….

Annexe 2 : résultats de la classification hiérarchique ascendante de la GRH

Chaîne des agrégations

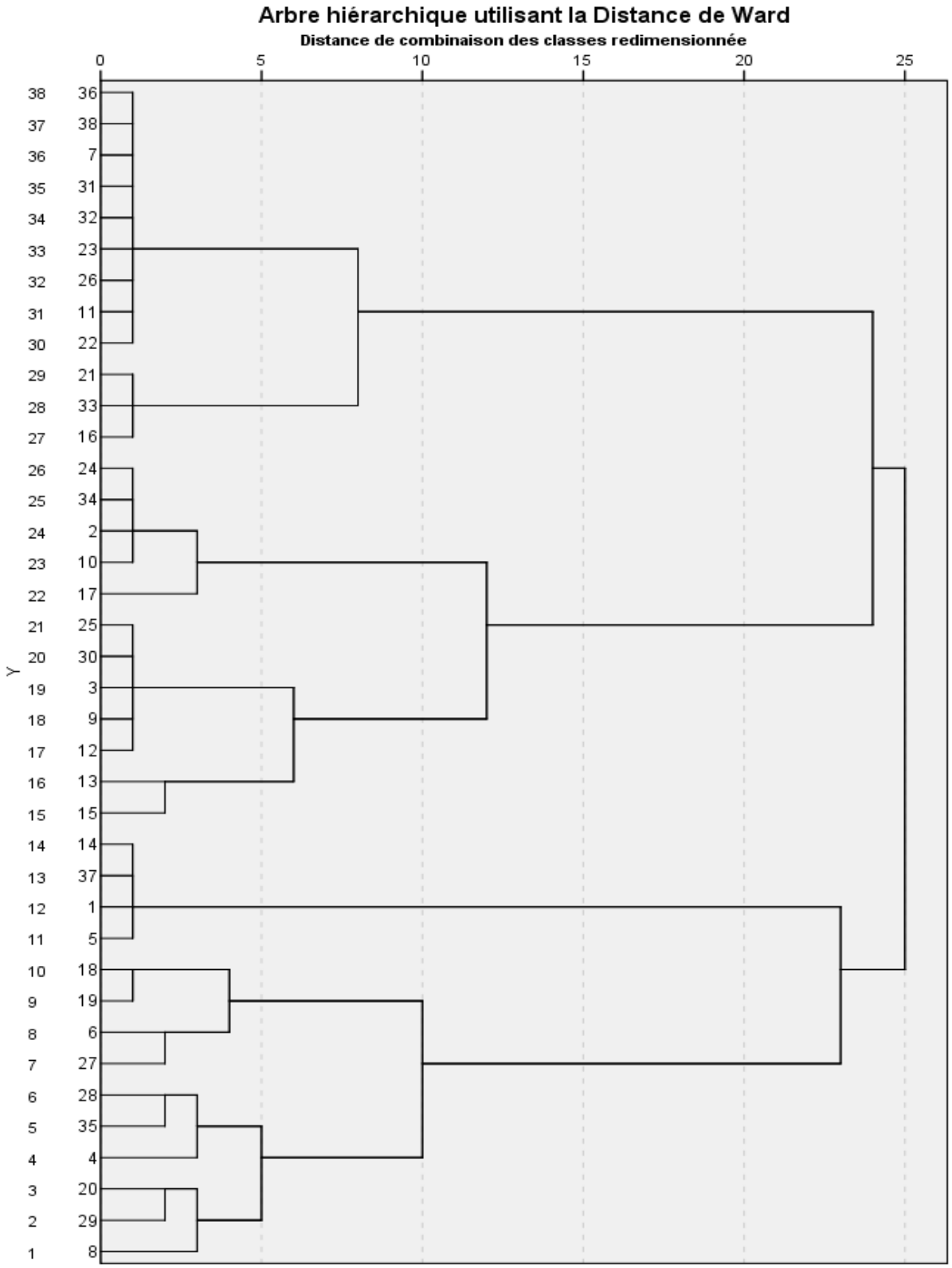
Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
1	1	8	2,000	0	0	6
2	7	23	4,500	0	0	28
3	18	37	7,500	0	0	9
4	6	32	10,500	0	0	20
5	9	29	13,500	0	0	19
6	1	12	16,833	1	0	14
7	13	34	20,333	0	0	14
8	20	25	23,833	0	0	24
9	2	18	27,500	0	3	10
10	2	4	31,333	9	0	21
11	10	27	35,333	0	0	27
12	33	35	39,833	0	0	22
13	3	24	44,333	0	0	22
14	1	13	49,100	6	7	30
15	28	31	54,100	0	0	27
16	5	14	59,100	0	0	33
17	15	38	64,600	0	0	26
18	17	36	70,100	0	0	31
19	9	30	75,767	5	0	35
20	6	19	81,433	4	0	26
21	2	16	87,333	10	0	34
22	3	33	93,833	13	12	29
23	11	26	100,333	0	0	25
24	20	22	106,833	8	0	30
25	11	21	115,000	23	0	28
26	6	15	123,233	20	17	29
27	10	28	131,733	11	15	33
28	7	11	141,767	2	25	32
29	3	6	154,756	22	26	34
30	1	20	168,906	14	24	31
31	1	17	183,556	30	18	32
32	1	7	200,722	31	28	37
33	5	10	219,222	16	27	36
34	2	3	238,648	21	29	35
35	2	9	260,796	34	19	36
36	2	5	294,788	35	33	37
37	1	2	350,684	32	36	0


Arbre hiérarchique utilisant la Distance de Ward
Distance de combinaison des classes redimensionnée
0
5
10
15
20
25
Y
3 1
8 8
5 12
15 13
6 34
2 20
12 25
5 22
2 17
2 36
8 7
1 23
15 11
6 26
5 21
10 5
13 14
5 10
5 27
13 28
15 31
5 9
6 29
8 30
7 18
2 37
6 2
6 4
1 16
6 33
5 35
10 3
2 24
6 15
2 38
10 6
6 32
5 19

Annexe 3 : résultats de la classification hiérarchique pour la variable stratégie d'affaires

Chaîne des agrégations

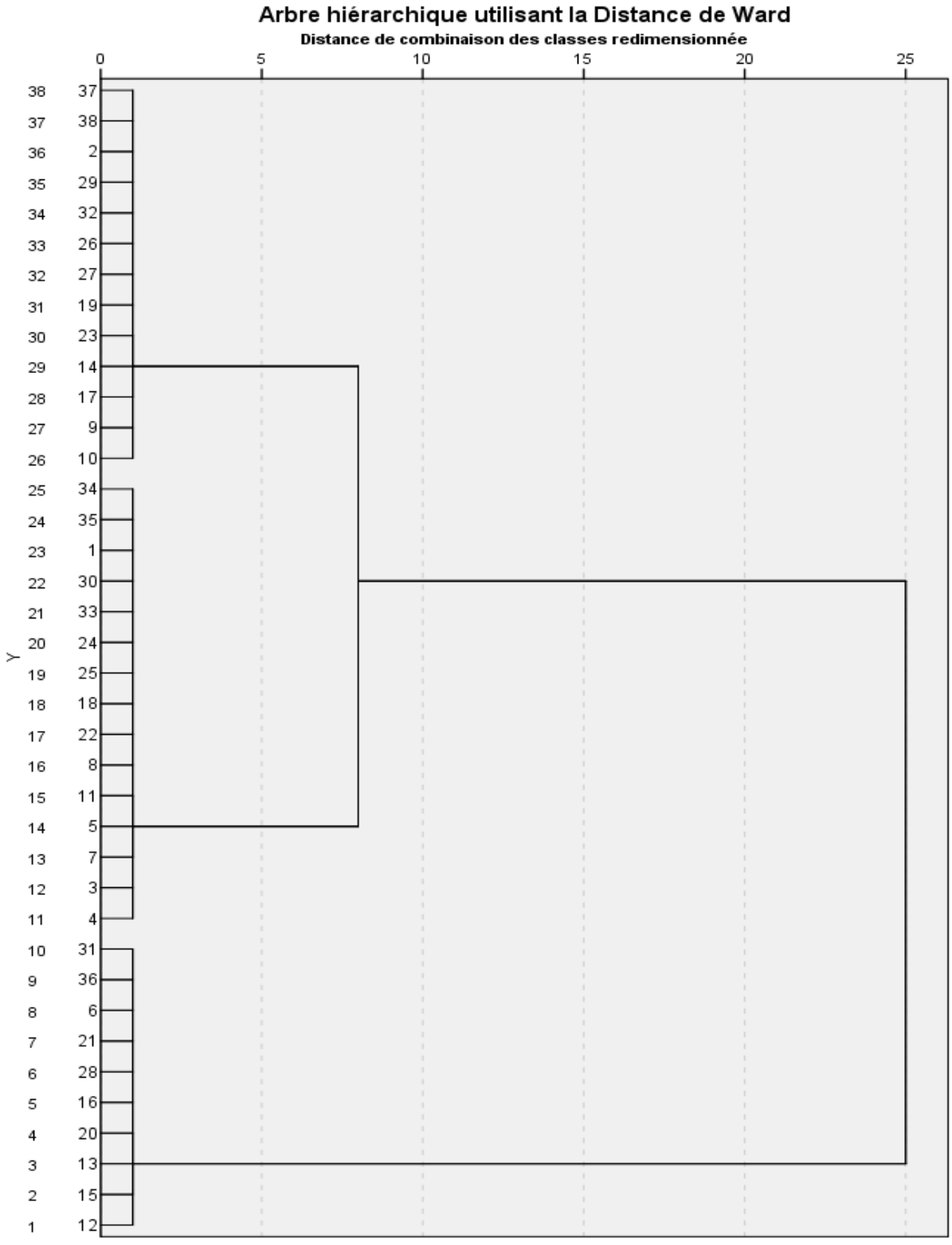
Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
1	36	38	,000	0	0	3
2	14	37	,000	0	0	16
3	7	36	,000	0	1	7
4	24	34	,000	0	0	11
5	21	33	,000	0	0	14
6	31	32	,000	0	0	7
7	7	31	,000	3	6	12
8	25	30	,000	0	0	10
9	23	26	,000	0	0	12
10	3	25	,000	0	8	20
11	2	24	,000	0	4	19
12	7	23	,000	7	9	18
13	11	22	,000	0	0	18
14	16	21	,000	0	5	32
15	18	19	,000	0	0	29
16	1	14	,000	0	2	21
17	9	12	,000	0	0	20
18	7	11	,000	12	13	32
19	2	10	,000	11	0	26
20	3	9	,000	10	17	31
21	1	5	,000	16	0	35
22	28	35	,500	0	0	27
23	20	29	1,000	0	0	28
24	6	27	1,500	0	0	29
25	13	15	2,000	0	0	31
26	2	17	2,800	19	0	34
27	4	28	3,633	0	22	30
28	8	20	4,467	0	23	30
29	6	18	5,717	24	15	33
30	4	8	7,217	27	28	33
31	3	13	9,002	20	25	34
32	7	16	11,252	18	14	36
33	4	6	14,336	30	29	35
34	2	3	18,083	26	31	36
35	1	4	25,226	21	33	37
36	2	7	32,685	34	32	37
37	1	2	40,711	35	36	0


Arbre hiérarchique utilisant la Distance de Ward
Distance de combinaison des classes redimensionnée
0
5
10
15
20
25
Y
38 36
37 38
36 7
35 31
34 32
33 23
32 26
31 11
30 22
29 21
28 33
27 16
26 24
25 34
24 2
23 10
22 17
21 25
20 30
19 3
18 9
17 12
16 13
15 15
14 14
13 37
12 1
11 5
10 18
9 19
8 6
7 27
6 28
5 35
4 4
3 20
2 29
1 8

Annexe 4 : résultats de la classification hiérarchique appliquée à la variable flexibilité du travail

Chaîne des agrégations

Etape	Regroupement de classes		Coefficients	Etape d'apparition de la classe		Etape suivante
	Classe 1	Classe 2		Classe 1	Classe 2	
1	37	38	,000	0	0	2
2	2	37	,000	0	1	10
3	31	36	,000	0	0	8
4	34	35	,000	0	0	5
5	1	34	,000	0	4	9
6	30	33	,000	0	0	9
7	29	32	,000	0	0	10
8	6	31	,000	0	3	18
9	1	30	,000	5	6	15
10	2	29	,000	2	7	13
11	21	28	,000	0	0	18
12	26	27	,000	0	0	13
13	2	26	,000	10	12	20
14	24	25	,000	0	0	15
15	1	24	,000	9	14	21
16	19	23	,000	0	0	20
17	18	22	,000	0	0	21
18	6	21	,000	8	11	23
19	16	20	,000	0	0	23
20	2	19	,000	13	16	25
21	1	18	,000	15	17	31
22	14	17	,000	0	0	25
23	6	16	,000	18	19	26
24	13	15	,000	0	0	26
25	2	14	,000	20	22	30
26	6	13	,000	23	24	27
27	6	12	,000	26	0	37
28	8	11	,000	0	0	31
29	9	10	,000	0	0	30
30	2	9	,000	25	29	36
31	1	8	,000	21	28	33
32	5	7	,000	0	0	33
33	1	5	,000	31	32	35
34	3	4	,000	0	0	35
35	1	3	,000	33	34	36
36	1	2	6,964	35	30	37
37	1	6	30,132	36	27	0


Arbre hiérarchique utilisant la Distance de Ward
Distance de combinaison des classes redimensionnée
0
5
10
15
20
25
Y
38 37
37 38
36 2
35 29
34 32
33 26
32 27
31 19
30 23
29 14
28 17
27 9
26 10
25 34
24 35
23 1
22 30
21 33
20 24
19 25
18 18
17 22
16 8
15 11
14 5
13 7
12 3
11 4
10 31
9 36
8 6
7 21
6 28
5 16
4 20
3 13
2 15
1 12

Annexe 5 : caractéristiques des groupes d'entreprises selon les systèmes de GRH

groupes	Organisation du travail						Rémunération					Gestion des compétences					Animation	
	Polyvalence	Contrôle	Participation		Travail d'équipe	Division du travail	Rémunération au poste	Ancienneté	Rendement Collectif	Rendement Individuel	Rémunération de Fidélisation	Formation	Budget de formation	Promotion et carrière	Gestion prévisionnelle	Evaluation	Transparence dans l'Echange d'Information	Participation
Tout l'échantillon																		
Groupe 1	66.66	00.00	50.00	16.66	00.00	50.00	83.33	33.33	50.00	50.00	16.66	16.66	33.33	66.66	50.00	66.66	33.33	50.00
Groupe 2	73.33	73.33	60.00	13.33	20.00	06.66	80.00	40.00	06.66	33.33	26.66	86.66	46.66	73.33	73.33	80.00	33.33	60.00
Groupe 3	94.11	76.47	70.58	11.76	05.88	47.05	82.35	58.82	76.47	47.05	23.52	23.52	23.52	64.70	52.94	88.23	23.52	70.58

Remarque : Nous tenons à signaler que les pourcentages (%) représentent la proportion des entreprises ayant répondu par oui pour une forte présence pour chacune des pratiques de GRH évaluées, aussi bien pour tout l'échantillon que pour les trois groupes identifies.

Source : établi par nous-mêmes

Groupes	Types d'emplois			L'importance des emplois		Le recours aux emplois temporaires			Le turne over			Heures supplémentaire et polyvalence		Actions en cas de baisse de demande				Actions en cas d'augmentation de la demande		
	Emplis en CDI	Emplois en CDI et hors CDI	Emplois hors CDI	La proportion des emplois en CDI	La proportion des emplois hors CDI	Les CDD	Les intérims	La sous -traitance		Fin de contrats comme motifs de départ		Recours aux heures supplémentaires	polyvalence	Réorienter les salariés	Solder les congés	Chômage technique	licencier	Heures supplémentaires	Incitation et motivation	Recours aux CDD

Annexe 6 : caractéristiques des groupes d'entreprises selon la forme de flexibilité du travail (Source : établi par nous-mêmes)

Tout l'échantillon	28.90	68.40	02.60	52.60	34.20	55.20	39.50	52.60	10.50	28.90	10.50	63.20	81.60	52.60	34.20	05.20	13.20	39.50	68.40	21.10
Groupe 1	19.04	80.95	00.00	52.38	52.38	57.14	57.14	38.09	09.52	28.57	04.76	71.14	76.19	47.61	42.85	04.76	04.76	33.33	76.19	19.04
Groupe 2	00.00	88.88	11.11	11.11	66.66	100	11.11	55.55	11.11	44.44	33.33	88.88	100	55.55	44.44	11.11	22.22	55.55	44.44	33.33
Groupe 3	87.50	12.50	12.50	100	00.00	00.00	12.50	62.50	12.50	12.50	00.00	12.50	75.00	62.50	12.50	00.00	13.33	37.50	87.50	12.50

Liste des tableaux

TABLEAU N°1 : CLASSIFICATION DE L'ALGERIE POUR LES PME----------34
TABLEAU N° 2 : TAUX DE CREATION ET DENSITE PAR POPULATION EN ALGERIE DE 2014-2017----------51
TABLEAU N° 3 : STRUCTURE DE L'EMPLOI FORMEL ET INFORMEL SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES EN ALGERIE ----------55
TABLEAU N° 4 : LES DOMAINES DE FLEXIBILITE DE LA PME ----------75
TABLEAU N° 5 : LA COMPLEXITE DE LA GRH ----------85
TABLEAU N°6 : DEFINITION DE GRH SELON UNE APPROCHE CONTINGENTE ET CONTEXTUELLE ----------86
TABLEAU N° 7 : LES PRINCIPALES PHASES DE DEVELOPPEMENT DE LA GESTION DE LA RESSOURCE HUMAINE. ----------95
TABLEAU N°8 : QUELQUES DEFINITIONS DE LA GSRH ---------- 101
TABLEAU N° 9 : QUELQUES ETUDES EMPIRIQUES REALISEES DANS LE CADRE D'UNE APPROCHE UNIVERSALISTE DE LA GSRH DANS LE CONTEXTE DE PME---------- 107
TABLEAU N°10 : QUELQUES ETUDES EMPIRIQUES AYANT ABORDE LE LIEN ENTRE LES PRATIQUES DE GRH ET LA PERFORMANCE DANS LE CONTEXTE DES PME EN CONTINGENCE AVEC LA STRATEGIE D'AFFAIRES ---------- 119
TABLEAU N° 11 : DESCRIPTION DU TEMPS DE TRAVAIL NORMAL TEL QU'IL EST CONÇU DANS LE COMPROMIS FORDISTE---------- 177
TABLEAU N°12 : LISTE INDICATIVE DES FORMES DE TEMPS DE TRAVAIL FLEXIBLES LES PLUS REPANDUES ---------- 178
TABLEAU N° 13 : LES PRATIQUES DE GRH DANS LES DEUX SYSTEMES DE CONTROLE ET D'INCITATION ---------- 235
TABLEAU N°14 : LES VARIABLES RELATIVES AUX SYSTEMES DE GRH DANS L'ENTREPRISE ---------- 255
TABLEAU N° 15 : L'OPERATIONNALISATION DE LA FLEXIBILITE DES RESSOURCES HUMAINES ---------- 256
TABLEAU N° 16 : LA VARIABLE PERFORMANCE ---------- 258
TABLEAU N°17 VARIABLES D'IDENTIFICATION ET DE CONTROLE ---------- 264
TABLEAU N°18 : STATISTIQUES CONCERNANT LE CLASSEMENT DES DIX PREMIERE WILAYA EN TERMES DE PME---------- 267
TABLEAU N°19 : IDENTIFICATION DE L'UNITE D'ANALYSE OU UNITE DE RECHERCHE ----- 268
TABLEAU N° 20 : REPARTITION DE LA POPULATION CIBLE SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE (WILAYA DE TIZI OUZOU) ---------- 269
TABLEAU N°21 : REPARTITION DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON PAR SECTEUR D'ACTIVITE---------- 270
TABLEAU N°22 LA TAILLE DE LA BASE DE DONNEES DEFINITIVE. ---------- 295
TABLEAU N°23 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE CARACTERE AGE ---------- 296
TABLEAU N°24 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE --------- 297
TABLEAU N°25 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE NOMBRE D'EMPLOYES-------- 299
TABLEAU N°26 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE CARACTERE DEPENDANT OU INDEPENDANT DE L'ENTREPRISE---------- 300
TABLEAU N°27 : RESULTATS DE L'ENQUETE PAR APPORT AUX NIVEAUX DE QUALIFICATION DES EMPLOYES DES ENTREPRISES ---------- 303
TABLEAU N°28 : POLYVALENCE DES EMPLOYES DANS LES ENTREPRISES ---------- 304
TABLEAU N°29 : LE CONTROLE DANS LES ENTREPRISES ---------- 304
TABLEAU N° 30 LA PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES ---------- 305
TABLEAU N° 31 : LA PRATIQUE DE L'EVALUATION ---------- 306
TABLEAU N°32 : LA FORMATION DANS LES ENTREPRISES ---------- 307
TABLEAU N° 33 : LES OPPORTUNITES DE CARRIERE ET DE PROMOTION ---------- 308
TABLEAU N° 34 : LES RESULTATS DE L'ENQUETE SELON LES TYPES DE REMUNERATION- 309

TABLEAU N° 35 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LA PRATIQUE DE LA PARTICIPATION ---------- 310
TABLEAU N°36 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LA PART D'EMPLOIS TEMPORAIRES ---------- 311
TABLEAU N° 37 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LA FREQUENCE DE RECOURS AUX CDD ---------- 312
TABLEAU N° 38 : STRUCTURE DE L'ECHANTILLON SELON LE RECOURS AUX HEURES SUPPLEMENTAIRES---------- 312
TABLEAU N°39 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LEUR APPRECIATION DE LA SOUPLESSE OU LA RIGIDITE DE LA REGLEMENTATION DU TRAVAIL---------- 313
TABLEAU N°40 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LA PRATIQUE DE TRANSFORMATION DES CDD EN CDI ---------- 313
TABLEAU N°41 : LES AVANTAGES CONCURRENTIELS DES ENTREPRISES---------- 314
TABLEAU N° 42 : CLASSIFICATION DES ENTREPRISES SELON LES SYSTEMES DE GRH ------ 316
TABLEAU N°43 : CARACTERISTIQUES DES GROUPES D'ENTREPRISES SELON LEUR STRATEGIE D'AFFAIRES ---------- 319
TABLEAU N°44 : CLASSIFICATION DES ENTREPRISES SELON LA STRATEGIE D'AFFAIRES - 319
TABLEAU N° 45 : REPRESENTATION DES LA STRUCTURE DES GROUPES D'ENTREPRISES SELON L'IMPORTANCE DE RECOURS A L'EMPLOI TEMPORAIRES ---------- 323
TABLEAU N°46 : REPARTITION DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON SELON LA FORME DE FLEXIBILITE DU TRAVAIL APPLIQUEE ---------- 323

Liste des figures

FIGURE 1 LIEN ENTRE GRH ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE SELON LA PERSPECTIVE UNIVERSALISTE ---------- 103
FIGURE 2 SCHEMATISATION DU LIEN ENTRE LES PRATIQUES DE GRH ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE SELON L'APPROCHE CONTINGENTE---------- 116
FIGURE 3 SCHEMATISATION DU LIEN ENTRE LES PRATIQUES DE GRH ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE SELON L'APPROCHE CONFIGURATIONNELLE---------- 124
FIGURE 4 MODELE DE COMPTABILITE DES RESSOURCES HUMAINES ---------- 145
FIGURE 5 MODELE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ------- 148
FIGURE 6 MODELE DE COMPETENCES DES RESSOURCES HUMAINES---------- 151
FIGURE 7 STRATEGIES GENERIQUES SELON PORTER ---------- 240
FIGURE 8 : MODELE DE RECHERCHE ---------- 243
FIGURE 9 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LES CLASSES D'AGE---------- 297
FIGURE 10 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE.---------- 298
FIGURE 11 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE NOMBRE D'EMPLOYES---------- 299
FIGURE 12 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE CARACTERE DEPENDANT OU INDEPENDANTE ---------- 300
FIGURE 13 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE TYPE DE CONTROLE---------- 305
FIGURE 14 LA PARTICIPATION DES SALARIES DANS LES ENTREPRISES ---------- 305
FIGURE 15 : L'EVALUATION DANS LES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON ENQUETE ------- 306
FIGURE 16 : INTENSITE DE LA PRATIQUE DE LA FORMATION ---------- 307
FIGURE 17 : LA REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LA PROPORTION DES EMPLOIS TEMPORAIRES---------- 311

Liste des annexes

Annexe1Le questionnaire……...…….384

Annexe 2Résulats de la classification hiérarchique ascendante de la GRH……...….389

Annexe 3Résulats de la classification hiérarchique pour la variable stratégie d'affaires…...…….391

Annexe 4 Résultats de la classification hiérarchique pour la variable flexibilité du travail……....393

Annexe 5 Caractéristiques des groupes d'entreprises selon les systèmes de GRH…….....395

Annexe 6 Caractéristiques des groupes d'entreprises selon la forme de flexibilité du travail…....396

Table des matières

Liste des abréviations et acronymes 4

SOMMAIRE....5

Introduction générale....7

Problématique et hypothèses....8

Cadre épistémologique et méthodologie de recherche....13

Structure de la recherche....13

Partie 1- Flexibilité du travail et performance de l'entreprise: cadre théorique……17

Introduction de la partie....17

CHAPITRE I- Pour la performance des PME : l'approche intégrée des facteurs recommandée....19

Section 1-La PME: quelques éléments de contexte....19

I- PME : difficultés de conceptualisation et de recherche sur les PME....19

I-1-Courant de l'universalité de la spécificité de la PME....21

I-2-Courant de diversité de la PME....23

I-3-Courant de la synthèse et de dénaturation de la PME....24

II-La multiplicité des critères de définition des PME....26

II.1 L'approche quantitative de définition des PME....26

II.1.1. L'effectif....26

II.1.2. Le chiffre d'affaires....27

II-2- L'approche qualitative de définition des PME....28

II-2-1-Le gérant et son mode de gestion....29

II-2-2- Autres critères qualitatifs....31

III-La PME en Algérie : une approche au pluriel....33

Section 2 -La performance des PME en Algérie: une problématique récurrente....36

I- La performance de l'entreprise: un concept complexe....36

I-1-La performance en pratique: du sens étroit au sens large....37

I-2-Les principales performances associées à l'entreprise 40
I-2-1-La performance économique ou financière 41
I-2-2-La performance sociale 42
I-2-3-La performance stratégique ou concurrentielle 44
I-2-4-La performance sociétale ou performance globale 44
II-Quelques indicateurs de performance des PME en Algérie 47
II-1-Les PME en Algérie : croissance et création d'emplois 50
II-2-La performance sociale 54
II-3-L'innovation des PME en Algérie 57
II-4-Performance financière de la PME algérienne 58

Section 3 - Les facteurs de performance des PME : vers une approche systémique ... 59
I-Les fondamentalistes : mise en exergue des traits du dirigeant 59
I-1- Les caractéristiques socio-démographiques 61
I-2-Les caractéristiques psychologiques 62
II- L'approche contingente des facteurs de performance 64
II-1-Les pratiques de gestion 64
II-2-La planification et la stratégie 66
II-3-L'organisation 67
II-4-La direction et la gestion des ressources humaines 69
II-5-Le facteur externe : l'environnement 70
II-6-Les atouts de la PME comme facteurs de performance 74
II-6-1-La flexibilité de la PME 74
II-6-2-Le caractère de proximité de la PME 75
II-6-3-L'innovation 76
III-Les tenants de l'approche par alignement ou « fit »: 77

CHAPITRE II- Gestion stratégique et approche intégrée de la GRH facteurs de performance de l'entreprise 83

Section1 - La gestion des ressources humaines : évolution et tendance 83
I-La GRH : approche contemporaine 84
II-Développement de la GRH dans l'entreprise 87
II-1-Les principales approches de l'homme au travail 87

II-1-1-L'approche économique 88
II-1-2-Approche organisationnelle 92
II-1-3-L'approche par les ressources 92
II-1-4-L'approche par les compétences 94
II-2-Le développement de la fonction et de l'activité GRH 95
II-2-1-Constitution du lien salarial 95
II-2-2-Gestion du personnel 96
II-2-3-Gestion des ressources humaines 96
II-2-4-La gestion stratégique des ressources humaines 98

Section 2 -La GSRH comme facteur de performance de l'entreprise : les différentes approches 99
I-La gestion stratégique des ressources humaines : 99
I-1- La GSRH en tant que modèle d'engagement et de développement du personnel 100
I-2-La GSRH associée à plusieurs modèles : 100
II-Les principales approches faites à la GSRH 102
II-1-Approche universaliste 102
II-1-1-Fondements théoriques de l'approche universaliste 103
II-1-2-Cadre empirique de l'approche universaliste : 105
II-1-2- Discussion et analyse de l'approche universaliste en lien avec les PME 109
II-2-La perspective contingente 115
III-2-1-Fondements théoriques de l'approche contingente 116
II-2-2-Quelques études empiriques relatives à l'approche contingente 117
II-2-3-Discussion et analyse de l'approche contingente en lien avec les PME 120
II-3-L'approche configurationnelle 124
II-3-1-Fondements théoriques de l'approche configurationnelle 124
III-3-2-Validations empiriques de l'approche configurationnelle 128
III-3-3-Discussion et analyse de l'approche configurationnelle en rapport avec les PME 139

Section 3 : Modèles de pratique de la gestion stratégique des ressources humaines 143
I-Le modèle de la comptabilité des ressources humaines 145
II-Le modèle de la planification des ressources humaines 147
III-Le modèle de la compétitivité des ressources humaines 149

IV-Le modèle de la compétence des ressources humaines 150

CHAPITRE III -La flexibilité du travail et performance : analyse selon différentes approches de la GSRH 156

Section 1- A propos de la flexibilité de l'entreprise et de la flexibilité du travail 156

I-La flexibilité de l'entreprise, en quoi elle consiste ? 157

I-1-Le concept de flexibilité 157

I-2- La flexibilité appliquée à l'entreprise 158

II-Les principaux domaines de flexibilité associés à l'entreprise 159

II-1-La flexibilité de l'organisation ou flexibilité organisationnelle 160

II-1-1-Tendance à la préférence de la petite taille 160

II-1-2- Le développement de l'entreprise réseaux : organisation hybride 161

II-2-La flexibilité de la production 164

II-2-1-Quelques aspects techniques de la flexibilité de la production 165

II-2-2-Quelques aspects organisationnels de la flexibilité de la production 166

IV-La flexibilité du travail ou des ressources humaines 168

Section 2 -La flexibilité du travail à travers ses différentes dimensions 170

I-La nature de la subordination au travail 170

I-1-La diversité des relations de subordination à l'intérieur de l'entreprise 171

I-2-La diversité des contrats pour des salariés externes à l'entreprise 172

I-3-La non subordination pour des indépendants 173

I-4-La subordination par des relations triangulaires 173

II-La flexibilité par le temps de travail 174

III-Le contenu du travail comme forme de flexibilité du travail 182

IV-La flexibilité salariale 185

Section 3 - Lecture du lien entre la flexibilité du travail et la performance à travers les trois approches de la GSRH 189

I-A propos du dualisme du marché du travail 190

I-1-La segmentation appréhendée à partir de l'entreprise 191

I-2-La segmentation appréhendée par les caractéristiques de l'emploi 192

I-3- La segmentation appréhendée par les caractéristiques du salarié 194

II- La segmentation du marché du travail : approche par la flexibilité 195

II-1-Noyau dur/flexibilité fonctionnelle/marché interne 197
II-2-Les groupes périphériques/flexibilité quantitative/marché externe 198
II-2-1-La flexibilité quantitative interne 199
II-2-2-La flexibilité quantitative externe 199
II-2-4-La flexibilité géographique 203
III- La flexibilité du travail comme modèle de GRH 204
III-1-Le modèle d'engagement ou de développement 206
III-2-Le modèle de contractualialisation ou de flexibilisation 207
VI-Flexibilité du travail et performance des PME : apports des différentes approches de la GSRH 209
VI-1- Flexibilité du travail et performance dans l'approche universaliste 209
VI-2-Flexibilité du travail et performance selon la perspective contingente : 210
VI-3-Flexibilité du travail et performance selon la perspective configurationnelle 211
Conclusion de la partie 1 219

PARTIE 2- Vérification empirique de l'approche configurationnelle appliquée au lien entre la flexibilité du travail et la performance en contexte de PME 223
Introduction de la partie 223

Chapitre I- Modèle et hypothèses de recherche 226

Section 1-L'approche configurationnelle en sciences de gestion : en quoi elle consiste .. 227
I-Aux sources de l'approche configurationnelle 227
II-Les principes de l'approche configurationnelle 229
II-1- Le principe de l'équifinalité 229
II-2-Le principe de l'idéal type 230
II-3- Le principe de fit 230

Section 2 Modèle et hypothèses de recherche 231
I-Les configurations théoriques des variables 233
I-1-Les systèmes de GRH 233
I-2- Les formes de flexibilité du travail 235
I-3-Les modèles stratégiques théoriques 237
I-4-La performance 241

II-Le modèle et hypothèses.....242
Section 3 -Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche 245
I-Positionnement épistémologique: en quoi il consiste ?.....245
II-Principaux positionnements épistémologiques en usage en sciences de gestion.....247
II-1- Le positivisme : 247
II-2-L'interprétativisme : 247
II-3-Le constructivisme 248
III- Notre positionnement 249

Chapitre II-La mise en œuvre empirique de la recherche 253

Section 1 : Opérationnalisation des variables 253
I-Opérationnalisation et mesure des systèmes de GRH 254
II- Opérationnalisation et mesure de la variable de flexibilité du travail 256
III-L'opérationnalisation et mesure de la stratégie d'affaires.....257
VI-Opérationnalisation de la performance 258
V-Les variables de contrôle et d'identification des entreprises 259

Section 2- Méthodologie de la recherche empirique..... 264
I- Le déroulement de l'enquête.....264
I-1-L'étape amont de la collecte des données 265
I-1-1-L'échantillonnage..... 265
II-La méthode de l'enquête.....271
II-1-L'établissement du questionnaire 271
II-2-Le déroulement de l'enquête.....272

Section 3 - Présentation des outils de l'analyse des données 274
I-Présentation du logiciel statistique utilisé.....275
II- Préparation des données pour traitement.....275
II-1- Le traitement des valeurs manquantes 275
II-2-Le traitement des valeurs aberrantes ou extrêmes.....278
III- Les outils de présentation et d'analyse des données.....279
III-1-Les outils de l'analyse typologique 280

III-2-Les outils de mesure de l'alignement 282
III-2-1-Mesure de similarité 282
III-2-2-Mesure du niveau d'alignement interne 286
III-2-3-Mesure de l'alignement interne et externe 286
III-3-Le choix du modèle de régression 289

Chapitre III- Résultats et analyse 293

Section 1 : Présentation des résultats du tri à plat 293
I-1-Le traitement des valeurs manquantes 294
I-2-Le traitement des valeurs aberrantes et extrêmes 295
II-La description de l'échantillon 295
II-1-La description démographique de l'échantillon 296
II-1-1-Répartition de l'échantillon selon la maturité de l'entreprise 296
II-1-2-La répartition des entreprises selon le secteur d'activité 297
II-1-4-Répartition de l'échantillon selon la structure concurrentielle 300
II-1-5-Description de l'échantillon selon le facteur individuel 301
III-Description de l'échantillon selon les variables indépendantes 302
III-1-Répartition de l'échantillon selon les pratiques de GRH 302
III-1-1-La dotation 302
III-1-2-L'organisation du travail 303
III-1-3-La gestion et le développement des compétences 306
III-1-4-La rémunération 308
III-1-5- L'animation 309
III-2-Description de l'échantillon selon les pratiques de la flexibilité du travail 310
III-3- La structure de l'échantillon selon la stratégie d'affaires 313

Section 2Classification de l'échantillon par groupes de variables 314
I-Classification des entreprises selon les systèmes de GRH 315
II-Les groupes d'entreprises selon la stratégie d'affaires 318
III-Classification des entreprises selon le modèle de flexibilité du travail 322
V-La variable dépendante : la performance des entreprises 325

Section 3 Résultats et analyse 327

I-Résultats des estimations de l'alignement 327

I-1-Résultats des estimations de l'alignement interne au système de GRH théorique 327

I-2-Résultats de l'estimation de l'alignement au système GRH-modèle de flexibilité-stratégie d'affaires 330

II-Complémentarité interne et indicateurs de performance 333

III-Association entre la performance et la complémentarité GRH, flexibilité et stratégie 339

IV-Discussion et analyse des résultats : 344

Conclusion de la partie 2 349

Conclusion générale 353

Bibliographie 365

Les annexes 385

Liste des tableaux 399

Liste des figures 401

Liste des annexes 402

Table des matières…… ……...401