



## **Systeme administratif de GRH et competitivité des PME : quelle alchimie ? Une démonstration par l’approche qualitative processuelle**

***Sénana Kodjovi Wuayi SEDO<sup>1</sup>***

---

*Reçu le : 04 février 2024*

*Accepté le : 25 juillet 2024*

*Mise en ligne le : 15 septembre 2025*

***Mots clés:***

*GRH,  
Systeme administratif,  
Compétitivité,  
PME,  
Complémentarité  
interne.*

**RÉSUMÉ**

Malgré le nombre élevé d’études qui lui sont consacrées, la littérature sur l’approche configurationnelle est peu diserte quant au processus par lequel le système administratif de GRH impacte les performances des PME. Dès lors, dans une perspective de découverte, la présente communication s’interroge sur la complémentarité entre les pratiques de GRH d’un tel système et leurs incidences sur la compétitivité des PME. À partir d’une étude de trois cas de PME, la recherche décrit les alignements des pratiques de GRH d’un système administratif et le processus par lequel ces alignements affectent la compétitivité.

---

© 2025 RAG – Tout droit réservé.

---

Adresse de correspondance de l’auteur :

1. Université de Kara (Togo)

Tel. : (+228) 91377507- e-mail : kodjo014@yahoo.fr

## INTRODUCTION

La recherche sur la relation entre la GRH et les performances des organisations a connu un essor considérable au cours des trente dernières années, au travers des approches universaliste, contingente et configurationnelle (Delery et Doty, 1996 ; Wright et McMahan, 1992 ; Karim et Komat, 2018). L'observation de cette abondante littérature académique suggère pourtant quelques nuances. D'une part, l'approche configurationnelle, considérée comme la meilleure des trois approches (Karim et Komat, 2018), est moins développée en contexte PME que dans la grande entreprise.

D'autre part, lorsque cette approche s'intéresse à la PME, les études processuelles reliant le système administratif et la performance de la PME sont inexistantes. Seuls les processus du système stratégique sont étudiés en contexte PME. Pourtant, comparativement aux grandes entreprises, les PME sont nombreuses à manquer de ressources (Thevenard-Puthod et Picard, 2013 ; Loubès, Bories-Azeau et Fabre, 2012) et, en conséquence, mobilisent moins un système de GRH stratégique basé sur des pratiques valorisantes, lesquelles sont plus coûteuses.

Ce déséquilibre dans la littérature entre travaux sur les systèmes administratifs et stratégiques jette un discrédit sur le principe d'équifinalité, qui veut que des résultats identiques puissent être obtenus à partir de configurations différentes (Katz et Kahn, 1978 ; Ndao, 2012). D'où nos questions de recherche suivantes : la complémentarité entre pratiques du système administratif conduit-elle réellement à des performances élevées en contexte PME ? Quel est le processus par lequel cette complémentarité s'établit ?

Si ce besoin d'étude processuelle reliant système administratif et performance des PME est important à cause du vide existant dans la littérature sur le sujet, il est également d'une grande actualité en Afrique. La littérature indique que diverses PME du continent participent à des formations sans tenir compte des besoins de perfectionnement identifiés lors de l'évaluation des rendements (Sédo, 2015 ; Zogning, 2024). Or, la mobilisation de telles pratiques non complémentaires engendre des coûts supplémentaires (Sédo, 2015) qui, selon Jabri et El-Karouni (2024), sont à l'origine de la faible compétitivité des PME en Afrique.

De plus, Sédo (2014) a montré qu'au Togo, certaines PME disposant de faibles ressources – donc susceptibles de mobiliser le système administratif – forment régulièrement leur

personnel tout en leur offrant de bas salaires. Conséquemment, les salariés, une fois devenus compétents, quittent ces entreprises pour rejoindre d'autres, plus rémunératrices (Sédo, 2014). D'où un besoin réel d'études permettant de clarifier ce qu'est la complémentarité entre les pratiques du système administratif et sa relation avec la compétitivité.

Outre cet intérêt, notre recherche est importante car elle permet de répondre à deux critiques de la littérature. La première critique, relative à la « causalité inversée », stipule que la performance élevée des PME serait la cause, et non la conséquence, de leur GRH stratégique (Le Louarn, 2004). En mobilisant un système administratif, où la GRH est considérée comme un coût à minimiser et non comme un investissement nécessitant des ressources élevées issues des performances antérieures, cette critique perd de sa pertinence.

La seconde limite porte sur l'hypothèse des théories implicites. Elle stipule que la relation positive trouvée, lors des travaux processuels, entre le système de GRH et les performances organisationnelles serait la conséquence d'une information subjective des répondants responsables des ressources humaines (Le Louarn, 2004). Ces derniers, en répondant aux enquêtes portant sur la relation entre la GRH et les performances organisationnelles, auraient en tête une théorie implicite selon laquelle un système stratégique composé de pratiques valorisantes est forcément associé à de meilleures performances. Le fait que nos travaux s'intéressent aux PME mobilisant un système administratif, où les principaux répondants – les dirigeants – sont peu formés en GRH, peut permettre de dissiper cette seconde inquiétude.

Toutes ces raisons empiriques et théoriques invitent à s'intéresser à la relation entre le système administratif de GRH et les performances des PME. Les développements qui suivent rappellent, au préalable, la diversité des travaux configurationnels reliant la GRH aux performances organisationnelles et leurs limites en contexte PME. Suivront successivement l'approche méthodologique, les résultats, la discussion et la conclusion.

### **1. La contribution du système administratif de GRH à la compétitivité des PME : point aveugle des travaux sur l'approche configurationnelle**

La capacité des systèmes de GRH (ou configurations de GRH) à impacter les performances organisationnelles est une réalité bien établie et documentée dans la littérature (1.1.). Cependant, derrière cette multiplicité des travaux, les enjeux relatifs à la relation entre le

système administratif de GRH et les performances des PME bien que réels ont été peu analysés (1.2.).

### **1.1. Les systèmes de GRH et la compétitivité des organisations : des réalités aux facettes multiples vraisemblablement bien documentées**

L'approche configurationnelle, composée de systèmes de ressources humaines, est de plus en plus reconnue, devant les approches universaliste et contingente, comme étant l'approche la plus complète de la relation entre la GRH et la performance des organisations (Van Doesburg, 2002 ; Fabi et al., 2006 ; Sédo, 2014).

Pour comprendre le lien entre les systèmes de GRH défendus par l'approche configurationnelle et les performances des PME, il importe de s'intéresser d'abord aux configurations. Mintzberg (1990), l'un des pionniers de la théorie des configurations, propose de considérer comme configuration tout système dont les variables s'agencent harmonieusement, à la manière d'un puzzle. Le jeu de puzzle met l'accent sur la cohérence et sur les éléments d'association existant entre les différentes variables. Corrélativement à cette définition, les travaux mobilisant les configurations se sont constitués grâce à une multitude de débats autour des caractéristiques plurielles d'une cohérence maximale.

Ces débats ont principalement porté sur les niveaux d'analyse (interne ou externe) à retenir, les méthodes d'alignement, le nombre d'idéaux-types, ainsi que les facteurs à y inclure et leurs poids relatifs. Aït Razouk (2007) résume ces débats en montrant que, pour parler de configuration, les auteurs mobilisent souvent la modération, la médiation, l'association, la covariance, la gestalt et la déviation de profil. L'auteur souligne ensuite que cette façon de procéder est problématique, car c'est la déviation par rapport à l'idéal-type, et non l'appartenance à une catégorie, qui maximise les résultats.

En réalité, toutes les organisations concrètes ne correspondent pas à un type théorique ou à une configuration donnée. Ce qui est souhaité, c'est que les organisations se rapprochent le plus possible des configurations gagnantes, adaptées à leurs caractéristiques. Cette reconfiguration est également suggérée par la théorie des capacités dynamiques, afin de faire face à des environnements en évolution (Teece et al., 1997). Les configurations sont mises en relation avec la performance, laquelle est un concept multidimensionnel. Selon Quach (2006), chaque auteur développe une dimension de la performance qui demeure souvent très flexible.

Houkoku (2011) ajoute que la construction de la performance dépend de la manière dont on perçoit la réalité dans un milieu spécifique. Dans cet article, la performance est comprise sous l'angle de la compétitivité qui, parmi tant d'autres mesures, demeure une préoccupation majeure pour les PME. D'après les travaux du cabinet PriceWaterhouseCoopers (Ternisien et al., 2001), la compétitivité est une compétence dont dispose une entreprise et qui se caractérise par un avantage par rapport aux concurrents de son marché. Guthrie et al. (2002) soutiennent que les firmes qui mobilisent une compétitivité-qualité utilisent des pratiques de GRH plus élaborées, tandis que celles qui privilégient la compétitivité-coût adoptent des pratiques de GRH orientées vers le recrutement de salariés peu qualifiés, pour lesquels les efforts de formation à consentir sont faibles et l'exigence d'implication limitée.

En définitive, le succès d'une entreprise dépendrait d'une utilisation efficace et efficiente de ses ressources et compétences, conformément à la stratégie mise en œuvre par les dirigeants (Bchini et al., 2016). La prise en compte de ces deux types de compétitivité, en association avec les différentes formes de configuration, a donné naissance à de nombreux travaux en management stratégique (Huselid et al., 1997 ; Guérin et Wils, 2006 ; Sédo, 2015). Cette multiplicité de travaux liant les configurations de ressources humaines aux performances organisationnelles laisse penser que les relations entre les systèmes de GRH et les performances organisationnelles sont des réalités plurielles bien documentées. Mais, comme nous allons le voir dans la partie suivante, ces travaux présentent des limites lorsqu'on les examine dans le contexte des PME.

## **1.2. Limites des travaux antérieurs et nécessité d'une recherche sur la relation entre le système administratif de GRH et les performances des PME**

On le voit, la littérature sur les relations entre les systèmes de GRH et les performances constitue une réalité peu homogène, bien que paraissant bien documentée. Néanmoins, l'analyse de cette littérature, telle qu'elle ressort des points suivants, montre que les spécificités et atouts des PME sont très peu pris en compte et appelle à des études sur la relation entre le système administratif de GRH et la performance des PME.

Premièrement, l'analyse des travaux portant sur les relations entre systèmes de GRH et performances des organisations montre qu'ils s'intéressent beaucoup plus à la grande

entreprise (Barraud-Didier, Guerrero et Igalens, 2003 ; Macky et Boxall, 2007 ; Takeuchi et al., 2009). Or, il est démontré que la PME offre des perspectives de compréhension des phénomènes organisationnels plus intéressantes que la grande entreprise (Marchesnay, 1993). Deuxièmement, en contexte PME, la littérature privilégie les études quantitatives de la relation entre les systèmes de GRH et les performances des PME (Fabi et al., 2007 ; Aït Razouk et Bayad, 2010 ; Sédo, 2015). Or, ces travaux, même s'ils permettent de faire ressortir les impacts des systèmes de GRH sur les performances des PME, peinent à expliquer les processus par lesquels les systèmes de GRH se forment et comment ils impactent les performances organisationnelles. En outre, il est de plus en plus démontré, en entrepreneuriat – un domaine proche de celui des PME – l'efficacité des études processuelles comparativement aux études quantitatives (Bruyat, 1993 ; Bruyat et Julien, 2000).

Troisièmement, les quelques rares travaux qui mobilisent une approche qualitative processuelle de la relation système de GRH–performances des PME ne se sont intéressés qu'à la relation entre le système de GRH stratégique et la compétitivité des organisations (Dieme, Rikkerova et Tidjani, 2017). Or, les PME, comparativement aux grandes entreprises, souffrent de déficits structurels en ressources financières, humaines, temporelles et techniques (Thevenard-Puthod et Picard, 2013 ; Loubès, Bories-Azeau et Fabre, 2012) et, en conséquence, mobilisent moins un système de GRH stratégique basé sur des pratiques valorisantes, lesquelles sont plus coûteuses.

En réalité, les PME recourent davantage à une stratégie de minimisation des coûts, qui s'arrime davantage avec un système de GRH administratif. Ainsi, les travaux présentés dans la littérature sur l'approche configurationnelle semblent être peu utiles pour rendre compte de la réalité des PME. D'où la nécessité de mener d'autres recherches portant spécifiquement sur la relation entre le système administratif et la performance des PME.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Dans ce travail nous mobilisons une méthodologie qualitative, car selon Miles et Huberman (2003), lorsque les limites de l'objet de recherche sont mal connues, il est préférable d'opter pour une approche qualitative.

## 2.1. Échantillonnage

Nous avons constitué notre échantillon théorique à partir de trois PME manufacturières (deux PME de la branche des industries chimiques et une PME de la branche des industries alimentaires). Les entreprises choisies sont situées respectivement dans les régions Maritime (au sud du pays), Centrale et de la Kara (au nord du pays). Les critères ayant guidé ces choix sont ceux considérés comme indispensables dans l'échantillonnage des cas, à savoir la potentialité de découverte, la représentativité théorique et la variété (Hlady Rispal, 2002).

Les trois cas retenus ont satisfait au critère de potentialité de découverte, en ce sens que, contrairement à beaucoup d'autres PME, non seulement leurs dirigeants étaient disponibles pour l'étude, mais aussi leurs salariés. La représentativité théorique a également été respectée, car les PME choisies – non dénaturées – appartiennent toutes au même secteur (industrie manufacturière) et sont dirigées par des propriétaires-dirigeants indépendants (homogénéité).

Enfin, certaines caractéristiques des PME étudiées étant différentes (localisation géographique, branche manufacturière, durée de vie), on peut supposer que le critère de variété est également respecté. Le **Cas 1** est une PME située dans la zone de Baguida, près de Lomé, connue sous le nom de *Sodagnon*. Elle emploie 67 salariés. Créée en 1998, elle est spécialisée dans la production de savons artisanaux. Sa mission initiale était d'alléger les dépenses des ménages en proposant des produits répondant efficacement aux besoins d'hygiène corporelle et vestimentaire à un coût accessible à tout Togolais. Elle est aujourd'hui leader dans sa zone, et son produit phare, *Si je savais*, se vend au Togo et au Bénin.

Le **Cas 2** est une boulangerie implantée à Sokodé, au centre du Togo. Juridiquement enregistrée sous le nom *Babalima et Frère*, elle est plus connue sous l'appellation *Bouba*. Elle compte actuellement 34 employés et se situe au premier rang des boulangeries du septentrion togolais.

Le **Cas 3** est une savonnerie de fabrication artisanale dénommée *Kpévidi SA*. Localisée à Kara, la deuxième ville du Togo, elle jouit d'une forte notoriété dans la région. Elle détient la part de marché la plus élevée en savons locaux sur les deux principaux marchés de la région, à savoir le marché de Kétau (au Togo) et celui de Kassoua (au Bénin). Elle emploie 50 salariés. Dans ces trois PME, quatre catégories d'acteurs ont été interrogées : (1) les hauts dirigeants (Directeur, Directeur général), (2) les dirigeants opérationnels (directeurs techniques, RH,

logistique, etc.), (3) les représentants du personnel (délégués et responsables syndicaux) et (4) les salariés. Le choix des interviewés et le nombre d'entretiens réalisés dans chaque cas ont été guidés par les critères de saturation des données et d'échantillonnage théorique. La saturation a été atteinte après l'analyse des données retranscrites provenant de 3 hauts dirigeants, 9 dirigeants opérationnels, 3 représentants du personnel et 20 salariés.

L'échantillonnage théorique implique que les personnes, les lieux et les situations dans lesquels les chercheurs collectent les données empiriques sont choisis en fonction de leur aptitude à favoriser l'émergence et le développement de la théorie (Glaser, 1978).

## **2.2. Méthode, collecte et analyse de données**

Notre recherche combine une démarche inductive exploratoire et de l'abduction. La démarche inductive exploratoire se justifie par la spécificité des PME et l'absence de connaissances sur l'ensemble des processus à l'œuvre dans un système administratif de GRH. L'abduction permet d'étudier de façon processuelle comment le système administratif de GRH impacte la compétitivité des PME étudiées.

Nous avons procédé par triangulation tout au long du processus de recueil des données, en multipliant les méthodes de collecte (entretiens individuels et groupes de discussion enregistrés, observations, analyses documentaires) et les sources de données (données primaires, données secondaires internes et externes), afin de renforcer la validité des résultats. En effet, la triangulation est censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes effectuées ne se contredisent pas (Miles et Huberman, 2003). Ce mode de recherche garantit aussi, en partie, la validité interne de l'étude et permet d'éviter des erreurs d'analyse (Hlady Rispal, 2002).

Le recours à 35 entretiens individuels (13 dans le Cas 1, 10 dans le Cas 2 et 12 dans le Cas 3), d'une durée moyenne de 45 minutes, a non seulement permis d'obtenir des données riches, mais aussi de faciliter la liberté d'expression et de limiter les biais liés à la désirabilité sociale. Les principaux thèmes du guide d'entretien concernaient : (1) l'historique et l'organisation de la PME ainsi que les rôles des différents interlocuteurs ; (2) les pratiques de GRH ; (3) les relations entre les pratiques de GRH et les performances des PME.

Le même guide a été utilisé pour les entretiens individuels et les groupes de discussion. Les



données ont été analysées selon un canevas de recherche multisite, lequel permet « [...] d'identifier des processus et des résultats que l'on retrouve dans de nombreux cas ou sites, et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local afin de développer ensuite des descriptions plus fines et des explications plus puissantes » (Miles et Huberman, 2003 : 307).

Pour l'analyse de contenu, nous avons suivi les différentes étapes préconisées par Bardin (1998), à savoir : la préanalyse, l'exploitation du matériel, le traitement, l'interprétation et l'inférence. Nous avons procédé au codage en relevant toutes les catégories et sous-catégories du matériau brut. Celles-ci ont été classées systématiquement et manuellement, conformément aux principes de l'analyse de contenu (Berelson, 1952).

Nous avons également calculé les fréquences lors du traitement des données, dans une logique statistique ex post (Fallery et Rodhain, 2007). Chaque fréquence indique l'importance relative d'un aspect thématique en proportion de l'ensemble des thèmes abordés dans sa catégorie (fréquence du thème / fréquence cumulée de tous les thèmes).

### **3. Résultats de la recherche**

Cette partie présente nos résultats. Elle se structure en deux parties. D'abord, nous présentons les résultats relatifs aux pratiques de GRH et aux indicateurs de performance identifiés dans les PME étudiées. Ensuite, nous répondons à nos deux questions de recherche. La première porte sur le processus de constitution d'un système administratif de GRH. La seconde traite de l'incidence qu'à ce système sur la compétitivité des PME.

#### **3.1. Les pratiques de GRH et les indicateurs de compétitivité des PME**

##### *Les pratiques de GRH identifiées dans les PME étudiées*

Le tableau 1 situe la place qu'accordent les PME aux pratiques de GRH. Au total, neuf pratiques de GRH ont été identifiées. L'importance accordée au partage d'informations sur les charges (28,41 %) s'explique par l'adoption, par les PME étudiées, d'une stratégie de minimisation des coûts, qui passe par une maîtrise des charges de personnel.

**Tableau 1** : Sous-catégories de pratiques de GRH identifiées

<b>Sous catégories thématiques de pratiques de GRH mobilisatrice</b>	<b>Entretiens</b>	<b>Énoncées</b>	<b>Fréquences (%)</b>
Partage d'information sur les charges	30	102	28,41
Évaluation continue	25	56	15,60
Rémunération	21	55	15,32
Recrutement relationnel	17	36	10,03
Solidarité au travail	29	32	8,91
Formation sur le tas à visée polyvalente	15	27	7,52
Transfert de compétences issues d'autoformations	14	23	6,41
Recrutement d'apprentis	12	16	4,46
Santé et sécurité au travail	10	12	3,34
	Total	359	100

Source : issus de l'analyse de données

Le responsable des ressources humaines du Cas 1 (RRH Cas1) justifie cette pratique en ces termes : « Nous nous sommes assignés comme mission de proposer des produits qui répondent efficacement aux besoins d'hygiène corporelle et vestimentaire de tout Togolais à un coût accessible. Partager l'information sur les dépenses permet d'orienter les comportements vers la minimisation des coûts. »

Le major de production du Cas 2 (MP Cas2) ajoute : « Oui, nous insistons régulièrement pour que les chefs d'équipe gèrent bien les intrants de production ; il nous arrive même de leur donner les chiffres d'autres équipes pour les amener à réduire le gaspillage. »

Les pratiques d'évaluation continue, arrivant en deuxième position (15,60 %), viennent compléter le partage d'informations, en renforçant l'atteinte de l'objectif de minimisation des

coûts. C'est ce qu'illustrent les extraits suivants :

- « Informer, c'est comme dissuader, mais après il faut vérifier, ce qui signifie être présent lors des productions » (MP Cas3).
- « On s'est engagé à fournir à nos clients des produits à un prix abordable. L'évaluation continue nous permet de savoir où nous en sommes dans l'atteinte de cet objectif » (RRH Cas1).

Les pratiques de rémunération arrivent ensuite avec une fréquence de 15,32 %. Dans les PME étudiées, il s'agit d'une rémunération non incitative arrimée au SMIG :

- « Pour mes agents, je commence toujours par le SMIG, c'est ce que je fais » (Directeur du Cas1).

Concernant les primes, le DG du Cas 2 précise : « Je suis peu patient. C'est ma façon d'être, je n'attends pas pour partager ma joie. Quand ils réalisent un travail magnifique, immédiatement je récompense. Je n'attends pas la fin de l'année ou du mois, je partage avec eux ce qu'on a gagné. »

La rémunération complète aussi l'évaluation en corrigeant les écarts relevés par cette dernière. Ainsi :

- « Quand un agent produit mal un produit, je lui revends ce produit » (DG Cas3).
- « Quand un agent commet des erreurs répétées de production ou des pertes dans la vente, l'entreprise les déduit de son salaire » (délégué du personnel du Cas1, DP Cas1).

La quatrième pratique, le recrutement relationnel de personnel peu qualifié (10,03 %), inaugure une série de pratiques destinées à compenser les effets négatifs des premières. Comme le souligne le DG Cas2 : « Je leur donne un rond pour quand même les encourager, mais quand ils font jusqu'à 6 ou 7 mois, ils disparaissent comme du sucre dans l'eau [Claquage des mains]. Ça, c'est un autre problème. Chaque fois, ça ne fait que défiler. »

Pour pallier ce problème, le dirigeant de *Babalima et Frères* recrute surtout dans son réseau relationnel. Les dirigeants de *Sodagnon* et de *Kpévidi SA* font de même.

La pratique de solidarité au travail (8,91 %) concerne des moyens matériels ou financiers, des idées ou encore du temps mis à disposition pour aider un salarié. Comme le déclarent les enquêtés :

- « Depuis qu'ils sont là, il y a plus de dix ans, il y a eu des événements heureux et malheureux. J'ai toujours été à la hauteur de ce que fait la caisse de sécurité sociale, et même mieux » (DG Cas2).
- « Tous, nous sommes conscients que le DG est très social. C'est pourquoi parfois, même si nos demandes tardent, on patiente. Quand j'ai perdu mon papa, il était là et m'a beaucoup soutenu » (un salarié du Cas1).

La formation sur le tas à visée polyvalente (7,52 %) est une autre réponse au problème du turn-over découlant de la minimisation des coûts. Comme l'explique un salarié du Cas3 : « C'est par un cousin que j'ai été recruté ici. Je ne connaissais rien en savonnerie, donc j'ai été formé sur le tas dans plusieurs services. »

Une autre pratique proche en fréquence est le transfert de compétences issues d'autoformation (6,41 %). Le DG Cas2 déclare : « À défaut de les retenir, nous cherchons à récupérer leurs connaissances. »

Le RRH Cas1 confirme : « Ce que nous payons n'est pas si élevé comparativement à d'autres structures et à la fonction publique. Donc, quand les jeunes trouvent mieux, ce que nous faisons, c'est de les encourager à transmettre leurs compétences avant de partir. »

Les sous-catégories « recrutement d'apprentis » (4,46 %) et « santé et sécurité au travail » (3,34 %) apparaissent moins importantes, mais elles existent bien dans les cas étudiés. Comme le souligne la directrice commerciale du Cas3 (DC Cas3) : « Nous vendons au Togo et au Bénin. À 4h déjà, nous sommes en route. Donc, les chauffeurs sont très sollicités, mais comme on ne les paie pas en conséquence, on a accepté des apprentis chauffeurs qui, par moments, peuvent les aider sur de petits trajets. »

Concernant la santé et la sécurité au travail, la déclaration des salariés à la CNSS est obligatoire. Toutefois, comme beaucoup d'entreprises ne déclarent qu'une partie de leur personnel, cette pratique est perçue par les salariés comme une récompense et non comme un droit : « Dans notre zone, peu de PME déclarent les salariés à la CNSS. Quand on les arrête, elles disent que les salariés non déclarés sont des stagiaires. Donc, quand ton entreprise te déclare, c'est qu'elle t'apprécie et en retour tu es redevable » (un salarié du Cas3).

### ***Les indicateurs de compétitivité des PME étudiées***

L'analyse des données collectées a permis d'identifier trois types d'indicateurs de compétitivité qui reflètent les performances des PME étudiées. Il s'agit des performances sociales (engagement, climat social, turn-over et rétention des compétences), organisationnelles (maîtrise et minimisation des coûts, augmentation de la productivité et maîtrise des délais) et financières (part de marché, chiffre d'affaires et croissance des bénéfices).

Pour ce qui est de la performance sociale, les salariés des trois PME se disent motivés et satisfaits du soutien organisationnel ainsi que de l'environnement convivial dans lequel évolue l'entreprise. Le taux de turn-over est également jugé satisfaisant.

Selon les répondants du Cas 3, même si l'entreprise perd plusieurs salariés saisonniers, le nombre de départs de salariés permanents par an ne dépasse guère 15 %. À l'inverse, les Cas 1 et 2 connaissent des pertes plus importantes de salariés permanents (taux avoisinant 25 %). Face à ces pertes, les trois PME mobilisent avec succès des stratégies de récupération des compétences issues des autoformations des salariés sortants.

Parallèlement aux performances sociales, les performances organisationnelles des PME étudiées se sont nettement améliorées. De l'avis des participants, les résultats obtenus sont meilleurs tant en matière de maîtrise des coûts, d'augmentation de la productivité que de maîtrise des délais.

En ce qui concerne la rentabilité financière, les trois PME affichent des résultats intéressants, quoique moins marqués pour *Babalima et Frères*.

**Tableau 2** : Sous-catégories des indicateurs de compétitivité identifiés.

Performances	Sodagnon	Babalima et Frères	Kpévidi
<b>Performance sociale</b>			
Motivation et satisfaction au travail	Élevée	Élevée	Élevée
Climat social	Convivial	Convivial	Très convivial
Turn-over	Moyen	Élevé	Faible
Rétention des	Élevée	Élevée	Très élevée

compétences			
<b>Performance organisationnelle</b>			
Maîtrise et minimisation des coûts	Élevée	Élevée	Excellente
Augmentation de la productivité	Moyenne	Moyenne	Rapide
Maîtrise des délais	Grande	Grande	Très grande
<b>Rentabilité financière</b>			
Part de marché	En augmentation	Stable	En augmentation
Chiffre d'affaires	[300-400] millions par an	[100-200] million par an	[200-250] millions par an
Croissance des bénéfices	Moyenne	Moyenne	Forte

Source : issus de l'analyse de données

### 3.2. La complémentarité entre pratiques d'un système administratif de GRH et sa relation avec la compétitivité des PME

#### *Le système administratif de GRH en contexte PME: quelles complémentarités entre pratiques ?*

Dans un premier temps, il s'agissait de vérifier comment les pratiques de GRH d'un système administratif se soutiennent au-delà de l'objectif de minimisation des coûts en contexte PME. Nos résultats montrent que les trois premières pratiques – l'information sur les charges, l'évaluation et la rémunération – créent une démobilisation, source de départs réguliers. Les six autres pratiques, à savoir le recrutement relationnel, la solidarité au travail, la formation sur le tas à visée polyvalente, le transfert de compétences issues d'autoformation, le recrutement d'apprentis ainsi que la santé et la sécurité au travail, viennent compenser cette démobilisation.

Nous avons également constaté que des « fit » s'établissent entre les pratiques des deux groupes. Par exemple, les sentiments de démobilisation et les intentions de départ engendrés par une faible rémunération sont souvent compensés par le soutien organisationnel lié aux pratiques de solidarité au travail : « Le salaire qui est bas ne nous arrange pas, mais de l'autre

côté, le dirigeant nous soutient beaucoup. Quand j'ai récemment perdu mon papa, il a assez fait pour moi » (un salarié du Cas 1).

L'intention de départ est aussi freinée par le recrutement de proches : « Le DG est mon oncle direct, donc même si le salaire est bas, je dois le soutenir, du moins pendant un temps » (un salarié du Cas 2).

Le recrutement d'apprentis, observé dans deux des PME étudiées, permet de soulager les chauffeurs dont la charge de travail est élevée. Il contribue ainsi à réduire l'injustice perçue liée aux faibles rémunérations des chauffeurs. La santé et la sécurité au travail, bien qu'étant un droit, contribuent également à freiner le départ des salariés. En effet, ces pratiques étant rares dans le contexte des PME étudiées, elles sont perçues comme un bonus de l'employeur.

Le stress engendré par l'information régulière sur les coûts et l'évaluation continue est amorti par des pratiques de solidarité de la part du dirigeant et des autres salariés. Ces pratiques donnent aux employés la conviction que le dirigeant est solidaire et que la pression subie n'émane pas de lui, mais qu'elle est normale, indispensable et liée au travail.

La formation sur le tas à visée polyvalente a aussi permis, dans le cas des PME objet de cette étude, d'atténuer les conséquences des départs : « Certains départs nous ont surpris. Si nous n'avions pas pour politique de former nos employés dans plusieurs activités, nous aurions énormément souffert » (MP Cas 2).

Elle complète ainsi les trois premières pratiques (information sur les coûts, évaluation continue, rémunération faible), qui sont potentiellement sources de départs de salariés. Enfin, les transferts de compétences issues d'autoformation amortissent également les départs de cadres, dans la mesure où, à défaut de les retenir, les PME étudiées récupèrent leurs compétences clés.

### ***Le système administratif de GRH et la compétitivité des PME : quelle alchimie ?***

L'analyse des indicateurs de compétitivité montre que les PME enquêtées sont toutes compétitives. Elles parviennent à s'imposer dans leur environnement. Les personnes interrogées attestent que les performances sociales (motivation, climat social, turn-over, rétention des compétences), organisationnelles (maîtrise des coûts et des délais, productivité) et financières (part de marché, chiffre d'affaires, croissance des bénéficiaires) des trois PME

étudiées sont supérieures à celles des autres entreprises de leurs environnements. Nos résultats montrent que ces performances exceptionnelles s'expliquent en partie par la combinaison des pratiques de GRH.

Les données suggèrent que les pratiques de GRH n'agissent pas de façon isolée sur la compétitivité, mais plutôt comme un « système » composé de deux grappes de pratiques de GRH aux rôles complémentaires (figure 1).

D'une part, un premier regroupement ou grappe de pratiques, que nous qualifions de « GRH orientée, expectative et instrumentale », permet aux salariés de mieux percevoir les objectifs de la PME et d'analyser leur aptitude à survivre et à atteindre ces objectifs dans un environnement contraignant. Ce regroupement englobe les pratiques d'information sur les coûts, d'évaluation continue, de rémunération et de recrutement relationnel. Telle une répétition visant à graver un message, chacune de ces pratiques vient rappeler l'importance de la minimisation des coûts tout en incitant le salarié à analyser sa capacité à atteindre les objectifs.

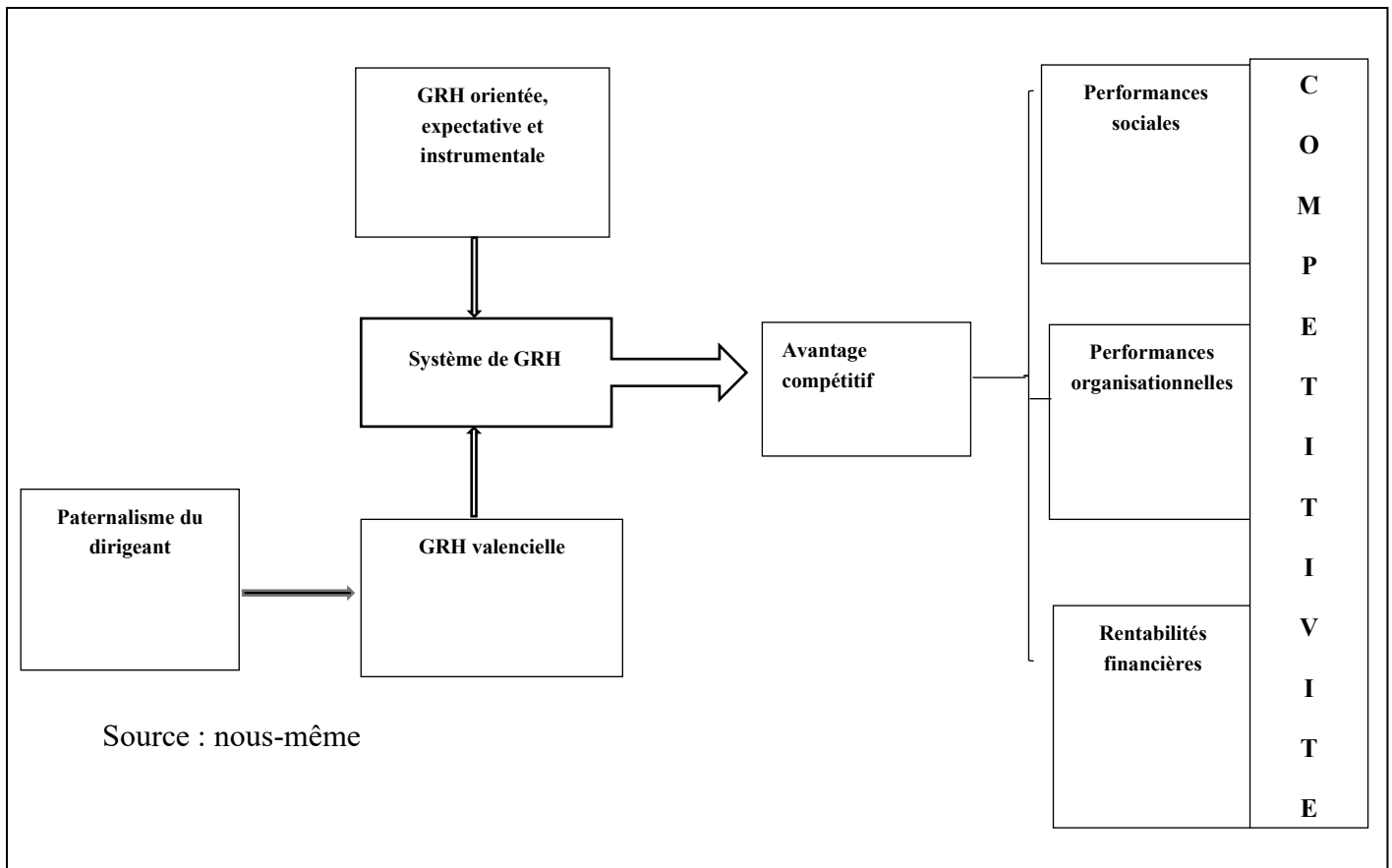
D'autre part, les données mettent en évidence un second regroupement de pratiques, que nous appelons « GRH valencielle », qui rassure le salarié sur la valeur des récompenses accordées par la PME. Cette grappe englobe la formation à visée polyvalente, la solidarité au travail, le transfert de compétences issues d'autoformation ainsi que la santé et la sécurité au travail.

En complément du premier regroupement (GRH instrumentale), qui permet aux salariés de s'assurer que leurs efforts sont associés à des récompenses, ce second groupe accroît l'intensité de la préférence attachée à ces récompenses. Les pratiques du second groupe rappellent aux salariés que celles du premier ne traduisent pas un manque d'intérêt du dirigeant, mais découlent des exigences de compétitivité imposées par le marché.

Ainsi, un salarié récemment déclaré à la CNSS par le dirigeant du Cas 3 a affirmé être convaincu que si ce dernier disposait de plus de moyens, il ferait davantage. De même, des salariés du Cas 1, en analysant le soutien important reçu du dirigeant lors du décès de proches, ont estimé : « En fait, le dirigeant est un homme bon, c'est parce qu'il manque de ressources que nos salaires sont faibles » (un salarié du Cas 1).



**Figure 1** : Modèle de contribution de système administratif de GRH à la compétitivité des PME



Les données laissent également percevoir que le style paternaliste des dirigeants est un puissant déterminant de ce second regroupement de pratiques de GRH. Ainsi, le second regroupement de pratiques impulsé par le paternalisme du dirigeant se combine au premier en faisant en sorte que les salariés perçoivent le dirigeant comme « bienveillant à leur endroit » et estiment les pratiques non avantageuses du premier regroupement comme indépendamment de sa volonté. Les salariés voient alors les pratiques de GRH comme globalement satisfaisantes. Ils se sentent importants, considérés par la PME et éprouvent en retour le sentiment de contribuer à son succès.

#### 4. Discussion des résultats

Les résultats de notre investigation empirique permettent d'envisager deux contributions théoriques et trois implications managériales. La première contribution théorique réside dans le fait d'avoir montré comment les pratiques de GRH d'un système administratif se soutiennent au-delà de l'objectif de minimisation des coûts en contexte PME. Nos résultats indiquent que les pratiques telles que l'information sur les charges, l'évaluation et la rémunération génèrent de la démobilisation. Les six autres pratiques – le recrutement relationnel, la solidarité au travail, la formation sur le tas à visée polyvalente, le transfert de compétences issues d'autoformation, le recrutement d'apprentis ainsi que la santé et la sécurité au travail – viennent compenser cette démobilisation.

Nos travaux complètent ainsi ceux des recherches antérieures qui se sont limitées aux études processuelles portant sur le système stratégique de GRH. Ils enrichissent la littérature en fournissant divers exemples d'alignements entre pratiques de GRH dans un contexte marqué par le manque de ressources. Ils apportent ainsi une vision élargie de l'approche configurationnelle. En effet, en mobilisant essentiellement des exemples adaptés aux systèmes stratégiques (Karim et Komat, 2018 ; Sédo, 2015), qui exigent des pratiques de GRH plus élaborées et plus coûteuses, les travaux antérieurs laissaient penser que l'approche configurationnelle était réservée aux entreprises disposant de ressources abondantes. Nos résultats corrigent cette perception.

La seconde contribution de ce travail consiste à avoir montré comment les pratiques complémentaires du système administratif influencent les performances des PME. Nos résultats révèlent que ces pratiques se structurent en deux grappes aux rôles concomitants, qui agissent ensemble sur la compétitivité des PME. La première grappe, composée des pratiques d'information sur les coûts, d'évaluation continue, de rémunération et de recrutement relationnel, permet aux salariés d'intégrer les principaux objectifs de la production. La seconde grappe, composée de la formation à visée polyvalente, de la solidarité au travail, du transfert de compétences issues d'autoformation et des pratiques relatives à la santé et à la sécurité au travail, aide les salariés à percevoir la « bienveillance » du dirigeant et à accepter, comme indépendantes de sa volonté, les pratiques du premier groupe jugées peu avantageuses.

Ces pratiques renforcent le sentiment des salariés d'être importants et considérés par la PME, et nourrissent en retour leur motivation à contribuer à son succès. Nos résultats prolongent ainsi ceux de Sédo (2014, 2015), qui s'étaient limités à l'analyse de l'impact des pratiques de GRH sur les performances des PME. Ils rejettent les doutes associés à la causalité inversée et à l'hypothèse des théories implicites.

Ils confirment également le principe d'équifinalité et soutiennent la théorie des ressources, selon laquelle une entreprise crée de la valeur soit en réduisant les coûts de ses produits, soit en différenciant ces derniers afin de justifier une « prime » en termes de prix aux yeux du client (Barney, 1991). Nos travaux corroborent aussi la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), qui envisage la possibilité d'une divergence entre l'agent (les salariés) et le principal (le dirigeant fondateur). Pour limiter cette divergence, le principal doit consentir à des dépenses d'incitation et de surveillance, qui, dans les PME enquêtées, correspondent aux efforts consentis pour mettre en place les deux grappes de pratiques complémentaires.

Dans la même logique, la théorie du contrôle managérial (Berle et Means, 1932) et celle des coûts de transaction (Williamson, 1975) démontrent que ces choix organisationnels peuvent contribuer à limiter les comportements opportunistes et donc à améliorer la performance. Le fait que les résultats obtenus ne diffèrent pas malgré la diversité des activités des PME étudiées laisse penser que le système administratif de GRH peut être mobilisé dans des entreprises de nature variée.

D'un point de vue managérial, cette recherche met en lumière différentes pratiques de GRH issues d'un système administratif, susceptibles d'aider les PME à faibles ressources à atteindre des performances élevées. Elle invite les dirigeants de ces PME à opter pour ce type de système. Concrètement, les dirigeants de PME disposant de ressources limitées doivent veiller, lors de l'introduction de pratiques de réduction des coûts, à les accompagner de pratiques reflétant la bienveillance du dirigeant. Les pratiques de GRH identifiées par nos travaux présentent également un intérêt pour les États et les structures en charge des PME (ministères, chambres de métiers), ainsi que pour les professionnels de la GRH (consultants et cabinets), qui pourront s'en inspirer pour adapter leurs politiques.

## Conclusion

Cette recherche a montré que la relation entre les pratiques de GRH du système administratif et la compétitivité des PME est aussi bien établie que celle qui unit les pratiques de GRH du système stratégique à la compétitivité en contexte PME. Ces résultats invitent les dirigeants de PME à ressources limitées à ne pas attendre de s'enrichir avant de mobiliser l'approche configurationnelle. Il leur suffirait de veiller, à chaque introduction de pratique visant à minimiser les coûts, à y associer des pratiques peu coûteuses mais rappelant la bienveillance du dirigeant.

Nos résultats ne peuvent toutefois être généralisés à l'ensemble des Petites et Moyennes Entreprises. D'autres études de cas et travaux quantitatifs devraient permettre de les confronter à divers contextes et, par suite, d'identifier l'influence d'autres variables. Nous pensons notamment à l'impact des contextes institutionnels et culturels sur l'efficacité du système administratif, qui pourrait être exploré dans de futurs travaux. En effet, il se peut que ce soit le contexte institutionnel et culturel, peu répressif à l'égard des dirigeants qui n'immatriculent pas leurs salariés, qui amène le personnel des PME à considérer l'immatriculation à la Caisse de sécurité sociale comme une récompense et non comme un droit.

Une autre limite de ce travail réside dans l'absence de vérification, via une étude longitudinale, de la régularité de la relation entre système administratif de GRH et compétitivité des PME dans la durée. La prudence s'impose également quant à la généralisation des résultats, le terrain d'investigation étant essentiellement constitué de PME du secteur secondaire.

En termes de perspectives, il serait pertinent de répliquer cette recherche auprès des PME des secteurs primaire et tertiaire. Enfin, les PME étudiées étant toutes dirigées par des propriétaires-dirigeants, il serait intéressant, dans les travaux à venir, de vérifier l'existence de grappes de pratiques aux rôles concomitants dans des PME dont le propriétaire diffère du dirigeant.

## Bibliographie

- Aït Razouk, A., & Bayad, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : quelle place et quelle évolution ? *Revue internationale P.M.E.*, 23(2), 131–157.
- Bardin, L. (1998). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (47), 2–56.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Glencoe, IL : The Free Press.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York, NY : Macmillan.
- Bchini, B., Hamdi, B., & Hikkerova, L. (2016). L'impact des stratégies génériques sur les pratiques de gestion des ressources humaines. *Gestion 2000*, (5), 75–90.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Université de Grenoble.
- Bruyat, C., & Julien, P.-A. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 165–180.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dieme, M., Hikkerova, L., & Tidjani, B. (2017). Pratiques de GRH et performance des PME industrielles au Sénégal. *Gestion 2000*, 34(3), 113–135.
- Fabi, B., Raymond, L., & Lacoursière, R. (2006, octobre). Pratiques de GRH pour le développement stratégique des PME : une perspective de configuration. *23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat*. Trois-Rivières, Canada.
- Fabi, B., Raymond, L., & Lacoursière, R. (2007). La GRH, levier du développement

- stratégique des PME. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (65), 41–56.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007, juin). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *16e Conférence internationale de management stratégique*. Montréal, Canada.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA : Sociology Press.
- Guérin, G., & Wils, T. (2006). La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine. In J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines* (2e éd., pp. 41–52). Paris : Vuibert.
- Guthrie, A., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183–197.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Houkou, E. (2011). Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(1), 17–40.
- Huselid, M., Jackson, S., & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structures. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Jabri, A., & El-Karouni, B. (2024). Partenariat entre multinationales et PME au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 5(8), 501–517.
- Karim, S., & Komat, A. (2018). Gestion des ressources humaines et performances des organisations : trois perspectives empiriques. *Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales*, (9), 224–241.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2e éd.). New York, NY : Wiley.
- Le Louarn, J. Y. (2004). Gestion des ressources humaines et performance de la firme. In F.

- Bournois & P. Leclair (dir.), *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud* (pp. 51–60). Paris : Economica.
- Loubès, A., Bories-Azeau, I., & Fabre, C. (2012). Les enjeux du capital social pour l'émergence d'une GRH de réseau : le cas d'un système productif local constitué de PME. *Revue internationale P.M.E.*, 25(3-4), 195–228.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between high performance work practices & employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 537–567.
- Marchesnay, M. (1993). PME, stratégie et recherche. *Revue Française de Gestion*, (95), 70–76.
- Miles, M. A., & Huberman, M. B. (2003). *Analyses des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management : Voyage au centre des organisations* (1re éd. amér. 1989). Paris : Éditions d'Organisation/Agence d'Arc.
- Ndao, A. (2012). Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ? *Actes de l'AGRH*, Nancy, 1–23.
- Quach, T. K. O. (2006, octobre). Une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation. *23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat*. Trois-Rivières, Canada.
- Aït Razouk, A. (2007). *Gestion stratégique des ressources humaines : Recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Université Nancy 2, Institut d'Administration des Entreprises.
- Sédo, S. K. W. (2014). *Gestion des ressources humaines et performance des PME au Togo* (Thèse de doctorat en gestion). Université de Lomé.
- Sédo, K. (2015). Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des PME au Togo : approche configurationnelle idéal-type. *Revue Africaine de Gestion*, Numéro spécial (juin), 1–25.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes.

- Personnel Psychology*, 62(1), 1–29.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Ternisien, M., Diguët, A. F., Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes (France), & PricewaterhouseCoopers. (2001). *Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie*. Paris : Les Éditions de l'Industrie (Collection Études).
- Thevenard-Puthod, C., & Picard, C. (2013). L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat. *Revue internationale P.M.E.*, 26(2), 87–212.
- Van Doesburg, L.-J. (2002). *Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des PME : vérification des modèles universaliste, contingentiel et configurationnel* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Trois-Rivières.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY : The Free Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspective for strategic human resources management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Zogning, F. (2024). Performance et survie des PME féminines en Afrique francophone. *Organisations et Territoires*, 33(2), 7–11.