

# LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES RÉUNIONNAISES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Michel Boyer<sup>1</sup>, Christine Jaeger<sup>2</sup>, Olivier Mérignac<sup>3</sup>, Patrick Valéau<sup>4</sup>

---

## RÉSUMÉ

*Cet article analyse l'introduction de pratiques Ressources humaines progressives au sein des entreprises réunionnaises. L'étude de 118 des 250 plus grandes d'entre elles montre que ces phénomènes ne sont pas uniquement liés à la présence d'un DRH ou à la taille de l'effectif :*

- *les filiales développent ces pratiques par l'intermédiaire de services situés en métropole ;*
- *des entreprises de taille relativement modeste, en situation de concurrence, développent ces pratiques de façon relativement précoce.*

*Ces entreprises contribuent ainsi à l'émergence de la fonction sur le territoire réunionnais.*

---

Pour Fombonne (2001), l'émergence et l'autonomisation de la fonction RH ne résulte pas seulement de la croissance de la taille de l'entreprise, elle dépend également de facteurs sociologiques et culturels. Pour Barette et Carrière (2003), les liens entre les pratiques RH et les performances organisationnelles nécessitent la prise en compte du contexte, notamment des facteurs juridiques, sociaux et politiques, des conditions du marché du travail, du taux de syndicalisation et de la culture nationale.

La Réunion est une île de 750 000 habitants située dans l'Océan Indien, non loin de Madagascar. Administrativement identique à tous les autres départements français, elle garde, de par ses origines et l'histoire de son peuplement, une culture spécifique. La Réunion se définit également comme une région ultrapériphérique et insulaire, ces éléments renforçant encore ses spécificités

---

1Université de la Réunion, France.

2Université de la Réunion, France.

3Université de la Réunion, France.

technico-économiques et sociopolitiques. De fait, son développement social, économique et politique au sein de la France et de l'Europe ne peut être convenablement envisagé sans la considération de ces caractéristiques particulières, sans le respect de cette identité singulière.

Les connaissances relatives aux entreprises de notre île sont quasiment inexistantes. L'Étude sur la compétitivité des entreprises réunionnaises (ECER : Grégoi, 2002) a pour vocation de combler ce manque. À travers un questionnaire de plus de 100 items portant tour à tour sur la stratégie, le marketing, la finance, la logistique, les systèmes d'information et la GRH, soumis à 118 des 250 plus grandes entreprises, nous avons recueilli les premières données. Notre recherche se déroule en deux temps :

- la première phase consiste à décrire et à explorer les données en vue de faire un état des lieux ;
- la deuxième phase cherchera à mettre à jour les liens entre les variables associées aux différentes fonctions et la performance globale de l'entreprise. L'objectif à terme serait de proposer des moyens d'agir sur la compétitivité de nos entreprises et, ce faisant, de participer au développement de notre île.

Cet article présente les pratiques des entreprises réunionnaises en matière de GRH. Nous nous interrogeons notamment sur le degré de formalisation de la fonction et le développement de pratiques dites « progressives ». Ces dernières constituent, compte tenu de la littérature, une première mesure des performances des entreprises réunionnaises en la matière. Nous nous posons ainsi les questions suivantes : où en est l'émergence de la fonction ? En quoi les caractéristiques de l'environnement réunionnais, notamment son ultrapériphéricité et son insularité, modifient-elles les conditions de cette émergence ? La première partie définit la fonction RH et présente l'environnement réunionnais. La deuxième partie revient sur les dispositifs mis en place pour recueillir les données et les méthodes utilisées pour les traiter. La dernière partie propose une interprétation d'ensemble, un premier diagnostic de la situation des entreprises réunionnaises en GRH.

## 1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET RÉGIONS ULTRAPÉRIPHÉRIQUES

Cette partie revient sur la nature et les enjeux de la fonction Ressources Humaines. Elle aborde notamment un certain nombre de travaux traitant des performances de la GRH, elle introduit ainsi la notion de « pratiques progressives ». Elle décrit ensuite la situation réunionnaise.

## 1.1. La fonction RH

La fonction Ressources Humaines recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail » (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983). Elle assure « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite » (Bélanger *et al.*, 1993). Ce faisant, cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaités, ce pour un coût le plus réduit possible (Citeau, 2002 ; Martory et Crozet, 1998 ; Péretti, 1994). Au départ, la gestion des ressources humaines consiste très simplement à mettre en adéquation les ressources humaines disponibles avec les besoins en travail découlant de la stratégie. Toutes les entreprises le font, de façon plus ou moins délibérée, plus ou moins explicite et plus ou moins réussie.

Comme dans le modèle instrumental de Brabet (1993), la fonction RH n'est, au départ, qu'un moyen au service des stratégies de l'organisation. Mais d'autres auteurs considèrent qu'elle aurait, par ailleurs, vocation à respecter les individus, voire à favoriser leur développement personnel. Ces considérations amènent différentes façons de mesurer ses performances.

La plupart des discours en GRH évoquent, implicitement ou explicitement, la participation de la fonction RH à une meilleure efficacité des organisations. Delaney et Huselid qualifient la littérature sur le sujet d'optimiste : les pratiques GRH progressives auraient un effet sur les performances des employés et celles de l'organisation, tout en soulignant que, pendant longtemps, cette affirmation est restée un « argument de foi ». C'est seulement depuis une dizaine d'années que des recherches s'emploient à mesurer et à valider ce lien (par exemple Bartel, 1994 ; Huselid, 1995 ; Becker et Gerhart, 1996 ; Delaney et Huselid, 1996, Barette et Carrière, 2003).

Au départ, ces recherches tentaient simplement d'établir un lien entre une pratique donnée et un indicateur de performance, comme par exemple l'étude de Bartel (1994) qui mesure les impacts des programmes de formation sur la productivité. Aujourd'hui, de plus en plus, les auteurs privilégient la notion de complémentarité, ils parlent de « grappes de pratiques » et de « systèmes RH » (Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Huselid, 1995 ; Delaney et Huselid, 1996 ; Barette et Carrière, 2003). Ces auteurs obtiennent parfois des corrélations intéressantes (Barette et Carrière, 2003), mais ils ne parviennent pas toujours à vérifier cette hypothèse (Delaney et Huselid, 1996). Ces échecs restent, en partie, liés à la

complexité du phénomène.

Face à ces mesures, différentes nuances et différentes objections apparaissent : de nombreux auteurs insistent sur le caractère contingent du lien entre pratiques RH et performances organisationnelles. À l'image des structures organisationnelles (Lawrence et Lorsh, 1967), les systèmes de GRH doivent être adaptés à leur environnement. Pour Louart (1990), ils restent une « création sous contraintes » : ils sont à adapter, à réinventer en fonction des données technico-économiques et sociopolitiques des contextes internes et externes. Suivant ce principe, on peut tenir compte du secteur d'activité (Jackson et Schuler, 1995 ; Barette et Carrière, 2003) ou de la culture environnante (Louart, 1993b ; AGRH, 2000 ; Valéau et Dave, 2000). Finalement, comme le souligne Le Louarn et Wils (2001), le lien entre pratiques RH et performances dépend pour partie des spécificités de chaque organisation.

Une autre objection tout aussi importante porte sur la définition et les critères de la performance RH : un débat récurrent porte sur la place du « social » au sein de cette dernière, de la dimension humaine. Morin, Savoie et Baudin (1994) comptabilisent ainsi la « valeur des ressources humaines » qui comprend la mobilisation, l'attachement et le moral des employés. Pour Louart (1993a) et Brabet (1993), ce type de performance peut se retrouver en tension avec la performance organisationnelle. Aussi, prise entre des attentes souvent divergentes, la fonction RH dépend de la « main visible »<sup>5</sup> de ceux qui la font (Valéau, 2001) : selon les entreprises, les entrepreneurs et les responsables RH, ses performances ne seront pas construites de la même manière.

Même si ces différentes approches ne s'accordent pas tout à fait sur les critères et les conditions de la performance RH, elles convergent en revanche sur la question des moyens : la mise en place de pratiques dites progressives de gestion des compétences et des motivations dans le cadre d'une « véritable » GRH contribuerait à la fois à la performance de l'entreprise et au bien-être de ses salariés dans la plupart des contextes. Partant de là, nous questionnons la réalité des entreprises réunionnaises en la matière.

## **1.2. L'île de La Réunion**

La Réunion est présentée aujourd'hui comme un modèle de société équilibrée, multiraciale et métissée du fait d'immigrations chinoise, africaine, malgache, européenne et indienne, comptant une population de plus de 750 000 habitants,

---

<sup>5</sup> en référence à la main visible du manager de Chandler (1977)

donc 64 % de moins de 50 ans, qui augmente à un rythme annuel de 1,8 % (six fois plus que celui de la métropole). Cette croissance démographique résulte de la diminution de la mortalité, du maintien de la natalité à un taux bien supérieur à la moyenne métropolitaine et d'un solde migratoire positif (3000 personnes en moyenne par an). La population totale, selon les prévisions de l'INSEE Réunion atteindrait, en 2020, 927 000 personnes, soit une augmentation de 30 % en un peu plus de 20 ans.

Cette pression démographique explique en partie un taux de chômage (30 %) qui reste important, malgré un dynamisme économique certain comme en témoigne le maintien d'une croissance élevée (au moins 6 % par an depuis dix ans). La Réunion se trouve ainsi confrontée à une exigence économique forte : la création de valeur ajoutée par ses entreprises, qui sont quasi exclusivement des PME/PMI. Celles-ci produisent 40 % du PIB dans le secteur non marchand, 43,6 % dans le secteur tertiaire marchand, 3,2 % dans le secteur primaire et 13,2 % dans le secteur secondaire (IEDOM, 2003). Elles se caractérisent par leur jeunesse, 60 % d'entre elles ayant moins de dix ans, et connaissent souvent des situations très fragiles : certaines activités n'existent que par le maintien de marchés administrativement protégés, par l'attribution de subventions de tous ordres ou par des mesures de réglementation spécifique (comme l'octroi de mer taxant les importations). La création de valeur ajoutée s'appuie essentiellement sur la poursuite d'activités actuelles ou le développement de nouveaux marchés.

Au-delà de ces particularités, l'île Réunion constitue un cas de petite économie insulaire et périphérique : nous désignons ainsi des pays insulaires ayant une population inférieure à dix millions d'habitants<sup>6</sup>, marqués par la distance qui les sépare d'un centre d'activité dont ils sont économiquement ou politiquement dépendants. Ce type de contexte est caractérisé principalement par un marché interne restreint, des coûts de facteurs élevés, une insuffisance de capitaux et de main d'œuvre qualifiée, et un forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur (Boyer, 1978). L'insularité implique que le territoire est forcément coupé d'une partie des moyens modernes de communication ; de plus, les relations de « voisinage » avec les îles voisines ou les plus proches continents ne sont qu'épisodiques et vécues le plus souvent comme une menace. Ces caractéristiques influencent notablement les comportements des entreprises insulaires qui sont, dans leur très grande majorité, des PME – au sens de Julien et Marchesnay (1988) – et dont la survie autonome, sous l'effet de la concurrence internationale, devient de plus en plus difficile. La

---

6 Les pays insulaires sont de dimensions très disparates : voir l'étude de l'ONU (1984) sur les caractéristiques du développement d'une cinquantaine d'îles de 16 à 1 500 000km<sup>2</sup> et de population comprise entre 29 000 et 120 millions d'habitants.

administré par un enseignant-chercheur directement aux chefs d'entreprise, ou leurs collaborateurs les plus proches dans le cadre de séances de travail d'une heure et demie en moyenne. Cette possibilité d'explicitier le sens des questions ou d'obtenir directement des explications a permis de collecter une information pertinente, fiable et de première main. Les documents financiers de synthèse (bilans et comptes de résultat) ont été recueillis soit directement auprès des entreprises qui ont accepté de les communiquer, soit à partir de la base EURIDILE.

La saisie et le premier traitement des données (tris à plat) ont été réalisés par l'Observatoire du développement de La Réunion. Le reste du traitement des données a été effectué par les chercheurs, dans le cadre des différents ateliers : stratégie, marketing, système d'information, finance et GRH.

## **2.2. Le recueil des données RH**

Un certain nombre de questions sur la GRH portaient sur des variables de contrôle telles que nombre de salariés, pourcentage des salariés en CDI, importance et spécialités de l'équipe dirigeante, répartition des principaux actionnaires (dirigeant, famille, société mère, etc.). D'autres variables de contrôle pouvaient être utilisées fructueusement pour la GRH notamment l'ancienneté de l'entreprise, l'activité principale, l'existence d'un business plan.

D'autres questions visaient à préciser la situation de l'entreprise en GRH : le nombre de recrutements (en CDI), le nombre de départs, la date de la mise en place des 35 heures, le nombre de syndicats, la part de la masse salariale consacrée à la formation et bien entendu, la présence ou l'absence de DRH. Sur ce point, c'est une autre question (degré de participation du DRH au recrutement) qui permettait de déduire l'existence ou non de DRH dans l'entreprise, ce qui économisait du temps pendant la passation de ce très long questionnaire. Enfin, une dernière « batterie » de questions avait pour objectif la construction d'indicateurs pertinents pour évaluer le développement de la GRH dans les entreprises étudiées :

- le caractère plus ou moins centralisé des recrutements, acteurs (Q 168 à 173) ;
- les dispositifs et pratiques de suivi des performances des salariés (Q 193 et suivantes : existence d'entretiens annuels, mesures des rendements, de la qualité, des initiatives) ;
- les modalités de diffusion des informations ( Q 206 à 208) ;
- les relations avec les syndicats, négociations, grèves, etc. (Q 181 à 191) ;

- le comportement du chef d'entreprise : comment réagit-il à un événement imprévu ? (Q205), combien de jours de formation a-t-il suivi ? ( Q176), estime-t-il que ses employés doivent adhérer aux valeurs de l'entreprise ? (Q200), que fait-il pour développer un esprit maison ? (Q202), adhère-t-il à une communauté professionnelle ? (Q203).

Dans l'étape actuelle de ce travail, toutes ces questions n'ont pas encore été analysées, faute de temps. Par ailleurs, le choix de certains indicateurs se heurtait à des obstacles particuliers. Par exemple, nous avons longuement hésité à formuler des questions sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mais la phase de prétest a montré que très peu de dirigeants étaient familiers avec ce vocabulaire RH et que leur ignorance ne signifiait pas forcément une absence de planification et de rationalisation. C'est pourquoi nous avons préféré déduire l'existence d'un embryon de GPEC en recoupant des questions liées à la planification stratégique et à l'existence d'un *business plan*. Dans un autre registre, la question sur l'implication « souhaitez-vous que vos salariés adhèrent aux buts et aux valeurs de votre entreprise ? » n'a pu être exploitée dans la mesure où 85% des répondants ont retenu 6 ou 7 sur l'échelle de Likert. D'autres indicateurs comme les rémunérations pouvaient être déduits des données financières, malheureusement celles-ci nous ont été communiquées trop tardivement pour être exploitées ici.

### 3. RÉSULTATS

Nos résultats montrent que les pratiques « progressives » regroupées autour de trois facteurs ne sont pas complètement liées à la taille et à la présence ou non d'un DRH. Deux cas de figures apparaissent de façon relativement saillante : d'un côté les filiales développent des pratiques via des services Ressources Humaines situés en métropole, de l'autre, les « prétendantes » sur des marchés relativement concurrentiels innovent de façon entrepreneuriale.

#### 3.1. Structure des pratiques

Le test de sphéricité de Bartlett (646,67 ;  $p < 0,000$ ) autorise la factorisation des données et le test du KMO (0,78) indique que les énoncés de l'indicateur sont fortement corrélés entre eux.

**Tableau 1 :**  
**L'analyse en composantes principales des pratiques de RH**

Variables	Matrice des composantes après rotation		
	Axe 1 Évaluation	Axe 2 Centralisation	Axe 3 Formation
Implication du directeur dans le recrutement		.775	
Implication du DRH dans le recrutement	.112	.662	
% masse salariale / formation			.757
Mesure du rendement	.756		
Mesure de la qualité	.730		.234
Mesure de l'initiative	.651		

**Pourcentage de la variance expliquée par les axes :**

27.12%                  16.69%                  16.22%

**Total : 60.03%**

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Selon le critère de Kaiser, l'analyse des valeurs propres montre que cinq dimensions, recueillant 60.03% de la variance, doivent être retenues. Le pourcentage de la variance expliqué nous paraît acceptable, compte tenu de la diversité des pratiques observées. Les énoncés se regroupent autour des trois axes suivants :

1. Évaluation. Même si le rendement, la qualité et l'initiative constituent des préoccupations de nature différente, elles se retrouvent, autour du premier axe factoriel, dans le cadre de pratiques convergentes. Nous identifions ainsi un facteur « évaluation » regroupant le suivi des performances des ressources humaines. Ce facteur explique 27 % de la variance.

2. Centralisation. La deuxième composante comprend la participation du DRH et du directeur dans le recrutement. Ces deux variables auraient pu être pressenties comme antithétiques : la première correspondant à l'émergence d'une fonction RH, l'autre à son absence. L'ACP nous permet de constater qu'elles participent à un même facteur que nous pourrions intituler « centralisation de la fonction ». La participation du supérieur hiérarchique au recrutement correspond, dans les ouvrages, à une ultime étape de décentralisation. En ce qui concerne les entreprises réunionnaises, cette pratique semble plutôt correspondre à une absence d'orientation RH, à une réponse au besoin au coup par coup.

3. Formation. Le troisième axe regroupe la formation et, bien qu'elle ne soit que faiblement associée, l'évaluation de la qualité. En moyenne, les entreprises interrogées consacrent 2,18% de leur masse salariale à la formation ; 98 % vont au-delà de 1% correspondant aux incitations de l'état français. Ces chiffres confirment qu'à La Réunion comme ailleurs, la formation est rentrée dans les mœurs. Même si ces chiffres demeurent un peu en dessous de la moyenne nationale (3,5%), ils semblent correspondre à un comportement de rattrapage.

Pour la suite des analyses, l'évaluation correspond à la moyenne des réponses sur les énoncés composant l'axe 1. L'axe 2 « centralisation » est assimilé à la présence ou non d'un DRH. Pour la formation, nous conservons uniquement la variable « part de la masse salariale consacrée à la formation ». Les autres variables utilisées ne sont associées qu'à un seul item.

### 3.2. Pratiques « progressives », taille de l'entreprise et présence d'un DRH : des relations contingentes ?

Nous explorons tout d'abord les questions relatives à la présence d'un DRH et la taille de l'entreprise. Bien que la progression du pourcentage d'entreprises dotées d'un responsable ne soit pas parfaitement régulière, les résultats du tableau 2 nous permettent de souligner que, conformément à la littérature, la présence d'un DRH est globalement reliée à la taille de l'organisation. Un test du chi2 calculé sur le nombre de citations de chaque couple de modalités présente une dépendance significative entre les variables ( $\chi^2 = 15.19$  ; ddl = 3 ;  $1-p = 99.83\%$ ).

**Tableau 2 :**  
**La présence d'un DRH selon la taille de l'organisation**

	effectif < 50	50 à 99	100 à 249	effectif > 249	Total
avec DRH	16	16	18	16	66
sans DRH	20	21	10	1	52
Total	36	37	28	17	118

Nous nous demandons maintenant si la présence d'un DRH est associée à

l'émergence de la fonction et à des pratiques de ressources humaines progressives. Le tableau 3 présente les différentes pratiques identifiées dans les entreprises disposant d'un DRH et dans celles qui en sont dépourvues.

**Tableau 3 :**  
**Les pratiques de GRH selon la présence d'un DRH**

Données	DRH		Test F
	Non	Oui	
Entretien annuel	65,4%	59,1%	
Planification	58,8%	65,1%	
Formation	2,35	2,07	2.11
Évaluation	5,25	4,96	2.56
Taux de départ	0,03	0,08	2.15
Taux de recrutement	0,06	0,07	.72
Pourcentage de CDI	88,7%	85,3%	1.41
Nombre	52,00	66,00	

\* =  $p < 0,05$  ; \*\* =  $p < 0,01$

Sur notre échantillon, la présence du DRH ne semble pas jouer un rôle déterminant dans l'émergence des pratiques progressives. Au contraire, les entreprises sans responsable des ressources humaines sont plus nombreuses à mettre en place des entretiens annuels et présentent des moyennes de formation et d'évaluation plus élevées que leurs homologues pourvues d'un DRH. Notons cependant que, pour ces deux dernières variables, les écarts observés ne sont pas significatifs (bien que peu éloignés du seuil significatif  $p < 0.05$ ). La seule différence observée jouant en la faveur des entreprises avec DRH concerne la planification, 65% contre 59% pour les organisations avec DRH. Cet écart reste cependant très faible.

Il serait néanmoins hâtif de conclure que la présence d'un DRH implique des pratiques de GRH peu performantes. La méthode statistique mise en œuvre ici nous pousse au contraire à la plus grande prudence. Ces résultats nous permettent seulement d'avancer que le contexte réunionnais semble spécifique quant aux conditions d'émergence de la fonction ressources humaines. Il nous faut maintenant approfondir l'analyse pour tenter de mieux comprendre ces données.

### 3.3. L'introduction des pratiques RH progressives : des filiales et des prétendantes

Une partie des contingences observées dans les liens entre pratiques « progressives », taille de l'entreprise et présence d'un DRH peut être expliquée par l'existence, au sein de notre échantillon, de différents modèles d'émergence et de développement de la fonction. Parmi ceux-ci, deux apparaissent particulièrement saillants :

- les filiales, quelle que soit leur taille, n'ont pas de DRH, car il se trouve en métropole ;
  - les prétendantes introduisent des services et pratiques relativement tôt dans leur développement.
- **Le cas des filiales : des pratiques de RH importées ?**

Afin d'explorer les particularités de la GRH des entreprises réunionnaises, nous avons introduit dans la réflexion plusieurs facteurs de contingences susceptibles d'expliquer l'absence de lien attendu entre la présence d'un DRH et des pratiques progressives. Le facteur secteur d'activité a été rapidement écarté, l'analyse de variance lancée sur les six modalités – bâtiment, commerce, industrie, logistique et transport, santé, service – ne faisant ressortir aucun écart de moyenne significatif. Nous nous sommes alors intéressés à la structure de la propriété des organisations de notre échantillon en distinguant trois types d'entreprises : les familiales (dont plus de 50% appartiennent à des membres d'une même famille), les filiales (dont plus de 50% appartiennent à une entreprise extérieure) et les indépendantes.

**Tableau 4 :**  
**Présence d'un DRH selon la nature de la propriété**

DRH	Nature de la propriété		
	Indépendante	Familiale	Filiale
Oui	66,7%	63,2%	35,9%
Non	33,3%	36,8%	64,1%
<b>Proportion de l'échantillon total</b>	50%	16%	34%

Les résultats du tableau 4 soulignent que les filiales sans responsable RH (64%)

sont notablement plus nombreuses que leurs homologues indépendantes (33%) ou familiales (37%). Il semble que la fonction RH dans les filiales soit assurée à distance par le service RH du siège du groupe. Nous identifions ainsi deux variables influençant la présence ou l'absence de DRH : la taille de l'entreprise et son caractère indépendant ou familial. En d'autres termes, plus les entreprises sont indépendantes ou familiales et plus elles sont d'une taille respectable, plus il est probable qu'elles disposent d'un DRH.

Malgré l'absence de DRH sur place, les filiales présentent des pratiques de GRH progressives (tableau 5). En comparaison avec les indépendantes et les familiales, elles mettent en effet plus largement en œuvre des pratiques de planification des RH et d'entretien annuel d'évaluation. De même, les filiales présentent des niveaux de formation et d'évaluation des performances des RH significativement plus élevés que ceux affichés par les deux autres profils.

**Tableau 5 :**  
**Les pratiques de GRH selon la nature de la propriété**

Données	Nature de la propriété			Test F
	Indépendante	Familiale	Filiale	
Entretien annuel	55,0%	47,4%	79,5%	
Planification	51,8%	68,4%	74,4%	
Formation	2,00	1,72	2,67	3.30 *
Évaluation	4,83	4,71	5,65	3.08 *
Taux de départ	0,06	0,11	0,02	3.41 *
Taux de recrutement	0,07	0,07	0,05	1.60
Pourcentage de CDI	83,6%	85,2%	92,6%	

\* =  $p < 0,05$  ; \*\* =  $p < 0,01$

Il est également intéressant de noter, sans pour autant inférer un lien de causalité, que ces filiales présentent le taux de départ le plus bas : 2% contre 11% pour les familiales et 6% pour les indépendantes ( $F = 3.41$  ;  $p < 0.05$ ). La structure de l'emploi apparaît également plus stable chez les filiales avec un pourcentage de contrats à durée indéterminée nettement plus haut que chez les indépendantes et les familiales. La typologie filiale, familiale, indépendante semble ainsi structurante : elle correspond à trois modèles d'émergence de la fonction.

- **Le cas des prétendantes : une démarche entrepreneuriale**

Lors de nos entretiens avec les dirigeants des entreprises interrogées nous avons pu noter le caractère dynamique et proactif en matière de RH de petites structures (moins de 50 salariés), récentes, en croissance et dans une position concurrentielle agressive. Nous qualifions ces entreprises de « prétendantes ». Nous cherchons ici à identifier leurs pratiques de gestion en les opposant à celles des entreprises de grande taille (plus de 200 salariés) en position de monopole sur leur marché, ici appelée « rentières ». Nous analysons les écarts observés entre ces deux catégories d'entreprises (tableau 6).

**Tableau 6 :  
Les pratiques de GRH des prétendantes et des rentières**

	Prétendantes	Rentières	Test F
Entretien annuel	75,0%	50,0%	
Planification	75,0%	78,6%	
Formation	3,29	2,32	3.11 *
Évaluation	6,06	4,79	4.17 **
Taux de départ	0,04	0,04	.81
Taux de recrutement	0,06	0,06	.94
Pourcentage de CDI	90,0%	82,9%	
Nombre	8	14	

\* =  $p < 0,05$  ; \*\* =  $p < 0,01$

Malgré leur petite taille les prétendantes affichent des pratiques de gestion des RH plus développées que celles des rentières : 75% d'entre elles évaluent annuellement leurs salariés contre seulement la moitié des rentières de notre échantillon. Les rentières comme les prétendantes mettent largement en œuvre une planification de leurs actions. Les prétendantes présentent des niveaux de formation et d'évaluation nettement plus élevés que les rentières. Les écarts relevés pour la formation sont significatifs ( $F = 3.11$  ;  $p < 0.05$ ) et très significatifs pour les pratiques d'évaluation ( $F = 4.17$  ;  $p < 0.01$ ). Notons enfin que les prétendantes ont largement recours aux contrats à durée indéterminée pour 90 % d'entre elles contre seulement 82.9% pour les rentières. Cette typologie est complémentaire de celle fondée sur la nature de la propriété (indépendante, familiale, filiale) et non redondante puisque aucune des entreprises prétendantes

n'est filiale d'un groupe. Les écarts observés sont ainsi spécifiques et ne sauraient être expliqués par la nature de la propriété.

Nous identifions ces prétendantes comme des organisations entreprenantes au sens restrictif du terme : des organisations à la recherche de nouvelles ouvertures (Cantillon, 1755 ; Say, 1803, Filion, 1997 ; Verstraete, 2002), des entreprises en développement (Shane et Vankatamaran 1997). Ces entreprises innovent dans tous les domaines : sur les produits, sur les stratégies et aussi sur les pratiques RH.

## CONCLUSION

D'une façon générale, nous pouvons dire que la fonction Ressources Humaines à La Réunion est en phase d'installation : les pratiques « progressives » énoncées par la littérature commencent à rentrer dans les mœurs de nombreuses entreprises. Cette sensibilité à la GRH est, sans doute, le résultat d'évolutions technico-économiques, notamment l'accroissement de la taille des effectifs, mais elle est certainement aussi liée à des phénomènes culturels et sociaux ; ceux-ci conditionnent l'introduction et la diffusion de ces nouvelles pratiques d'autant plus que nous nous trouvons dans un milieu insulaire ultrapériphérique. Ainsi observe-t-on un phénomène « d'importation » par l'intermédiaire de filiales d'entreprises extérieures, principalement métropolitaines. Mais tout aussi important semble le rôle joué par ces entreprises que nous avons qualifiées de « prétendantes » dont l'esprit entrepreneurial s'exprime en GRH comme dans les autres domaines de la gestion.

L'objectif de la phase 2 de l'ECER consistera, à partir notamment des données recueillies par nos collègues de finances, à mesurer l'impact de ces pratiques RH progressives sur la compétitivité effective des entreprises de notre échantillon. Nous avons jusqu'à présent parlé de pratiques *a priori* performantes, mais ce lien reste à établir dans le cadre des entreprises réunionnaises.

Au-delà de leur intérêt scientifique, les questions abordées dans le cadre de cet article nous touchent en tant qu'enseignants : l'IAE étant actuellement le seul organisme de formation dans l'île à proposer des cours de GRH, nous influençons le processus d'émergence et de développement de la fonction. Ce faisant, il est de notre devoir de nous interroger sur le sens et la pertinence, dans le contexte réunionnais, des pratiques que nous contribuons à diffuser.

## RÉFÉRENCES

- AGRH thèmes.** 2000. « Peut-on parler de GRH régionales, voire continentales ? » ; « L'enseignement de la GRH est-il le reflet des spécificités nationales ? », AGRH 2000, Paris
- Arter J.C.** 1988. *Les économies insulaires – Stratégies de développement des économies insulaires à pouvoir d'achat élevé*, Actes du colloque de Saint-Denis de La Réunion
- Arthur J.B.** 1994. « *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover* », *Academy of Management Journal*, 37.3, p 670-687
- Barette, J. et J. Carrière.** 2003. *La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de GRH* », *Relations Industrielles*, 58.3, p 427-453
- Barraud V.** 1999. « *Une typologie des pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres dans les entreprises françaises* », dans les Actes du Congrès AGRH, Lyon, p 89-103
- Bartel A.P.** 1994. « *Productivity Gains from implementation of employee training programs* », *Industrial Relations*, 33, p 411-425
- Beker B. et Gerhart B.** 1996. « *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects* », *Academy of Management Journal*, 39.4, 779-801
- Bélanger L., A. Petit et J.L. Bergeron.** 1983. *Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée*, Gaëtan Morin 1983.
- Bélanger L., A. Petit et J.L. Bergeron, J. Benabou et M. Foucher.** 1993. *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaëtan Morin
- Boyer M.** 1978. *Essai sur les types de développement et le fonctionnement de la petite économie insulaire*, CEFI, Faculté des Sciences Economiques, Université d'Aix-Marseille II
- Boyer M.** 1994. « L'émergence de nouvelles compétences logistiques au service du développement des PME/PMI insulaires », 39<sup>ème</sup> Conférence Annuelle de l'International Council for Small Business, Strasbourg, juin
- Brabet J.** 1993. « *La gestion des RH en trois modèles* », dans *Repenser la GRH*, J. Brabet, *Economica*, 1993
- Cantillon R.** 1755. *Essai sur la nature du commerce* / H. Denis (1966), *Histoire de la pensée économique*, PUF
- Chakravarthy B.S. et H.V. Perlmutter.** 1985. « *Strategic Planning for Global Business* », *Columbia Journal of World Business*, Summer 1985, p 3-10
- Chandler A.D. Jr.** 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA: Harvard Belknap, 1977
- Citeau J.P.** 2002. *GRH, principes généraux et cas pratiques*, Dalloz, Paris, 4<sup>ème</sup> Édition
- Delaney J.T. et M.A. Huselid.** 1996. « *The Impact of HRM Practices on Perceptions of Organizational Performance* », *Academy of Management Journal*, 39.4, p 949-969
- Dimaggio P.J. et W.W. Powell.** 1983. « *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* », *American Sociological Review*, 48, 147-160
- Filion L. J.** 1997. « *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances* », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2, p. 129-172..

- Fombonne J.** 2001. « Personnel et DRH : l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990) », Vuibert
- Godelier M.** 1984. *L'idéal et le matériel*, Fayard, Paris
- Grégoi.** 2002. Étude sur la Compétitivité des Entreprises Réunionnaises, Conseil Régional, Oct.
- HUSELID M.A.** 1995. « THE IMPACT OF HRM PRACTICES ON TURNOVER, PRODUCTIVITY AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE », *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 38.3,
- IEDOM.** 2003. *La Réunion en 2002*, Rapport annuel d'activité
- KEEBLE D., R. EVANS ET C. THOMSON.** 1983. *CENTRALITY, PERIPHERALITY AND E.E.C. REGIONAL DEVELOPMENT*, FINAL REPORTS, UNIVERSITY OF CAMBRIDGE, DEPARTMENT OF GEOGRAPHY
- LAWRENCE P.R. ET J.W. LORSH.** 1967. *ORGANIZATION AND ENVIRONMENT*, HARVARD UNIVERSITY PRESS.
- Le Louarn J.-Y. et T. Wils.** 2001. *L'évaluation de la GRH : du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Ed. Liaisons
- Louart P.** 1990. « La gestion des hommes: une création sous contraintes », IAE Lille, *Cahier de la Recherche*, Juin
- Louart P.** 1993a. « Les champs de tension en GRH », dans *Repenser la GRH*, J. Brabet, Economica
- Louart P.** 1993b. L'intervention en GRH », Dans Brabet J, *repenser la GRH*, Economica
- MacDuffie J.P.** 1995. « Human Resources Bundles and Manufacturing Performance », *Industrial and Labor Relations Review*, 48.2, 197-221
- Martory B. et D. Crozet.** 1998. Gestion des ressources humaines, manuel de pilotage social, Nathan.
- Mendras H. et M. Forsé.** 1983. *Le changement social. Tendances et paradigmes*, A. Colin
- Morin E-M., A. Savoie et G. Beaudin.** 1994. L'efficacité de l'organisation, Gaëtan Morin, Montréal.
- ONU.** 1984. *Pays insulaires en voie de développement*, N° F II D 6
- Ouédraogo A.** 2003. *Alliances stratégiques dans les pays en développement*, Thèse de Doctorat, HEC Montréal
- Péretti J.M.** 1994. « GRH », Vuibert, 5<sup>ème</sup> Édition, 1994
- Say J.B.** 1803 *Traité d'économie politique* / H. Denis (1966), *Histoire de la pensée économique*, PUF
- Shane S. et S. Vankatamaran.** 1997 "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226
- Valéau P.** 2001. « Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneur : exemples de la Zone Océan Indien », *Management International*
- Valéau P. et C. Dave.** 2000. « Des difficultés d'enseigner la GRH face à des cultures méconnues », Congrès AGRH, Lyon
- Verstraete T.** 2002. Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, ADREG