

**Modèle processuel de contribution des pratiques de GRH dans la compétitivité des  
PME au Sénégal: étude de cas**

**Mouhameth DIEME**

[Mouhameth.dieme@gmail.com](mailto:Mouhameth.dieme@gmail.com)

Doctorant en Sciences de Gestion

Université Gaston BERGER de Saint-Louis du Sénégal ; BP. 234

Laboratoire SERGe (Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion)

**Résumé :**

Cette recherche s'inscrit dans le cadre des études sur la relation entre les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et la compétitivité des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Ces dernières sont souvent confrontées, de nos jours, à d'énormes difficultés liées à leurs organisations internes et leur compétitivité ; ce qui les empêche de jouer véritablement leur rôle dans le développement économique et social. La présente étude montre qu'une simple volonté des dirigeants de PME d'intégrer dans leurs stratégies d'affaires, une politique consistant à regrouper les pratiques de GRH sous forme de système en configuration, peut constituer un maillon, source de compétitivité. En effet, les résultats qui découlent de l'analyse du contenu des données collectées à l'issue d'une étude de cas, dans le contexte sénégalais, ont mis en exergue deux types de pratiques de GRH inhérents qui confèrent à la PME un avantage compétitif. Il s'agit de pratiques de GRH innovatrices (la formation générale, le recours à des procédures formelles d'évaluation du rendement et de recrutement, et les canaux de communication) et mobilisatrices (la motivation, l'implication, le partage du bénéfice et la rémunération).

**Mots-clés :** Système de pratiques de GRH, Avantage compétitif, Compétitivité, PME, Sénégal.

## **Modèle processuel de contribution des pratiques de GRH dans la compétitivité des PME au Sénégal : étude de cas**

### **INTRODUCTION**

L'analyse du concours de la GRH à la compétitivité de l'entreprise, est une problématique de recherche explorée de manière récurrente dans le champ du management stratégique des ressources humaines (BECKER et GERHART, 1996 ; WRIGHT et MCMAHAN, 1992). C'est dans ce sillage que s'inscrit cette recherche, qui participe au débat par l'étude du processus de contribution des pratiques de GRH dans la compétitivité des PME, au Sénégal.

Les ressources humaines (RH) apparaissent, aujourd'hui, dans la littérature en sciences de gestion, comme un paramètre de première importance de compétitivité des organisations. En effet, l'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, l'essor technologique et les changements démographiques survenus au cours des dernières décennies ont contribué à modifier les conditions de réussite des entreprises, obligeant plusieurs d'entre elles à réviser leurs stratégies, leur structure et leurs façons de faire (SNOW, MILES et COLEMAN, 1992). Ces changements environnementaux obligent les PME à se pencher de plus en plus sur leur mode de gestion des ressources humaines (GRH) et à mettre en place des pratiques visant à attirer, mobiliser et fidéliser les employés sur lesquels reposent les compétences et les savoir-faire organisationnels. Des études ont montré que dans le contexte de PME, le simple fait d'implanter ou d'améliorer certaines pratiques pourrait suffire à conférer un avantage vis-à-vis des concurrents (HUSELID, JACKSON et SCHULER, 1997).

Le choix porté sur les PME découle du fait qu'elles représentent l'essentiel du tissu des entreprises dans la plupart des pays notamment, en Afrique et qu'elles détiennent un énorme potentiel de croissance économique, de création d'emplois et d'intégration économique sous-régionale. De plus, plusieurs appels répétés sont lancés en faveur d'un accroissement de la recherche en PME (B. FABI et al, 2004 ; KURATKO et HORNSBY, 2003 ; KATZ, ALDRICH, WILLIAMS et WELBOURNE, 2000). A cela, s'ajoute le fait que la PME, par sa faible dimension, est souvent présentée comme une unité productive dont les phénomènes sont plus facilement identifiables et plus lisibles (D'AMBOISE et MALDOWNEY, 1988). La problématique de la compétitivité des PME devient dès lors, une préoccupation majeure pour les dirigeants et chercheurs. Il y a lieu de préciser que la compétitivité n'est pas fondée sur les seules aptitudes à faire face aux diktats du marché, mais aussi sur les capacités d'articuler les ressources internes et spécifiques permettant d'acquérir des positions compétitives durables.

Ainsi, à partir d'un cas de PME sénégalaise<sup>1</sup> œuvrant dans la production et la commercialisation de gaz industriel et médical, nous présentons dans cette étude le processus par lequel les pratiques de GRH contribuent à la compétitivité. L'étude passe avant tout, par une identification des pratiques de GRH dans la mesure où la complexité de la PME ne permet pas de partir des pratiques existantes dans la littérature. Selon MARCHESNAY (1993), la recherche en PME permet de faire apparaître "*concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension*". D'après plusieurs auteurs, la GRH a un effet positif sur la compétitivité de l'entreprise (REGINA, 2010 ; BOSELIE et al, 2005 ; TIDJANI, 2000 ; BARNEY et WRIGHT, 1998 ; DELERY et DOTY, 1996 ; HAMEL et PRAHALAD, 1994). Cependant, si l'influence de la GRH sur la compétitivité semble largement admise, le processus qui l'explique demeure encore moins étudié, ou encore mal connu. Ce qui nous amène à poser la question de recherche centrale suivante : comment est-ce que les pratiques de GRH participent à la compétitivité de la PME ?

Pour répondre à cette interrogation, nous utilisons une approche qualitative. L'Analyse de Contenu (AC) est la méthode privilégiée pour l'analyse et le traitement des données recueillies. En fait, elle permet de découvrir de nouvelles conceptions théoriques sur la façon dont la GRH contribue à la compétitivité.

L'objectif principal de l'étude est donc de comprendre et de montrer le modèle processuel de contribution de la GRH dans la compétitivité de la PME. Les objectifs secondaires permettent d'identifier les pratiques de GRH et les facteurs clés de succès de l'entreprise, de décrire sa chaîne de valeur, d'analyser et de comprendre le rôle des pratiques de GRH identifiées dans le processus de création de valeur et dans l'atteinte de ses objectifs.

Toutefois, le travail qui suit sera articulé autour de trois axes majeurs. Ainsi, nous présentons d'abord, l'état de l'art sur la GRH et compétitivité de l'entreprise. Ensuite, nous décrivons la méthodologie de recherche mise en œuvre avant de s'entreprendre enfin, à l'étalage et la discussion des résultats obtenus.

## **1. Revue de la littérature sur la GRH et compétitivité de l'entreprise**

### **1.1. Le concept de compétitivité**

La compétitivité est une notion polysémique. En fait, plusieurs définitions peuvent être retenues en fonction de la nature et des caractéristiques de l'environnement où évolue

---

<sup>1</sup> Nous préservons dans cet exposé l'anonymat de la PME.

l'entreprise. D'après les travaux réalisés par le cabinet PriceWaterhouseCoopers Développement<sup>2</sup> (M. TERNISIEN, A. F. DIGUET et al, 2001), la notion de compétitivité est souvent assimilée à la rentabilité ou à la productivité. Or, c'est une compétence dont dispose une entreprise, caractérisée par un avantage par rapport aux concurrents de son marché. Autrement dit, la compétitivité est l'aptitude de la firme de résister à un moment donné à ses concurrents. Certains auteurs la mesurent par l'intensité de la compétition sur les prix (H.BERGERON, 2006). Pour GUERDIN et al. (2007), la compétitivité est une remise en cause sans cesse: l'entreprise doit innover en permanence pour se différencier.

De même, J. ARDOIN et al (2005) présentent différentes facettes du concept de compétitivité. Pour eux, l'entreprise la plus compétitive est celle qui dispose de l'expérience cumulée et, par approximative, de la part de marché la plus importante. A celle-ci, s'oppose une autre définition qui considère que l'entreprise la plus compétitive n'est pas celle qui a les coûts les plus bas, mais celle qui dispose des technologies les plus performantes (P.DUSSAUGE<sup>3</sup>, 1986).

D'autre part, selon D. BARRY et al. (2012)<sup>4</sup>, la compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. C'est également, la capacité de produire de manière efficiente des biens et des services à commercialiser sur les marchés locaux et internationaux. Elle combine aussi les performances en termes d'avantages liés aux coûts et à la qualité.

Dans l'analyse porterienne<sup>5</sup> de la notion de compétitivité, celle-ci rend compte de la capacité à accroître ou à maintenir des positions sur des marchés domestiques ou d'exportations. Pour cela, nous pouvons distinguer plusieurs types de compétitivité :

- La compétitivité coût qui renvoie aux coûts absolus exprimés en heures de travail ou en coûts salariaux ;
- La compétitivité prix s'exprimant en monnaie internationale selon un taux de change ;
- La compétitivité technologique qui s'explique par l'innovation et le progrès technique ;
- La compétitivité structurelle : elle renvoie à l'amélioration de structure de marché par une politique commerciale stratégique ;

---

<sup>2</sup> Leader mondial de l'audit et du conseil, PricewaterhouseCoopers est présent dans 158 pays. Avec un réseau constitué de 169 000 collaborateurs, PwC dispose d'un vivier d'expertises et de compétences à travers le monde et œuvre pour la compétitivité et le développement durable de plusieurs entreprises.

<sup>3</sup> In stratégor, 2005

<sup>4</sup> Revue sénégalaise A-Z Solutions Entreprises de la finance et du business éditée par Eco Finance Entreprises

<sup>5</sup> Alain JM BERNARD (2010)

- En concurrence monopolistique, la compétitivité résulte principalement de la différenciation des produits: qualité ou marque ;
- La compétitivité qualité résultant de standard de qualité, de réputation ou d'image.

L'analyse des ressources et compétences vise à compléter et équilibrer l'analyse externe de M. PORTER. Elle privilégie la structure et le contexte concurrentiel dans lequel se situe l'entreprise sans prendre en compte suffisamment les différences fondamentales qui existent entre les entreprises. En plus, dans le cas de l'analyse et la compréhension de la compétitivité des PME, elle permet de traiter directement la dimension de l'organisation interne sans déterminisme de taille, sans être non plus obligé de créer un cadre conceptuel et explicatif qui leur serait spécifique (TORRES,1997).

Cependant, toutes les ressources et compétences de l'entreprise n'ont pas la même valeur. Identifier précisément celles qui la distinguent, la rendent spécifique et qui sont susceptibles de lui procurer un avantage concurrentiel durable et défendable, représente une phase capitale de l'analyse interne<sup>6</sup>. Ces compétences doivent toutefois, posséder certaines propriétés (le filtre VRIST<sup>7</sup>) qui la donne la possibilité de créer et capter de la valeur.

En définitive, la revue de la littérature nous montre que le succès d'une entreprise dépendrait d'une utilisation efficace et efficiente de ses ressources et compétences conformément à la stratégie ou politique mise en œuvre par les dirigeants. Le niveau de réalisation des objectifs stratégiques représente dès lors, l'élément fondamental d'appréciation de la compétitivité retenue dans cette recherche. En conséquence, nous avons tenté de l'opérationnaliser grâce à l'étude menée au sein de la PME car dans la plupart des travaux empiriques, les auteurs viennent sur le terrain avec des indicateurs choisis à priori. En plus, en tenant compte de la particularité des contextes, les critères de définitions de la PME ne font pas l'unanimité. Il convient donc de passer en revue sa définition avant de montrer le statut retenu dans le contexte sénégalais.

## **1.2. Notion de PME**

Les PME occupent de nos jours une place prépondérante dans la plupart des économies des nations. Au Canada par exemple, les quelques 2,3 millions de PME constituent le moteur de l'activité commerciale, de création d'emplois et forment en quelque sorte l'épine dorsale de

---

<sup>6</sup> In strategos, 2005

<sup>7</sup> VRIST : Valeur, Rareté, Inimitabilité, non Substituabilité et non Transférable.

l'économie du pays (H. BERGERON, 2000). Dans le cadre de leurs organisations, des efforts sont fournis par les autorités étatiques en collaboration avec les opérateurs économiques et les partenaires au développement pour booster leur compétitivité. Le cas du Sénégal, où elles représentent 90% du tissu des entreprises<sup>8</sup>, est un exemple patent. En effet, on note la création d'un Ministère chargé des PME, d'une Agence de Développement et d'Encadrement des PME (ADEPME), de l'adoption d'une charte des PME, et d'un nouveau code général<sup>9</sup> des impôts dont les dispositions des articles 105 (p.49), 212 (p.85), 250 (p.97) prônent pour la promotion et le développement des PME.

De plus, la communauté scientifique s'intéresse de plus en plus à l'utilisation de ce type d'entreprises comme objet de recherche pour trouver certaines réponses liées à leurs compétitivités. Plusieurs travaux ont été élaborés à cet effet et la première revue spécialisée dans les PME est parue en 1952 avec comme titre « *Internationales Gewerbearchiv. Zeitschrift für Klein und Mittelunternehmen* » (TORRES, 1997).

Cependant, la définition du concept de PME a été pendant très longtemps, à l'origine de beaucoup de controverses. Ainsi, dans ses explorations, B. DUCHENEAUT (1995)<sup>10</sup> fait un constat unanime sur l'hétérogénéité des définitions. Il présente, après avoir repris plusieurs définitions, les principaux critères de PME. Il s'agit de critères qualitatifs (notamment la propriété du capital, les risques et responsabilités personnels pris par le dirigeant, qu'ils soient de nature financière, juridique, technique...) et quantitatifs (effectif, chiffre d'affaires...). Mais, d'un contexte à un autre, d'autres critères peuvent être également mobilisés.

Dans le contexte sénégalais, l'adoption de la Charte des PME (Mars 2003) vient régler définitivement le problème qui empêchait de circonscrire cette catégorie d'entreprises dans un cadre précis, facilement maîtrisable et favorisant leur promotion et par conséquent, leur développement. Ainsi, renforcée plus tard par la loi d'orientation 49/2007, la charte définit la PME comme « *toute personne physique ou morale, productrice de biens ou de services marchands dont les critères distinctifs sont précisés aux articles trois (03) et quatre (04)* » de ladite charte. Cette définition est toujours en vigueur et valable dans le contexte sénégalais. Le tableau suivant est un récapitulatif des critères retenus selon les articles cités en supra.

---

<sup>8</sup> Selon la loi d'orientation 49/2007 du Sénégal

<sup>9</sup> Texte de loi voté par l'assemblée nationale sénégalaise le 27 décembre 2012.

<sup>10</sup> BACHELARD. O et al : « Approche franco-roumaine de la GRH en PME ; des particularités nationales à un modèle convergent »

**Tableau 1. Définition PME : critères distinctifs**

Petites Entreprises (Article 3)	Moyennes Entreprises (Article 4)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- un (01) à vingt (20) salariés ;</li> <li>- comptabilité allégée ou trésorerie certifiée par une structure de gestion agréée selon le système comptable en vigueur au Sénégal ;</li> <li>- chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur à 50 millions de FCFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- moins de deux cent cinquante (250) salariés ;</li> <li>- comptabilité certifiée par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA) ;</li> <li>- Au plus, 15 milliards de FCFA de chiffre d'affaires annuel hors taxes ;</li> <li>- Au plus, 1 milliard de FCFA d'investissement net</li> </ul>

**Source : charte sénégalaise des PME ; Décembre 2003**

Dans ce qui suit, nous faisons étalage de différentes approches de la GRH et montrons comment elles influeraient sur la compétitivité de l'entreprise particulièrement, la PME.

### **1.3. Pratiques de GRH et Compétitivité**

Traditionnellement, la fonction RH s'est occupée de la gestion essentiellement administrative des ressources humaines en les contrôlant pour minimiser leurs coûts (HUSELID, JACKSON et SCHULER, 1997). Les partisans de la gestion stratégique des RH sont en désaccord (BECKER et HUSELID, 2006 ; GUERIN et WILS, 2006). Ils considèrent que le capital humain est une ressource dans laquelle il faut investir en mobilisant un ensemble de pratiques stratégiques afin d'attirer, de développer et de retenir les meilleures compétences dans le but d'améliorer la performance (WRIGHT et MCMAHAN, 1992).

S'il est généralement admis que les pratiques de GRH peuvent contribuer à la compétitivité des entreprises, le processus par lequel s'opère cette contribution demeure toutefois un sujet de discussion et d'actualité (BOSELIE et al, 2007). Le mode d'arrimage entre les stratégies d'affaires poursuivies et les pratiques de GRH mises en place occupe une place importante dans ces discussions. Dans ce cas, des efforts sont faits en vue d'intégrer les approches dites « universaliste », « de contingence » et « de configuration » (MARTIN et al, 2005) ; ce qui implique la prise en compte simultanée de plusieurs dimensions de l'entreprise.

L'approche universelle défend l'idée que la mise en œuvre de certaines pratiques de GRH contribue nécessairement à une meilleure performance de la firme. L'approche qualifiée de contingence avance que les pratiques de GRH doivent être cohérentes avec la stratégie de l'entreprise pour contribuer à la performance (SCHULER, MACMILLAN, 1984). La perspective configurationnelle avance que les pratiques de GRH doivent être cohérentes entre

elles (« Internal fit ») tout en étant adaptées à la nature de l'avantage concurrentiel recherché par l'entreprise (« External fit ») (BAIRD, MESHOULMA, 1988 ; YOUNG et al. 1996).

Dans cette perspective, MICHIE et SHEEHAN (2005) montrent que les pratiques de GRH 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. Les travaux de LIOUVILLE et BAYAD (2001), 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.

En effet, plusieurs auteurs ont mis en évidence la relation positive entre la GRH et la compétitivité des entreprises (BARNEY & WRIGHT, 1998; HAMEL & PRAHALAD, 1994). Il faut cependant noter que les recherches empiriques relatives à cette question débouchent sur des résultats contradictoires (BECKER & GERHART, 1996). Une hypothèse souvent avancée pour justifier ces résultats repose sur le classement en deux modèles des différentes pratiques de GRH. Dans le premier modèle, qualifié de « contrôle » (ARTHUR, 1994) ou « technique » (HUSELID, 1997) ou encore « administratif » (YOUNDT et al, 1996), le personnel est considéré comme un coût à minimiser. Dans le second modèle, le personnel est perçu comme un investissement favorisant la création de valeur, ce qui conduit à encourager le développement du personnel.

Par ailleurs, la question relative au rapport entre la GRH et la compétitivité peut être appréhendée par certains écrits ; c'est le cas des recherches faites par ARTHUR (1992) et GUTHRIE et al. (2002) qui ont montré que les firmes qui optimisent une compétitivité-coût auront des pratiques de GRH orientées vers le recrutement de salariés peu qualifiés pour lesquels les efforts de formation sont faibles et pour lesquels l'exigence d'implication est limitée. Pour les firmes qui veulent une compétitivité-qualité, elles doivent mobiliser des pratiques de GRH qui contribuent à l'avantage concurrentiel recherché. Dans le contexte des PME, les travaux de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE, 2001) ont montré que ces dernières possèdent un potentiel, se traduisant par des compétences humaines, sources de valeur pour les entreprises.

Toutefois, les recherches réalisées dans différents pays d'Europe (France, Royaume-Uni) et d'Amérique du Nord (Canada, États-Unis) ont effectivement permis d'observer que les PME manufacturières investissant dans les pratiques de GRH en retirent des résultats tangibles (B. FABI, L. RAYMOND, R. LACOURSIERE ; 2006). Par exemple en France, les études

réalisées par REGINA (2010) dans 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 (LIOUVILLE et BAYAD, 1995; WAY, 2002).

Dans le cas particulier de l'Afrique, « *la prise en compte du secteur informel par Tidjani (2006), montre que la qualité de GRH dépend des niveaux de performance économique de l'entreprise : ainsi, des performances économiques élevées conduiront à une bonne prise en compte des besoins du personnel* »<sup>11</sup>. Dans les pays maghrébins, les recherches menées par MATMATI (2005) et portant sur les PME confirment que la GRH se limite plus au minimum administratif, à savoir le pointage des heures de travail, les déclarations dans les organismes sociaux, etc. Nonobstant, l'Etat a beaucoup fait dans ces pays pour soutenir ces entreprises en mettant en place des politiques tendant à engendrer des actions de formation du personnel pour un renforcement des compétences. Ainsi, nous notons deux catégories de PME dans ces pays : celles qui sont restées au niveau de l'administration du personnel et qui sont très nombreuses et celles qui tendent vers un renforcement des compétences des travailleurs.

Au Cameroun, l'essentiel des études sur ce type d'entreprises fait référence à une tentative de définition et de spécification mais aussi à une caractérisation des modes de gouvernance ayant permis de mettre en exergue la dimension culturelle (FEUDJO, 2006).

De même, certaines recherches menées au Bénin ont permis de voir que la GRH pratiquée dans les entreprises béninoises les plus performantes résulte de l'alchimie réalisée par le DRH à partir des dimensions culturelles de son environnement ; elle n'est pas une GRH qui adopterait systématiquement les outils et techniques modernes ni une GRH qui s'adapterait totalement à la culture locale (E. HOUNKOU, 2006).

Parmi les travaux réalisés dans le champ des PME sénégalaises, les résultats obtenus par D. DIOUF (2012) sur la relation entre les pratiques de GRH et la performance montrent que ces entreprises créeraient de la valeur en faisant jouer à la GRH les rôles de développement de compétences distinctives et d'organisation interne du travail.

---

<sup>11</sup> D'après NGOK EVINA (2008)

Tout compte fait, nous nous proposons pour notre part d'aller à la compréhension du mécanisme par lequel les dirigeants de PME boostent leur compétitivité à partir de l'utilisation des pratiques de GRH adoptées à cet effet. D'après TIDJANI et al. (2010) : « *pour arriver à mieux théoriser la relation entre les pratiques de GRH et les objectifs de l'entreprise, il faut nécessairement passer par une compréhension du processus par lequel les pratiques de GRH sont mobilisées pour créer de la valeur dans l'entreprise* » (Cité par D. Diouf, 2012).

Ainsi, la prochaine partie a pour objectif d'exposer la démarche empirique adoptée ainsi que le design de recherche pour comprendre le processus par lequel les pratiques de GRH sont mobilisées dans compétitivité de la PME étudiée.

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Echantillonnage**

Ce travail se réalise à partir de l'observation d'un seul cas de PME sénégalaise qui fait partir des leaders de son marché. D'autant, créée en 1991 par un opérateur économique sénégalais, au capital social (S.A) de 200.000.000 de FCFA (deux cents millions de FCFA) avec un effectif actuel de 78 permanents, la PME se situe dans les locaux de l'ex Société du Domaine Industriel de Dakar (SODIDA)<sup>12</sup>. Par ailleurs, le choix de la démarche par étude de cas permet de mieux saisir les facteurs clés de succès de l'entreprise et de voir comment la combinaison de pratiques de GRH favorise le maintien et l'amélioration de sa compétitivité vis-à-vis la concurrence. D'après R. K. YIN (1984), la méthode de recherche par étude de cas est une « *enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel ; quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes ; et dans lesquelles de multiples sources empiriques sont employées* » (cité par BENAVENT et al. 2005). Ainsi, en utilisant l'échantillonnage théorique pour une saturation de données, nous avons interrogé respectivement, le Chef de personnel, le Responsable de la qualité, le Directeur technique de production et le Responsable du service informatique.

### **2.2. Collecte et Analyse des données**

Une approche plutôt qualitative et offrant à l'individu questionné un certain degré d'autonomie dans ses réponses, s'avère mieux adaptée dans cette recherche. L'entretien semi-directif a été principalement la technique privilégiée pour la collecte des données primaires.

---

<sup>12</sup> La SODIDA fut le moteur de l'intégration des PME sénégalaises dans les marchés sous régionaux notamment, celui de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), (D. Diouf, 2012).

Elle est en phase avec la démarche qualitative et elle a permis, à travers plusieurs interrogations marquées en général par le « comment » et le « pourquoi », d'obtenir des données discursives sur la GRH et la compétitivité de l'entreprise. En effet, un guide d'entretien a été établi (voir Annexe 3) pour collecter des informations concernant les caractéristiques de la PME étudiée, les pratiques de GRH mises en oeuvre et la relation entre ces pratiques et sa compétitivité. Il a été conçu sur deux bases essentielles : la revue de la littérature sur la GRH, la compétitivité et la performance en milieu professionnel notamment en PME, et une visite préalable (phase exploratoire) permettant de comprendre d'emblée la configuration de l'entreprise et son fonctionnement. Ainsi, constitué de trois parties majeures (caractéristiques générales de l'entreprise, ses pratiques en matière de GRH et les relations entre celles-ci et sa compétitivité), les thèmes retenus sont avant tout soumis, à plusieurs reprises, à deux chercheurs sénégalais (un Professeur agrégé et un Docteur, en sciences de gestion), à des fins de correction et de validation. Nous avons conservé ensuite, le même guide à part quelques particularités sur les rôles et les tâches effectuées par les différents interlocuteurs. Cela nous permet de mieux identifier les pratiques de GRH et de comprendre le phénomène étudié. De plus, les interviews se sont déroulées suivant une programmation arrêtée de commun accord avec les sujets (jour, heure et lieu) et durant des périodes allant jusqu'à 45 Min selon qu'on est satisfait ou pas.

Nous avons aussi recueilli des données secondaires en exploitant certains documents de l'entreprise (rapports d'étude, notes, figures, etc.) qui sont d'un apport considérable, et en effectuant à priori, une observation non participante. Celle-ci est une étape élémentaire de l'investigation sur le terrain destinée à collecter des données préliminaires. En effet, lors de la visite des différents compartiments de la PME (bureaux, ateliers, usines, etc.), nous observons tout ce qui se passe autour de nous en prenant des notes (interactions entre travailleurs, équipements, affiches, etc.).

S'agissant des entretiens réalisés, ils sont enregistrés et transcrits intégralement au fur et à mesure de leur déroulement. Ensuite, ils sont retranscrits afin de détecter des passages éventuellement mal transcrits ou omis. C'est à la suite de cette étape que nous procédons à l'analyse des données par la méthode AC, qui est un outil d'analyse scientifique émergé au début du XX<sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis avec comme précurseur à la matière, H. D. LASSWELL. Mais les principes<sup>13</sup> de l'AC sont l'oeuvre des travaux fondateurs de B. BERELSON (1952) qui la définit comme « *une technique de recherche pour la description*

---

<sup>13</sup> Homogénéité, Exhaustivité, Exclusivité, Pertinence et Objectivité des catégories

*objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication*». Comme unité d'analyse, nous privilégions l'analyse textuelle au détriment de l'analyse lexicale qui est préliminaire et très laborieuse car permettant de faire un découpage minutieux du discours quasiment, mot par mot (JOLIBERT, JOURDAN ; 2006). Avec l'analyse textuelle, nous utilisons la phrase ou le regroupement de plusieurs phrases qui traitent du même thème. Cette technique de découpage des données est, selon les auteurs, plus pertinente car elle apporte une information dénuée d'ambiguïté, parfaitement interprétable et permet d'identifier les trois éléments que forment l'acteur (le sujet), l'action (le verbe) et le récepteur (le complément).

Qui plus est, nous nous sommes conformés aux différentes étapes du déroulement de l'AC : la préanalyse, l'exploitation du matériel, le traitement et l'interprétation des résultats (BARDIN, 2007). En effet, lors de la première étape, nous avons choisi d'abord, les documents à soumettre à l'AC (textes d'entretiens retranscrits ; documents déclinant les caractéristiques, objectifs et fonctionnement de l'entreprise ; système de management qualité adopté<sup>14</sup> et adapté; rapport de management des ressources humaines) et sur les bases desquels, nous avons réalisé plusieurs lectures flottantes afin de se familiariser avec les contenus des données. Une grille d'analyse thématique a été ensuite, consolidée (voir annexe1). Enfin, ce travail préalable nous a permis d'élaborer un certain nombre d'indicateurs et d'hypothèses sur lesquels s'appuiera l'interprétation finale.

Dans la deuxième phase, nous avons procédé au codage en relevant toutes les catégories et sous catégories du matériau brut. Celles-ci sont classées systématiquement et manuellement dans la grille établie conformément aux principes de l'A.C (B. BERELSON, 1952). Cette phase difficile et longue nous permet donc de faire des opérations de codage, de décompte ou d'énumération en fonction des consignes préalablement formulées.

La dernière étape a permis de soutenir certaines hypothèses émises lors de la préanalyse, sur la relation entre GRH et compétitivité et de concocter ainsi, des tableaux de résultats et des figures. En effet, nous avons effectué le traitement des données de manière à être significatif, à l'aide du calcul des fréquences permettant de comprendre l'importance des thèmes codés. D'après WEBER (1985) « *les informations une fois classées, l'analyse procède à un calcul des fréquences d'apparition des différentes catégories (...) l'objectif est d'aboutir à une description du contenu des données qualitatives* »<sup>15</sup>. Ainsi, nos fréquences mettent

---

<sup>14</sup> Conformément à la norme ISO-9001 ; 2008

<sup>15</sup> Par JOLIBERT et JOURDAN, 2006

l'accent sur l'importance relative d'un aspect thématique en proportion de l'ensemble des thèmes abordés (fréquence du thème / fréquences cumulées de tous les thèmes).

Toutefois, notre démarche repose sur l'abduction qui consiste à émettre des conjectures du fait de l'invalidation externe de nos propositions, et à les conférer un statut explicatif ou compréhensif qui, pour être une loi, nécessite des tests. Selon PEIRCE (cité par Albert DAVID, 1999) « *l'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens, synthétique. [...] Sa seule justification réside dans le fait qu'elle constitue le seul chemin qui puisse permettre d'atteindre une explication rationnelle* ». C'est de cette manière donc que nous proposons une réponse par rapport au processus de contribution des pratiques de GRH dans la compétitivité de la PME. Les résultats obtenus sont ainsi, minutieusement présentés et discutés dans la partie suivante.

### **3. Résultats et Discussion**

#### **3.1. Pratiques de GRH identifiées : importance stratégique et places dans la gestion du personnel**

Le tableau ci-dessous, établi à l'aide d'une grille d'analyse, permet de classer les pratiques de GRH en fonction de leurs importances stratégiques. Seules les catégories en rapport avec les pratiques de GRH y sont présentées.

En effet, après avoir identifié des pratiques de GRH au sein de l'entreprise, un calcul des fréquences a été effectué pour se faire une idée de l'importance du contenu du matériau. Ainsi, l'apparition d'une catégorie dans plusieurs entretiens avec une fréquence élevée suppose qu'elle est importante pour les interviewés. Cette démarche de l'analyse de contenu qui consiste à recourir au calcul des fréquences pour plus de validité des résultats permet de classer les différentes pratiques de GRH selon leur ordre d'importance stratégique.

Au total, 8 pratiques de GRH ont été identifiées. L'importance accordée à la formation du personnel (52.4%) se justifie fortement par les nouvelles préoccupations de l'entreprise consistant à soutenir sa certification qualité (ISO/9001) et rendre compétent le personnel par le biais de la formation initiale et professionnelle. D'après le responsable des ressources humaines de la PME : « *Nous sommes dans un processus qualité et nous sommes certifiés ISO/9001 et donc là, nous avons l'obligation de mettre en oeuvre annuellement un plan de formation (...) pour permettre au personnel de se mettre à niveau, d'être au diapason de l'évolution (...) nous organisons chaque année, pour chaque service ou département, des formations pour le personnel de base* ». Les activités de formation s'inscrivent donc comme un choix stratégique de la part de la direction.

**Tableau 2. Sous-catégories de pratiques de GRH identifiées**

Pratiques de GRH identifiées	<b>Nombre :</b> - d'entretiens (N.E) - d'énoncés (n.e =126) Et <b>Fréquence thème (f)<sup>16</sup></b>	Leurs places dans la gestion du personnel	Leurs avènements et leurs liens avec la stratégie ou politique de l'entreprise
<b>Formation</b>	N.E = 4 n.e = 66 <b>f = 52,38%</b>		
<i>Formation du personnel</i>	N.E = 4	Rendre le personnel compétent et qualifié pour mieux répondre à la demande du marché : elle constituerait la première préoccupation des dirigeants	- Mise en place d'un plan de formation annuel qui permet au personnel de se mettre à niveau et de s'adapter par rapport à l'évolution de l'entreprise ; - La formation rend le personnel compétent et elle est en phase avec les activités menées par l'entreprise dans sa politique de sponsoring : Sponsor en nature (pour la mise à disposition des moyens humains...), Sponsor de compétences (mise à disposition des compétences des employés) ;
<i>Formation non diplômante (pratique)</i>	N.E = 1	Qui permet au travailleur d'acquérir de nouvelles expériences et d'améliorer sa compétence dans son domaine : parmi les différents types de formations, elle serait la plus encouragée	- l'entreprise est parmi les PME qui dépensent le plus d'argent en termes de formation ; ceci s'expliquerait par la décision de la direction de l'entreprise d'appliquer une politique qualité qui s'appuiera sur l'optimisation des moyens, la compétence et la motivation de l'ensemble du personnel, la bonne gestion interne et le respect des obligations légales et réglementaires pour répondre à l'attente des clients, en matière de satisfaction, de délais de livraison et de qualité : et ceci, depuis l'avènement sur le marché de trois nouveaux concurrents, ces dernières années.
<i>Formation diplômante</i>	N.E = 1	Qui permet au personnel de poursuivre ses études dans un domaine en rapport avec son travail : elle serait plus ou moins encouragée	- D'après la norme qualité le personnel qui participe à la fabrication du produit final doit être compétent. Une compétence qui résulte de la formation du personnel de l'entreprise.
<i>Formation sélective</i>	N.E = 1	On identifie des fois des personnes qu'il faut pour faire la formation dans l'année : elle serait moins pratiquée	- Mise en place d'une procédure ressources humaines fondée sur la norme qualité pour qualifier la performance du personnel : exemple, le personnel est performant lorsque 80% du plan de formation est atteint.

<sup>16</sup> Base de calcul des fréquences : la fréquence du thème / les fréquences cumulées de tous les thèmes

<b>Evaluation</b>	N.E = 2 n.e = 16 <b>f = 12,7%</b>		
<i>Evaluation du personnel</i>	N.E = 2	<p>Toute personne bénéficiant d'une formation est évaluée par son chef de service pour mesurer l'impact de cette formation dans son travail.</p> <p>En terme d'importance, elle se classe troisième par rapport à son apparition dans plusieurs entretiens ; mais si l'on tient compte de sa fréquence (12,7%), elle vient juste après la formation : ce qui est logique.</p>	<p>- C'est une politique de l'entreprise qui est conforme à l'application de la norme qualité qui exige l'évaluation du personnel après sa formation.</p> <p>- L'évaluation du personnel, qui a subi une formation, est un outil d'amélioration de sa performance et influence significativement la compétitivité de l'entreprise.</p>
<i>Evaluation à cours terme</i>	N.E = 1	<p>Qui se fait généralement en une semaine pour mesurer l'impact positif immédiat : elle est beaucoup plus favorisée et expliquerait la dynamique et la diligence des dirigeants pour une performance organisationnelle.</p>	
<i>Evaluation à long terme</i>	N.E = 1	<p>Permettant de mesurer, au bout d'une certaine période beaucoup plus longue, l'importance de la formation subie par le personnel dans son travail.</p>	
<b>Motivation</b>	N.E = 1 n.e = 15 <b>f = 11.9%</b>		
<i>Motivation du personnel</i>	N.E = 1	<p>-Le personnel participe efficacement à la production des biens et services de qualité aptes à la satisfaction de la clientèle ;</p> <p>- En faisant comprendre au personnel la nécessité d'appropriation des objectifs de l'entreprise : première source de motivation.</p>	<p>-Le personnel est beaucoup plus incité dans le travail pour atteindre les objectifs de l'entreprise en termes de qualités et de rentabilité ;</p> <p>- Une stratégie mise en œuvre par la direction pour motiver les meilleurs en les promouvant et en les assurant un bon plan de carrière.</p>

<i>Motivation promotionnelle</i>	N.E = 1	En promouvant les meilleurs travailleurs.	
<i>Motivation pécuniaire</i>	N.E = 1	L'entreprise accorde à son personnel des primes, des gratifications annuelles : deuxième source de motivation.	
<b>Recrutement et Sélection</b>	N.E = 3 n.e= 10 <b>f = 7,94%</b>		
<i>Recrutement et Sélection du personnel</i>	N.E = 3	Le choix de ressources humaines de qualité qui participera à la production et à la distribution de produits satisfaisants ; L'entreprise recrute dès que le besoin se fait sentir.	- Elle répond aussi aux exigences de la norme qualité : le choix d'un personnel de qualité basé sur le mérite ;
<i>Recrutement à l'interne</i>	N.E = 1	Pour le recrutement à l'interne des personnes les plus compétentes :  Elle est beaucoup plus pratiquée ; il y a donc une cohérence entre l'importance accordée à la formation pratiquée et le recrutement à l'interne du personnel.	- depuis l'arrivée des trois nouveaux concurrents, l'entreprise a adopté une politique de formation et de qualité pour mieux répondre aux exigences des clients : ceci pourrait expliquer son engagement en investissant pour le recrutement d'un personnel compétent.
<i>Recrutement formel</i>	N.E = 1	- Qui se fait sur la base de critères définis de façon formelle.  - qui se fait sur la base d'une évaluation et non par recommandation ni par voie relationnelle.	
<b>Implication</b>	N.E = 3 n.e = 6 <b>f = 4.76%</b>	Le personnel recruté est impliqué dans le travail de façon à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise ; elle est souvent extrinsèque car fonction des objectifs de l'entreprise et non des préoccupations des employés ;	-L'implication du personnel dans le travail est en même temps encouragée et recommandée par la norme qualité adoptée par l'entreprise ;  - l'entreprise s'engage à faire appliquer cette politique et à mettre tous les moyens nécessaires en place pour cela. C'est l'implication de tout le monde dans cette politique qualité qui garantit l'efficacité et qui assure le développement et la pérennité de l'entreprise.
	N.E = 2	- Le chef du personnel joue un rôle d'interface en imprégnant le personnel, au préalable, à la	

<b>Communication</b>	n.e = 6  f = 4,76%	norme qualité.  - Il participe aussi au règlement des conflits pour un bon climat social  - Il sensibilise le personnel par rapport à la vision de l'entreprise.  - Il existe un partage et échange d'informations entre le dirigeant et les opérationnels, entre l'entreprise et ses partenaires.	Pour répondre aux besoins d'appropriation sur la vision de l'entreprise, pour un bon esprit d'équipe et dans le souci d'atteindre les objectifs de l'entreprise, la communication occupe une place importante.
<b>Partage du bénéfice</b>	N.E = 3  n.e = 5  f = 3,97%	En récompensant les efforts fournis pour mieux motiver les travailleurs.	Une politique de rémunération incitative
<b>Rémunération</b>	N.E = 2  n.e = 2  f = 1,59	- La rémunération est payée régulièrement ;  - Elle est aussi fonction du poste occupé et de l'ancienneté.	- Il n'y a pas eu de changements majeurs dans le mode de paiement des salaires malgré l'avènement de trois nouveaux concurrents ces dernières années ;  - Néanmoins l'entreprise a adopté une politique de gratification pour mieux intéresser les salariés.

Source : établi par l'auteur (M. Diémé, 2013)

Il vient ensuite l'évaluation (12.7%) qui consiste à mesurer l'impact de la formation que le personnel a subie sur le rendement du travail effectué. D'après le responsable de la qualité, l'entreprise dispose à ce niveau deux techniques d'évaluation (à court terme ou à chaud et à long terme ou à froid). Dans tous les deux cas, l'objectif de l'évaluation consiste à mieux contrôler la qualité du travail pour voir si les résultats sont bien atteints.

Pour ce qui est de la motivation du personnel (11,9), c'est une activité qui préoccupe beaucoup le chef de personnel. Ce dernier joue un rôle important dans l'appropriation des objectifs de l'entreprise aux employés et dans l'application de pratiques de GRH mises en œuvre dans la PME permettant de motiver davantage le personnel. Il s'agit de pratiques de motivation promotionnelle et pécuniaire. Selon lui : « *La motivation est nécessaire pour participer de manière efficace à l'élaboration de la production de biens et services de qualité aptes à satisfaire de manière efficace, les besoins de la clientèle (...), mais on ne peut pas motiver des gens si on ne leur fait pas comprendre cette nécessité d'appropriation des objectifs de l'entreprise...»*

Les activités de recrutement et de sélection viennent en quatrième position en termes de classement fréquentiel (7.9%). L'entreprise étant orientée vers une compétitivité qualité (d'après le responsable des ressources humaines) prend le soin de mettre à sa disposition des salariés plus qualifiés. Le recrutement à l'interne est beaucoup plus pratiqué. Néanmoins, lorsque l'entreprise désire recruter un personnel nouveau, elle privilégie des techniques et outils de sélection comme l'analyse des curriculum vitae ou des formulaires de demande d'emploi en identifiant un niveau minimal d'expérience et de scolarité, et les entretiens pour la validation du processus de sélection.

Le personnel ainsi recruté est impliqué afin de participer activement dans le travail et atteindre les objectifs de l'entreprise. La fréquence d'apparition accordée à l'implication du personnel est égale à 4,8%. En fait, d'après le Responsable Qualité : *« il faut toujours s'assurer que le personnel est impliqué dans ce que vous faites »*. De même dans un rapport d'étude de l'entreprise, il est dit que *« c'est l'implication de tous les employés qui en garantira l'efficacité et qui assurera le développement et la pérennité de notre entreprise... »*.

Il y a ensuite la communication qui est plus ou moins informelle. Elle est caractérisée par des réunions ponctuelles, le recueil des suggestions des employés pour améliorer la production ou les services, la sensibilisation, la résolution des conflits internes et l'utilisation des moyens de communication, particulièrement l'internet pour opérer avec ses partenaires. Pour le chef du service informatique : *« l'utilisation de l'ordinateur facilite la communication avec des fournisseurs et clients... »*.

Le partage du profit vient en septième position (4%). C'est une pratique innovante et récente de l'entreprise et elle permet de motiver d'avantage le personnel dans le travail.

Enfin, il y a la rémunération avec une fréquence égale à 1,6%. Certes, c'est une pratique de GRH indispensable mais il n'y a pas eu une très grande fluctuation des salaires malgré le risque de perdre ses employés à cause de l'avènement sur le marché de trois nouveaux concurrents. Ce risque est faible aujourd'hui au vu de l'ensemble des mesures prises par l'entreprise (Responsable des ressources humaines ; Responsable Qualité) comme la gratification, l'assistance médicale, les subventions en cas d'événement (cérémonie, baptême, décès...), pour satisfaire les besoins des salariés et réduire le turnover. C'est donc la faible fluctuation des salaires qui explique le classement de la catégorie « Rémunération » en dernière position mais cela ne constitue pas pour l'instant un handicap de la performance sociale.

En définitive, l'analyse profonde du tableau permet de retenir deux catégories principales de pratiques de GRH: il s'agit de pratiques de GRH innovatrices et de pratiques de GRH mobilisatrices. Ainsi, les 8 pratiques de GRH identifiées sont regroupées comme suit :

**Tableau 3. Catégories principales de pratiques de GRH**

<b>Pratiques de GRH innovatrices</b>	<b>Pratiques de GRH mobilisatrices</b>
- Formation	- Motivation
- Evaluation	- Implication
- Recrutement et Sélection	- Partage du bénéfice
- Communication	- Rémunération

Source : établi par l'auteur (M. Diémé, 2013)

Après avoir récapitulé l'ensemble des sous-catégories de pratiques de GRH, en fonction de leurs caractères innovatrices et mobilisatrices, nous nous intéressons maintenant, à la manière dont elles améliorent la compétitivité de l'entreprise.

### **3.2. Processus de contribution des pratiques de GRH dans la compétitivité**

#### **3.2.1. Indicateurs de compétitivité de la PME**

Dans la définition de ses objectifs de compétitivité, le propriétaire dirigeant tient compte de l'importance de la maîtrise des facteurs clés de succès telsque l'amélioration de la qualité du travail et de production, un prix bon marché, une bonne qualité de prestations de services et un meilleur délai de livraison. L'analyse des données collectées a permis d'identifier trois types d'indicateurs: la performance social (bon climat social, turnover, absentéisme), la performance organisationnelle (qualité, savoir faire des ressources humaines, productivité), et la rentabilité financière (augmentation du chiffre d'affaire). En effet, dans la catégorie « *rôle des pratiques de GRH* » retenu dans la grille d'analyse, nous avons montré l'importance des pratiques de GRH dans l'organisation du travail et dans le management des compétences avec les préoccupations du dirigeant consistant à réduire le taux d'absentéisme, de veiller à la rotation des employés (turnover) et au bon climat social. Les sous-catégories « *travail* » (36 énoncés) et « *adaptation* » (4 énoncés) du personnel témoignent le renforcement de la rigueur du travail et de la flexibilité de l'entreprise pour répondre aux besoins du marché. Pour cela, le chef du personnel témoigne que « *le chef comptable a toujours eu comme*

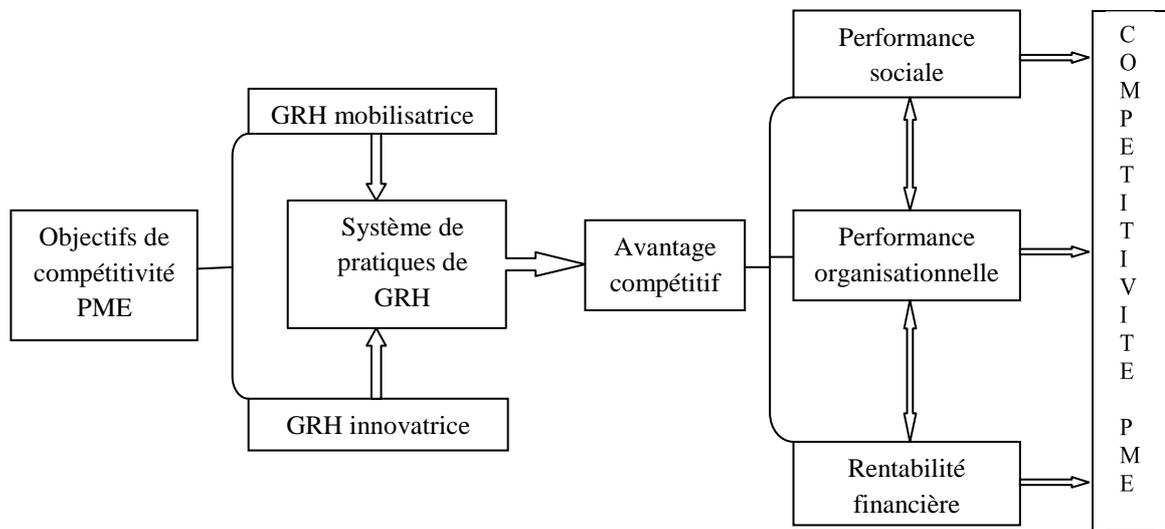
*missions d'aider, de contrôler, d'accompagner les gens dans leur travail de tous les jours, non pas simplement par une supervision mais par une ouverture d'esprit leur permettant chaque fois d'atteindre leurs buts* ». Pour lui, l'essentiel c'est l'efficacité dans le travail, donner à l'entreprise un personnel qualifié, motivé et qui respecte les heures de travail. Selon le directeur technique « *la performance c'est aussi lorsque les gens arrivent à l'heure et que le travail se déroule correctement* ».

Pour ce qui est de la performance organisationnelle (qualité, savoir faire des ressources humaines et productivité), l'entreprise accorde beaucoup plus d'importance aux indicateurs de compétitivité relatifs à la maîtrise des facteurs clé de succès. La sous-catégorie « *qualité* » retenue dans la grille contient la fréquence d'apparition la plus élevée (7%) avec 96 énoncés sur 1350. Ceci s'explique par l'adoption de l'entreprise d'un système de management de la qualité du fait de sa certification ISO-9001. A cet effet, la PME améliore la qualité du travail, des produits et services qu'il met à la disposition de ses clients en promouvant la compétence des ressources humaines. Ainsi, nous avons noté dans notre analyse une augmentation de la performance et de la flexibilité de l'entreprise en termes de prestation de service (1.8%) et le respect du délai de livraison (1.04%). La catégorie « *autres indicateurs de compétitivité* » permet d'étayer la représentativité des sous-catégories « *savoir faire* » des RH (1.04%), « *productivité* (0.9%), « *rentabilité* » (0.8%) et « *performance* » (1.1%). Le savoir faire des ressources humaines s'explique par le choix de l'entreprise de recruter des personnes de qualité aptes à proposer de bonnes stratégies concurrentielles (marketing opérationnel), mais aussi par la qualité des prestations de services et de livraison. D'après le responsable des ressources humaines : « *le choix de ressources humaines de qualité participe de manière satisfaisante à la création, à la distribution de produits satisfaisants pour la clientèle (...) donc la GRH intervient au niveau du recrutement donc du choix de la sélection de personnes de qualité* ». La sous-catégorie « *rentabilité financière* » (augmentation du chiffre d'affaires) est le troisième type d'indicateur de compétitivité retenu dans notre analyse.

### **3.2.2. Rôles des pratiques de GRH identifiées dans la compétitivité**

Nous avons déjà montré en supra l'importance stratégique accordée à chaque sous-catégorie de pratique de GRH dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. De suite, deux types de catégories de pratiques de GRH ont été retenus : les pratiques de GRH innovatrices et les pratiques de GRH mobilisatrices. Nous allons maintenant présenter ci-dessous le processus par lequel les différentes pratiques de GRH identifiées influent sur la compétitivité de la PME étudiée.

## Le processus de contribution de la GRH dans la compétitivité de la PME :



Source : établi par l'auteur (M. Diémé, 2013)

Dans cette figure, nous montrons que l'atteinte des objectifs de compétitivité de l'entreprise passe avant tout par une maîtrise des facteurs clés de succès, base de son avantage compétitif. C'est par cette maîtrise que l'on peut appréhender l'importance des rôles joués par les pratiques de GRH identifiées. Dans notre grille d'analyse, cette importance a été soutenue car sur les 89 énoncés relatifs à la catégorie « contribution des pratiques de GRH dans la compétitivité de la PME », la sous-catégorie « amélioration » est apparue le plus (23 énoncés/89 avec une fréquence de 1.7%) montrant ainsi que le recours aux pratiques de GRH dans la pme est une source d'amélioration de la compétitivité. De plus, si nous prenons la catégorie « effet » des pratiques de GRH sur la compétitivité, elle montre que le rapport est important (27 énoncés/107) et que la relation est positive. Cependant, l'étude montre clairement que l'avantage compétitif de la PME repose sur la vision du dirigeant d'intégrer dans sa politique générale un système de pratiques de GRH. L'analyse de la catégorie « mécanisme de la relation entre les pratiques de GRH et la compétitivité » montre que cette relation est beaucoup plus basée sur un « système » (20/51 énoncés) de pratique de GRH.

Il apparaît donc, dans le processus établi ci-dessus que la GRH améliore la compétitivité en jouant deux rôles principaux et inhérents à savoir, le renforcement de la mobilisation des ressources humaines dans le travail avec des pratiques de GRH comme la motivation, l'implication, le partage du bénéfice et la rémunération des employés ; et le renforcement de

la compétence des ressources humaines en mettant l'accent sur des pratiques de GRH innovatrices comme la formation générale, le recours à des procédures formelles d'évaluation du rendement, de recrutement et de communication. Ce sont ces deux rôles qui ont permis à l'entreprise de construire son avantage concurrentiel en augmentant sa flexibilité, la qualité du travail, des produits et des services permettant ainsi de satisfaire les exigences du marché.

Dès lors, la compétitivité se mesure par une amélioration de sa performance social (bon climat social, réduction du turnover et du taux d'absentéisme), de sa performance organisationnelle (amélioration de la qualité du travail et des produits, du savoir faire des ressources humaines en termes d'expertise et de prestation de services, et de la productivité), et de sa rentabilité financière (augmentation du chiffre d'affaire).

La GRH joue ainsi, un rôle prépondérant dans l'atteinte des objectifs de compétitivité de la PME. Par exemple, selon le responsable du personnel interrogé : *« la motivation des travailleurs participe de manière efficace à l'élaboration de la production de biens et services de qualité aptes à satisfaire de manière efficace, les besoins de la clientèle (...) c'est l'implication de nous tous dans la politique qualité qui garantit l'efficacité et qui assure le développement et la pérennité de notre entreprise »*. Pour le responsable de la qualité, cette politique qualité mise en œuvre par le dirigeant aide l'entreprise à être plus compétitive en assurant l'amélioration continue. Nous allons récapituler maintenant dans le tableau ci-dessous les différents rôles des pratiques de GRH dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Ainsi, au terme de cette étude sur le processus de contribution des pratiques de GRH dans la compétitivité de la PME, nous avançons que les pratiques de GRH innovatrices (la formation générale, des procédures formelles d'évaluation du rendement et de recrutement, la communication) et mobilisatrices (la motivation, l'implication, le partage du bénéfice et la rémunération), ancrées sur la vision du dirigeant et évoluant sous forme de système, permettent à l'entreprise de garder son avantage compétitif entraînant ainsi sa compétitivité.

**Tableau 4. Récapitulation des rôles de la GRH dans l'atteinte des objectifs de compétitivité**

Mécanisme de la relation entre les pratiques de GRH et la compétitivité	Catégories de pratiques de GRH	Sous-catégories de pratiques de GRH identifiées	Rôles des pratiques de GRH	Impact de la GRH sur les indicateurs de compétitivité
Système de pratiques de GRH	GRH innovatrice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation</li> <li>- Evaluation</li> <li>- Recrutement et Sélection</li> <li>- Communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la compétence des RH: plan de formation annuelle (initiale et professionnelle) et rendement de travail ;</li> <li>- Choix d'un personnel qualifié : recrutement interne privilégié ; étude demande, cv et entretien ;</li> <li>- Choix d'une équipe de commerciaux à l'écoute pour répondre aux exigences des clients</li> <li>- Faciliter la communication : réunions périodiques de comité, usage des TIC (ordinateurs et téléphones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bon climat social,</li> <li>- réduction de la rotation du personnel et de l'absentéisme,</li> <li>- augmentation de la qualité du travail et des produits,</li> <li>- promotion du savoir faire des ressources humaines en termes</li> </ul>
	GRH mobilisatrice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation</li> <li>- Implication</li> <li>- Partage du bénéfice</li> <li>- Rémunération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la motivation et l'implication du personnel dans le travail : avec des primes d'intéressement et une meilleure prise en charge des salariés ;</li> <li>- Organiser le travail ;</li> <li>- Améliorer la performance dans le travail ;</li> <li>- Renforcer la flexibilité de la PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- d'expertise et de prestation de services,</li> <li>- augmentation de la productivité,</li> <li>- augmentation du chiffre d'affaire</li> </ul>

Source : établi par l'auteur

### 3.3. Discussion des résultats par rapport à la littérature existante

Après avoir décliné des propositions théoriques sur les principaux rôles des pratiques de GRH (GRH mobilisatrice et innovatrice) dans le processus de compétitivité, il convient toutefois de les mettre en évidence par rapport à la littérature existante. Pour cela, nous avons retenu les approches suivantes qui sont d'un apport théorique considérable pour l'explication des résultats obtenus.

Approche de la Contingence :

Les résultats obtenus dans cette recherche montrent que les pratiques de GRH mises en œuvre dans la PME étudiée sont cohérentes avec la stratégie adoptée par le dirigeant pour résister contre les menaces de son environnement. En effet, face à la contingence environnementale caractérisée par les exigences des clients et l'arrivée de nouveaux

concurrents sur le marché du gaz, la PME oriente sa stratégie vers l'innovation des pratiques de GRH en favorisant l'investissement à la formation annuelle du personnel. Cette démarche de la PME peut être qualifiée par une application de la théorie de contingence qui postule que les pratiques de GRH doivent être cohérentes avec la stratégie poursuivie par l'entreprise caractérisée par un certain degré d'innovation (DELERY et DOTY, 1996). Pour M. ARCAND et al. (2004), les entreprises innovatrices devraient adopter des politiques de GRH favorisant l'engagement organisationnel des travailleurs, telles que la rémunération incitative, la formation générale, l'utilisation de procédures de sélection formelles et valides, le recours à des procédures formelles d'évaluation du rendement, l'utilisation de schèmes participatifs, la mise en place de canaux de communication, la présence d'une politique de sécurité d'emploi. Dans cette étude, les pratiques innovatrices regroupent la formation générale, l'évaluation formelle du rendement, la sélection et le recrutement formel, et les canaux de communication. Cependant, les résultats montrent que la relation entre les pratiques de GRH identifiées et la compétitivité n'est pas seulement expliquée par des pratiques de nature innovatrice.

Approche configurationnelle :

Si l'approche de la contingence explique partiellement la relation entre les pratiques de GRH identifiées dans cette étude et la compétitivité de l'entreprise, l'approche configurationnelle demeure une parfaite illustration des résultats obtenus. L'intérêt dans cette approche (MEYER et al, 1993), est porté sur un ensemble de variables indépendantes lié à une variable dépendante, plutôt qu'au lien individuel qu'entretiennent diverses variables indépendantes avec une variable dépendante. En fait, selon BAIRD et MESHOULAM (1988), les pratiques de GRH doivent être cohérentes verticalement avec les autres caractéristiques de l'organisation mais également horizontalement pour assurer une complémentarité entre les pratiques. Cette affirmation vient confirmer les résultats car nous tirons de l'analyse des données deux ensembles de pratiques de GRH (innovatrices et mobilisatrices) cohérentes entre elles et les objectifs stratégiques de la PME. Le processus de compétitivité établi à cet effet dans le chapitre précédent, montre bien que ces deux ensembles de pratiques de GRH sont complémentaires et forment un système de pratiques de GRH, base de l'avantage compétitif de la PME. La configuration est donc la mieux adaptée pour expliquer le positionnement de la PME sur le marché. Plusieurs travaux postulent d'ailleurs que les pratiques de GRH ne peuvent être une source importante d'avantage compétitif durable que lorsqu'elles font preuve d'une certaine cohérence sous forme de configurations (BECKER et GERHART, 1996).

## Gestion Stratégique des Ressources Humaines :

En se basant sur l'idée selon laquelle l'intérêt, en stratégie, se porte sur les compétences organisationnelles susceptibles de fonder un avantage concurrentiel (PRAHALAD et HAMEL, 1990; SANCHEZ et HEENE 1997), alors nous pouvons parler de gestion stratégique des ressources humaines au sein de la PME étudiée. En effet, nous avons tout au long du travail démontré l'orientation stratégique de la PME vers le développement des compétences humaines en appliquant une GRH innovatrice et mobilisatrice pour construire son avantage concurrentiel. En GSRH, les pratiques de GRH identifiées sont souvent désignées par « *highinvolvement management practices* » (LAWLER, 1992), « *high-commitment practices* » (WALTON, 1985), « *highperformance management practices* » (WAY, 2002). Elles peuvent concerner par exemple, l'investissement en formation, la mise en place d'une meilleure organisation de travail, l'encouragement de la participation, le partage de l'information et l'implémentation d'une rémunération liée à la performance (BEAUPRE et CLOUTIER, 2007).

La GSRH suppose aussi que la réalisation d'un système de pratiques de GRH cohérent en interne et qui vise à faire des salariés une source d'avantage compétitif, en stimulant leur engagement et en développant leurs compétences, est le seul moyen d'accroître les performances économique et sociale des entreprises (BARRAUD-DIDIER et al. 2003; BEAUPRE et CLOUTIER, 2007). Dans cette optique, l'analyse du processus de contribution des pratiques de GRH montre que l'avantage compétitif fondé sur un système de pratiques de GRH se traduit par une amélioration de la performance sociale (bon climat, turnover, absentéisme), de la performance organisationnelle (Qualité, savoir-faire des RH, productivité) et de la rentabilité financière (augmentation du chiffre d'affaires) rendant ainsi l'entreprise compétitive. En guise d'exemple, CERDIN et SOM (2005) ont analysé l'évolution des pratiques de GSRH dites innovantes (organisation du temps de travail, recrutement, formation et redéploiement, promotion, évaluation de la Performance, rémunération) auprès de 28 entreprises françaises (grandes et PME). Ces auteurs montrent une tendance vers les pratiques dites innovantes dans les entreprises étudiées et remarquent que ces pratiques ont des effets positifs sur leur performance.

## La théorie basée sur les ressources (RBV) :

Les pratiques de GRH qui mobilisent les ressources humaines sont souvent considérées comme une source d'avantage compétitif et de meilleure performance (BARNEY et WRIGHT, 1998). Selon REGINA (2010), une entreprise ne peut bâtir son avantage compétitif que sur la base des ressources internes valorisables, rares, non imitables, non substituables et

non transférable (VRIST). De même, WRIGHT et al. (1994) ont présenté un modèle de maintien de l'avantage compétitif par les ressources humaines dans lequel les connaissances, les habilités et les aptitudes jouent un rôle majeur. Ils soulignent que les pratiques de GRH sont nécessaires pour construire et valoriser les caractéristiques individuelles liées aux compétences et aux comportements. Dans ce sillage, nos résultats soutiennent aussi que la PME construit son avantage compétitif sur la base de ses ressources internes notamment, les ressources humaines. En conséquence, la complémentarité des pratiques de GRH mobilisatrices et innovatrices constitue pour elle une barrière à l'imitation. Autrement dit, le temps pris par la PME et les moyens qu'elle déploie pour mettre en place le système de pratiques de GRH lui confère un avantage difficile à obtenir par ses concurrents, pour les mêmes actifs et système de GRH. D'après BECKER et GERHART (1996), ils vont mettre du temps pour comprendre ce système et l'appliquer. A ce propos, DIERICKX et COOL (1989) avancent que des concurrents n'auront pas les mêmes résultats lorsqu'ils essayeront de rattraper leur retard en allouant les mêmes investissements qu'une entreprise qui a fait plusieurs années pour mettre en œuvre un système de GRH. En conséquence, toute tentative pour réduire la durée de mise en place de ce système de pratique de GRH entraîne des résultats inférieurs à ceux obtenus par l'entreprise cible (REGINA, 2010).

La théorie des Capacités dynamiques :

Cette perspective développée par TEECE, PISANO et SHUEN (1997) s'intéresse au développement des compétences. Nous la mobilisons pour expliquer les résultats obtenus car la compétitivité de la PME étudiée s'appréhende par la vision du dirigeant de miser sur le développement de ses ressources humaines en mettant en place un système de pratiques de GRH permettant d'accroître leurs compétences et de renforcer les capacités organisationnelles. En effet, au-delà même de l'exploitation de ses ressources humaines, le dirigeant éprouve la nécessité de renforcer les aptitudes des employés par le biais de la mobilisation et de la qualification. Selon TEECE et al. (1997), ce sont ces aptitudes des ressources humaines qui définissent tout processus de transformation, et de reconfiguration des capacités organisationnelles entraînant l'entreprise à faire face à l'instabilité de son environnement. Cette approche des capacités dynamiques permet donc de mieux comprendre la relation entre les pratiques de GRH identifiées et la compétitivité de la PME. Par exemple, les travaux de D. DIOUF (2012) sur les rôles de la GRH dans le processus de création de valeur des PME sénégalaises montrent que le développement des capacités dynamiques repose sur un système de pratique de GRH. Pour lui donc, c'est cette GRH soutenue par les dirigeants qui permettrait à l'entreprise de garder un avantage concurrentiel durable.

## CONCLUSION

En définitive, les résultats de cette étude montrent que les pratiques de GRH mises en œuvre dans la PME sont fortement ancrées sur la vision du dirigeant et l'orientation stratégique de l'entreprise. Il y a une spécificité de gestion propre à la PME et toutes les mesures stratégiques reposent sur le dirigeant qui agit en fonction de la versatilité de l'environnement. En plus, deux types de GRH sont retenus dans la PME : des pratiques mobilisatrices et innovatrices. Ainsi, celles-ci doivent être complémentaires, non isolées et former un système permettant à la PME de construire son avantage compétitif durable.

Toutefois, ce système doit demeurer flexible pour se reconfigurer en fonction des exigences de l'environnement de la PME. L'étude montre que les pratiques de GRH sont nécessaires à sa compétitivité. Le rôle stratégique de la GRH est aussi soutenu (GSRH). De même, le dynamisme du développement des compétences humaines pour l'atteinte de ses objectifs de compétitivité amène à penser aux pré-requis de la théorie des capacités dynamiques.

Sur le plan managérial, nous souhaitons que les résultats puissent aider les dirigeants des PME sur les choix qu'ils opèrent par rapport à l'utilisation des pratiques de GRH pour atteindre leurs objectifs de compétitivité. En effet, les travaux de l'ADEPME (2011) révèlent que les PME souffrent, en plus du financement, d'un problème d'organisation et de compétitivité. Dans cette optique, les dirigeants pourraient améliorer leurs conditions internes de travail et favoriser la compétitivité en mettant en place un système de pratiques de GRH innovatrice et mobilisatrice. Nous avons déjà montré que ce système doit être propre à chaque PME en fonction des objectifs stratégiques visés et des contraintes environnementales. C'est ce qui permettrait à la PME de construire son avantage compétitif et d'augmenter ses performances sociale, organisationnelle et financière. Donc, chaque dirigeant ou entrepreneur pourrait développer son entreprise en combinant des pratiques de GRH de nature innovatrice avec des pratiques de GRH qui renforcent la mobilisation de ses travailleurs.

Cette recherche n'est bien sûr pas exempte de limites. Une première limite est liée à la stratégie d'accès à la réalité. L'usage d'un seul cas de PME ne permet pas de généraliser les résultats obtenus. Cependant, il faut préciser que leur validité externe n'est pas systématiquement recherchée dans les études qualitatives. La seconde limite a trait à l'utilisation de la méthode AC. En fait, le travail de codification s'est fait seul (un seul codeur) et manuellement. En plus, l'AC suppose que les entretiens soient enregistrés afin d'être intégralement transcrits et retranscrits. Ceci est une exigence difficilement compatible avec les contraintes imposées par les études menées auprès de cibles professionnelles.

Par ailleurs, cette présente recherche est un premier pas pour les travaux futurs. Ainsi, nous comptons l'élargir en adoptant un échantillon représentatif composé de plusieurs PME Sénégalaises. Dans ce cas, la démarche hypothético-déductive sera privilégiée pour vérifier ou tester les conjectures qui ont émergé dans cette étude. En fait, les PME constituent aujourd'hui un levier potentiel du positionnement de nos pays sur le plan international. Les chercheurs en GRH et notamment, les chercheurs au Sénégal, pourrons participer au développement des PME sénégalaises en renforçant les résultats obtenus sur la relation entre les pratiques de GRH et la compétitivité.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ARTHUR J. B. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, Vol.37, p. 670-687.
- BAIRD. MESHOULAM. (1988), Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review*, Vol.13, p. 116-128.
- BARDIN L. (2007), *L'analyse de contenu*, Edition Quadrige, Manuel.
- BARNEY. WRIGHT. (1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, Vol.37, N°1, p. 31-46.
- 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*, n°47, p.2-13
- BARRY D. et al. (2012), *Compétitivité des entreprises*, A-Z Solutions Entreprises, Revue de la Finance et du Business, Edition Eco Finance Entreprises, MAI-JUIN 2012.
- BEAUPRE D, CLOUTIER J. (2007), La gestion à haute performance dans la fonction publique québécoise : pratiques mobilisatrices et cohérence, *Revue Industrielle*, vol.62, n°3, p.516-539. Beaupré et Cloutier, 2007
- BECKER B. E. HUSELID M. A. (2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? , *Journal of Management*, Vol.32, n°6, p. 898-925.
- BECKER G. S. GERHART B. (1996), The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, p.779-801.
- BECKER. G. S. (2004), *Ecrire les sciences sociales. Commencer et terminer son article, sa thèse ou son livre*, Paris, Economica (première publication en anglais en 1986).
- BELAID Z. BERGERON H. (2006), Pratiques de calcul des coûts, utilisation de l'information et performance dans les PME manufacturières, *Manuscrit*.
- BERELSON B. (1952), Content analysis in communication research, *The Free Press, Glencoe*.
- BERGERON H. (2000), Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?, *Manuscrit auteur*, 21<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, France.
- BERNARD A. J. M. (2010), Compétition inter-firme & territoires : analyse porterienne.
- BERTACCHINI. (2009), *Epistémologie & Méthodologie de Recherche en Sciences de l'Information & de la Communication*, Essai, Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales p. 102.

- CARRIERE J. BARRETTE J. (2005), Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.22.
- CERDIN, SOM. (2005), Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises ? Une étude exploratoire, *Gestion 2000*, janv. 2005, Numéro 2, p. 143-159.
- DAVID A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, 8<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Chatenay-Malabry, du 26 au 28 mai. Paris.
- DELERY J.E. DOTY H.D. (1996), Modes of theorizing in Strategic human Resource management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational performance predictions », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p.802-835.
- DIERICKX, COOL. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, vol. 35, n° 12, p. 1504-1511.
- DIOUF D. (2012), *Le processus de construction de la relation entre les pratiques de GRH et la performance des PME Sénégalaises : cas de deux PME de la SO.D.I.DA*, Doctorat en sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar.
- FABI B. RAYMOND L. LACOURSIERE R. ARCAND. (2004), Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?, 7<sup>ème</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Montpellier.
- Fabi B. Raymond L. Lacoursière R. (2006), Pratiques de GRH pour le développement stratégique des pme: une perspective de configuration, 23<sup>e</sup> Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, Québec.
- FEUDJO J. R. (2006), *Gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un univers de paradoxes*, cahiers électroniques du CRECCI, N°1.
- GUERDIN et al. (2007), *Du Management des Compétences au Management des Talents : Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines ?*, Mémoire d'expertise.
- GUERIN. WILS. (2006), La gestion stratégique des Ressources Humaines : la perspective nord américaine, in Allouche J. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert.
- GUTHRIE A. et al. (2002), Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy, *International Journal of Human Resource Management*, p. 183-197.
- HAMEL G. PRAHALAD C. K. (1994), *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.
- HOUNKOU E. (2006), Les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises Béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congruentes au contexte culturel Béninois ?, 17<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Reims.
- HUSELID M. A. JACKSON S. SCHULER R. (1997), Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol.40, n°1, p. 171-188.
- LAWLER. (1992), The ultimate advantage: creating the high involvement organization, *San Francisco: Jossey-Bass*, 371p.
- LIOUVILLE J. BAYAD M. (1995), Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion 2000*, p.159-179.
- LIOUVILLE J. BAYAD M. (2001), Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : proposition et test d'un modèle causal, 5<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, 13-14-15 juin.
- MARCHESNAY M. (1993), PME, Stratégie et recherche, *Revue Française de Gestion*, n°95, p.70-76.

- MATMATI M. (2005), La gestion des ressources humaines au Maghreb, in Matmati M. *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Vuibert, p. 243-262, AGRH.
- MEYER et al. (1993), Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195.
- MICHIE. SHEEHAN. (2005), Business Strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage, *International Journal of Human Resource Management*, p. 445-464
- NGOK EVINA J. F. (2008), Gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines : cas du Cameroun.
- PFEFFER J. (1994), Competitive advantage through people: unleashing the power and the work force, *Boston M. A: Harvard business school Press*.
- PORTER M. (1986), L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, *Inter Editions*, Paris.
- PRAHALAD C.K, HAMEL G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, vol.68, n°3, p79-91.
- REGINA. (2010), Compétitivité des PME : apport de la GRH mobilisatrice, ASAC, Canada.
- SANCHEZ, HEENE. (1997), Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition, *European Management Journal*, 15(3), 303–317.
- SCHULER R. MACMILLAN. (1984), Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices, *Human Resource Management*, Vol. 23, p. 241-255.
- SNOW. MILES. COLEMAN. (1992), Managing 21st Century Network Organizations, *Organizational Dynamics*, Vol. 20, n°3, p. 4-20.
- STRATEGOR. (2005), *Politique générale de l'entreprise*, 4<sup>ème</sup> Edition, Dunod Paris.
- TEECE et al. (1997), Dynamic capabilities and strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, pp. 509-533.
- TERNISIEN M. DIGUET A. F. et al. (2001), Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, Les Editions de l'Industrie, Paris, Collection Études.
- THIETART R. COLL. (2003), *Méthodes de Recherche en Management*, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod.
- TIDJANI B. (2000), Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la Réalité, *Revue Africa Development*, Vol.25, n°1 et 2, p.191-212.
- TORRES O. (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue Internationale PME*, Vol.10, n°2, p. 9-43.
- WALTON. (1985), From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, Vol.63, n°2, p. 77-84
- WAY S. (2002), High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector, *Journal of Management*, Vol. 28, n°6, p. 765-785.
- WRIGHT et al. (1994), Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- WRIGHT. MCMAHAN. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, p. 292-320.
- YOUNDT M. A. SNELL S. A. DEAN J. W. LEPAK D. P. (1996), Human resource management, manufacturing strategy and firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°4, p. 836-866.

## Annexe 1. Grille d'analyse de contenu du matériau brut

Document : Matériau des entretiens retranscrits et Données supplémentaires reçus de la PME étudiée		Codeur : Mouhameth Diémé	
Thèmes abordés	Fréquences <sup>17</sup> en nombre et en pourcentage	Référence <sup>18</sup> Ri=Retranscription i (1..4) ; Doc i=Document i (1..3) ; Lg i=Ligne i (1...10)	Observations et analyses
<b>Relatifs à la GRH</b>			
<b>1. Catégorie : pratiques de GRH</b>	<b>Total = 126</b>		
1.1. Sous-catégorie : communication	6= 0,00444444	R1, Lg99 ; R4, Lg20-41-52-62-72	Les pratiques de GRH occupent une place importante. Leur fréquence (126) d'apparition dans les différents discours ainsi que dans les textes explicites étant élevée, la formation du personnel apparait comme étant la pratique de GRH la plus favorisée (5,5%).
1.2. Sous-catégorie : évaluation	17= 0,01259259	R2 ; R4 ; Doc3	
1.3. Sous-catégorie : formation	74= 0,05481481	R1 ; R2 ; R3 ; R4 ; Doc3	
1.4. Sous-catégorie : implication	5= 0,0037037	R2, Lg199-200-287 ; R3, Lg155 ; Doc1, Lg170	
1.5. Sous-catégorie : motivation	7= 0,00518519	R1, Lg38-103-110-112-114-167 ; Doc1, Lg63	
1.6. Sous-catégorie : partage du bénéfice	5= 0,0037037	R1, Lg108-117-118 ; R2, Lg390 ; R3, Lg131	
1.7. Sous-catégorie : recrutement et sélection	10= 0,00740741	R1, Lg48-49-54-123 ; R2, Lg222-225-362 ; R3, Lg135	
1.8. Sous-catégorie : rémunération	2= 0,00148148	R2, Lg311-356	
<b>2. Catégorie : rôle des pratiques de GRH</b>	<b>Total = 155</b>		
2.1. Sous-catégorie : gestion	10= 0,00740741	R1, Lg35-60-68-158-178 ; R2, Lg252-277 ; R3, Lg97-99 ; Doc1, Lg63	Un rôle responsable du Chef de Personnel qui participe beaucoup dans l'organisation du travail et dans le management des compétences ; réduction de l'absentéisme et bonne gestion de la rotation des employés (turnover) en les satisfaisant.
2.2. Sous-catégorie : management	11= 0,00814815	R1 ; R2 ; Doc2 ; Doc3	
2.3. Sous-catégorie : administration	1= 0,00074074	R1, Lg104	
2.4. Sous-catégorie : organisation	18= 0,01333333	R1 ; R2 ; R3 ; R4 ; Doc1 ; Doc3	
2.5. Sous-catégorie : encadrement	2= 0,00148148	R1, Lg79-84	Une fréquence négligeable
2.6. Sous-catégorie : acquisition de nouvelles expériences	12= 0,00888889	R1 ; R2 ; R3 ; Doc1 ; Doc3	Impact de la formation subie par le personnel de l'entreprise (2.6 ; 2.8) ;
2.7. Sous-catégorie : personnel qualifié	4= 0,00296296	R1, Lg34-71-167 ; Doc1, Lg17	

<sup>17</sup> Base de calcul des pourcentages : la fréquence du thème Y / les fréquences cumulées de tous les thèmes

<sup>18</sup> R1 : retranscription de l'entretien avec le chef du Personnel ; R2 : retranscription de l'entretien avec le Responsable-Qualité ; R3 : retranscription de l'entretien avec le Chef d'Usine ; R4 : retranscription de l'entretien avec le Chef du Service Informatique ; Doc1 : présentation de la PME (source : SENAFRIC-2009) ; Doc2 : Système de management qualité ; Doc3 : Le management des ressources humaines.

2.8. Sous-catégorie : personnel compétent	13= 0,00962963	R1 ; R2 ; R3 ; Doc1 ; Doc3	recrutement d'un personnel de qualité (2.8 ; 2.9) ; 2.7 va avec 2.8
2.9. Sous-catégorie : ressources humaines de qualité	12= 0,00888889	R1 ; R2 ; R4	
2.10. Sous-catégorie : sensibilisation	5= 0,0037037	R1, Lg106 ; R2, Lg178-286-295 ; Doc3, Lg11	Partage de l'information et mise au courant du personnel de toute décision émanant de la direction générale
2.11. Sous-catégorie : information	5= 0,0037037	R1, Lg106 ; R2, Lg278-482-509 ; R4, Lg75	
2.12. Sous-catégorie : emploi	4= 0,00296296	R1, Lg241-263 ; R3, Lg49-123	Rigueur dans le travail, tous les interlocuteurs l'ont confirmé (2.7%) ; un recrutement en faveur du personnel interne et au détriment du monde externe (0.2%)
2.13. Sous-catégorie : travail	36= 0,02666667	R1 ; R2 ; R3 ; R4 ; Doc3	
2.14. Sous-catégorie : incitation	1= 0,00074074	R2, Lg352	Très faible fréquence
2.15. Sous-catégorie : interface	1= 0,00074074	R2, Lg295	Le chef du personnel participe au bon climat social (2.18 ; 2.19) ; son opinion étant sollicité (2.15), il renforce la flexibilité de l'entreprise (4 ; 5)
2.16. Sous-catégorie : adaptation	4= 0,00296296	R1, Lg32 ; R2, Lg223 ; Doc1, Lg56 ; Doc3, Lg15	
2.17. Sous-catégorie : appropriation	5= 0,0037037	R1, Lg101-104-105-111 ; Doc3, Lg21	
2.18. Sous-catégorie : règlement conflits	2= 0,00148148	R2, Lg280-282	
2.19. Sous-catégorie : bon esprit d'équipe et climat social	3= 0,00222222	R1, Lg93 ; Doc1, Lg16-19	
2.20. Sous-catégorie : encouragement	1= 0,00074074	R2, Lg377	Une motivation en promouvant les meilleurs travailleurs
2.21. Sous-catégorie : promouvoir	4= 0,00296296	R1, Lg119-120-125 ; R4, Lg35	Très faible fréquence
2.22. Sous-catégorie : bon plan de carrière	1= 0,00074074	R1, Lg125	
<b>Relatifs aux stratégies de l'entreprise</b>			
<b>1. Catégorie : direction</b>	<b>Total = 56</b>		
1.1. Sous-catégorie : intrapreneurship	7= 0,00518519	R1, Lg147-148-152-154-158 ; R2, Lg47 ; Doc3, Lg15	Qualité du dirigeant
1.2. Sous-catégorie : leadership	3= 0,00222222	R2, Lg194-195-198	Un sentiment de domination du marché
1.3. Sous-catégorie : vision	2= 0,00148148	R1, Lg93-154	Le Chef de personnel participant activement dans les instances de décisions, ses pratiques de GRH sont en cohérence avec la vision de l'entreprise ; l'opération stratégique pour l'atteinte des objectifs (17) de l'entreprise se fait sentir.
1.4. Sous-catégorie : objectif	17= 0,01259259	R1 ; R2 ; Doc3	
1.5. Sous-catégorie : stratégie	6= 0,00444444	R2, Lg28-29-49-52-54-67	
1.6. Sous-catégorie : planification	13= 0,00962963	R2	
1.7. Sous-catégorie : processus	4= 0,00296296	R1, Lg62 ; R4, Lg43 ; Doc1, Lg60 ; Doc2	
1.8. Sous-catégorie : réglementation	4= 0,00296296	R1, Lg145 ; R2, Lg219-223 ; Doc1, Lg64	Formalisation de l'entreprise

<b>2. Catégorie : décision</b>	<b>Total = 47</b>		
2.1.Sous-catégorie : investissement	8= 0,00592593	R1, Lg4-158-195 ; R2, Lg517-518-519-520	Une décision d'investir en particulier dans la formation du personnel depuis que l'entreprise est certifiée
2.2.Sous-catégorie : amélioration continue	8= 0,00592593	R2, Lg93-136-157-159-189-412 ; Doc1, Lg60 ; Doc2	Une technique, l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité ; R2= forte densité d'apparition pour le Responsable-Qualité
2.3. Sous-catégorie : veille concurrentielle	4= 0,00296296	R2, Lg125-502-503-513	Il existe un système de veille concurrentiel pour contrôler surtout le marché artisanal
2.4.Sous-catégorie : publicité	9= 0,00666667	R2, Lg302-304-306-311-314-319-333-345	Innovation : décision d'investir fortement (9+12) dans le sponsoring depuis l'arrivée des nouveaux concurrents
2.5. Sous-catégorie : sponsoring	12= 0,00888889	R2 ; Doc1	
2.6.Sous-catégorie : politique qualité	6= 0,00444444	R1, Lg69 ; R2, Lg350-369-439 ; Doc1, Lg54-71	Exigée par la norme ISO-9001
<b>3. Catégorie : main d'œuvre</b>	<b>Total = 14</b>		
3.1. Sous-catégorie : plan de formation annuel	11= 0,00814815	R1 ; R2 ; R4	11/14 : fréquence très élevée ; l'application d'un plan de formation est très largement soutenue (3/4 des interviewés)
3.2.Sous-catégorie : gratification annuelle	2= 0,00148148	R1, Lg114-115	Une pratique de GRH habituelle surtout lorsque l'entreprise réalise de très bon bénéfices ; fréquence faible : un seul interlocuteur (le Chef du personnel ; R1)
3.3. Sous-catégorie : primes,	1= 0,00074074	R1, Lg114	
<b>4. Catégorie : partenariat</b>	<b>Total : 2= 0,00148148</b>	R2, Lg529 ; Doc1, Lg26	Faible fréquence mais encouragé (Doc1) ; Des partenaires leaders
<b>Relatifs aux marchés de l'entreprise</b>			
<b>1. Catégorie : produit</b>	<b>Total = 103</b>		
1.1. Sous-catégorie : offre	4= 0,00296296	R2, Lg106-107-109-111	Raisons d'être de l'entreprise ; fréquence nulle en ce qui concerne l'exportation des produits de l'entreprise en dehors du territoire
1.2. Sous-catégorie : vente	30= 0,02222222	R1 ; R2 ; R3 ; R4	
1.3. Sous-catégorie : exportation	0= 0	-	
1.4.Sous-catégorie : commercialisation	13= 0,00962963	R1 ; R2 ; Doc1	

1.5. Sous-catégorie : achat	23= 0,01703704	R1 ; R2 ; R3 ; R4	
1.6. Sous-catégorie : exigences clients	24= 0,01777778	R1 ; R2 ; Doc1 ; Doc2	Pouvoir de négociation du client élevée (1,8%) ; un produit acheté (1.8) mais qui n'est pas tout à fait à la hauteur des attentes (1.7)
1.7. Sous-catégorie : demande	4= 0,00296296	R2, Lg111-125-398 ; R3, Lg142	
1.8. Sous-catégorie : commande	5= 0,0037037	R2, Lg404-405 ; R3, Lg208 ; R4, Lg66-67	
<b>2. Catégorie : valeur</b>	<b>Total = 42</b>		
2.1. Sous-catégorie : prix	18= 0,01333333	R1 ; R2 ; R3	Fréquence élevée, un prix pas très accessible pour les artisans
2.2. Sous-catégorie : coût	11= 0,00814815	R1 ; R2 ; R3	Coût de production important (0,8%)
2.3. Sous-catégorie : chiffre d'affaires	4= 0,00296296	R1, Lg132-135 ; R2, Lg78-152	Ventes importantes (R1; R2) mais la fréquence n'explique rien
2.4. Sous-catégorie : subvention	2= 0,00148148	R2, Lg389 ; Doc1, Lg43	L'entreprise bénéficie d'une subvention accordée par l'Etat (fond d'aide) pour la formation du personnel
2.5. Sous-catégorie : profit	1= 0,00074074	R1, Lg138	Profit substantiel ; Partage de bénéfice (2.6)
2.6. Sous-catégorie : bénéfice	6= 0,00444444	R1, Lg108-117-138 ; R2, Lg390 ; R3, Lg131	
<b>3. Catégorie : chaîne</b>	<b>Total = 68</b>		
3.1. Sous-catégorie : approvisionnement	1= 0,00074074	R2, Lg570	Faible (1) : l'entreprise dispose de ses propres bouteilles de gaz; il n'y a que le carbure de calcium qui est acheté de façon irrégulière
3.2. Sous-catégorie : production	33= 0,02444444	R1 ; R2 ; R3 ; R4 ; Doc1 ; Doc3	Importance des activités principales dans la chaîne de valeur.
3.3. Sous-catégorie : distribution	23= 0,01703704	R1; R2; R4; Doc1	
3.4. Sous-catégorie : prestation de services	11= 0,00814815	R1 ; R2 ; R4 ; Doc1	
<b>4. Catégorie : marché du gaz</b>	<b>Total = 262</b>		
4.1. Sous-catégorie : industrie	27= 0,02	R1 ; R2 ; Doc1	Activité industrielle : deux unités de production
4.2. Sous-catégorie : logistique	2= 0,00148148	R2, Lg573-588	Faible fréquence (2) ; une logistique externe pour la livraison et la récupération des bouteilles de gaz
4.3. Sous-catégorie : informatique	19= 0,01407407	R2 ; R4 ; Doc1	Important, tous les services sont équipés d'ordinateurs
4.4. Sous-catégorie : internet	13= 0,00962963	R4	

4.5. Sous-catégorie : proximité	5= 0,0037037	R2, Lg29-31-32-496-498	Faible, pas très proche des artisans
4.6. Sous-catégorie : point de vente	4= 0,00296296	R2, Lg497-498-500 ; R3, Lg44	Des points de vente connus par les clients ;
4.7. Sous-catégorie : dépôt	5= 0,0037037	R2, Lg17-30-32-497	Renforcement des dépôts
4.8. Sous-catégorie : fuite gaz	1= 0,00074074	R2, Lg444	Défaut de qualité que l'entreprise prend en charge pour satisfaire ses clients
4.9. Sous-catégorie : négoce	1= 0,00074074	R1, Lg8	Faible : activité secondaire de l'entreprise (commercialisation)
4.10. Sous-catégorie : différenciation	3= 0,00222222	R1, Lg182 ; R2, Lg589-591	faible
4.11. Sous-catégorie : clientèle	76= 0,0562963	R1 ; R2 ; R3 ; R4 ; Doc1 ; Doc2 ; Doc3	Un portefeuille de clients très important
4.12. Sous-catégorie : fournisseur	13= 0,00962963	R2 ; R4	Pour la commercialisation qui est une activité secondaire; intéressant (13)
4.13. Sous-catégorie : importation	2= 0,00148148	R1, Lg12-25	
4.14. Sous-catégorie : concurrence	40= 0,02962963	R1 ; R2 ; R3 ; R4 ; Doc1	Environnement fortement concurrentiel (3%) ; un marché important (2,7%)
4.15. Sous-catégorie : environnement	3= 0,00222222	R1, Lg128-190-191	
4.16. Sous-catégorie : réseau	1= 0,00074074	R4, Lg31	
4.17. Sous-catégorie : marché	37= 0,02740741	R1 ; R2 ; Doc1	
4.18. Sous-catégorie : part de marché	10= 0,00740741	R2, Lg7-13-15-16-21-344-480-484-489-494	Pas de statistiques formelles ; Mais principal dépositaire et vendeur dans tout le Sénégal
<b>Relatifs à la compétitivité</b>			
<b>1. Catégorie : facteurs clés de succès</b>	<b>Total = 134</b>		
1.1. Sous-catégorie : satisfaction	24= 0,01777778	R1 ; R2 ; R3 ; Doc1 ; Doc2 ; Doc3	De façon transversale (R1; R2; R3; R4; Doc1; Doc2; Doc3), les exigences des clients sont très considérables avec plus d'importation à la qualité de la production (7%) puis à la satisfaction en termes de prix et de prestation de service (1.8%) et le respect du délai de livraison (1.04%).
1.2. Sous-catégorie : délais de livraison	14= 0,01037037	R2 ; R4 ; Doc1	
1.3. Sous-catégorie : qualité	96= 0,07111111	R1 ; R2 ; R3 ; R4 ; Doc1 ; Doc2 ; Doc3	

<b>2. Catégorie : positionnement</b>	<b>Total = 36</b>		
2.1. Sous-catégorie : leader	8= 0,00592593	R2, Lg196-297-299-481-530-562 ; Doc1, Lg31	Manque d'études statistiques pour déterminer les parts de marchés ; implicitement (R2) : l'un des deux leaders du secteur avec une extrapolation particulière de plus de 60% de part de marché dans l'artisanat
2.2. Sous-catégorie : fidélisation	2= 0,00148148	R2, Lg314-325	Difficultés de maîtriser les clients artisans ; une préoccupation : renforcer la fidélité et la proximité des clients
2.3. Sous-catégorie : nouveaux clients	3= 0,00222222	R1, Lg130-135 ; R2, Lg584	
2.4. Sous-catégorie : innovation	3= 0,00222222	R1, Lg148-149 ; Doc1, Lg28	Faible fréquence
2.5. Sous-catégorie : certification ISO-9001	20= 0,01481481	R1 ; R2 ; R3 ; Doc1	Important (20/36) ; Un avantage concurrentiel ; L'une des deux entreprises du secteur à être certifiées qualité
<b>3. Catégorie : autres indicateurs de compétitivité</b>	<b>Total = 58</b>		
3.1. Sous-catégorie : savoir faire (efficacité)	14= 0,01037	R1 ; R2 ; R3	Une entreprise viable : une bonne représentation pour les indicateurs savoir faire des RH (1.04%), productivité (0.9%), rentabilité (0.8%) et performance (1.1%) ;
3.2. Sous-catégorie : productivité	12= 0,008889	R2 ; R3	
3.3. Sous-catégorie : rentabilité	11= 0,008148	R1 ; R2	
3.4. Sous-catégorie : performance	15= 0,01111111	R2 ; R3	
3.5. Sous-catégorie : développement	5= 0,003704	R2, Lg541 ; R3, Lg4-6-61	
3.6. Sous-catégorie : pérennité	1= 0,00074074	Doc1, Lg72	
<b>Relation entre GRH et Compétitivité de l'entreprise</b>			
<b>1. Catégorie : mécanisme</b>	<b>Total = 51</b>		
1.1. Sous-catégorie : cohérence	0= 0	-	Pas d'explication pour ce thème
1.2. Sous-catégorie : procédure	7= 0,00518519	R2, Lg229-230-231-232-233 ; R4, Lg43	Objectivité et pragmatisme dans le travail ; des systèmes (1.5%), des moyens (0.7%) et des fonctionnements (1%) pour satisfaire la demande de marché et rendre l'entreprise compétitive ; un fonctionnement comme l'application d'un plan de
1.5 Sous-catégorie : moyen	10= 0,00740741	R2, Lg62-92-235-384 ; R4, Lg62-112 ; Doc1, Lg30-47-62-70	
1.3. Sous-catégorie : système	20= 0,01481481	R1 ; R2 ; R3 ; Doc1 ; Doc2 ; Doc3	
1.4. Sous-catégorie : voie	1= 0,00074074	R4, Lg5	
1.5. Sous-catégorie : fonctionnement	13= 0,00962963	R2 ; R3 ; R4	

			formation annuel, la gratification et la promotion de meilleurs travailleurs (une motivation).
<b>2. Catégorie : contribution</b>	<b>Total = 89</b>		Le recours aux pratiques de GRH est une source d'amélioration (fréquence importante=1.7%) de la compétitivité ; En générale, une forte contribution dans la compétitivité de l'entreprise ; Des pratiques de GRH favorisant la flexibilité de l'entreprise (2.8 ; 2.9 ; 2.10) par rapport aux contraintes environnementales.
2.1. Sous-catégorie : participation	5= 0,0037037	R1, Lg38-42-140 ; R2, Lg107-526	
2.2. Sous-catégorie : favorisation	3= 0,00222222	R1, Lg72-211 ; R2, Lg159	
2.3. Sous-catégorie : création	5= 0,0037037	R1, Lg43 ; R2, Lg381-542 ; R4, Lg31	
2.4. Sous-catégorie : facilitation	2= 0,00148148	R4, Lg50-110	
2.5. Sous-catégorie : amélioration	23= 0,01703704	R2 ; R3 ; R4 ; Doc1 ; Doc2 ; Doc3	
2.6. Sous-catégorie : atteinte d'objectifs	5= 0,0037037	R1, Lg94 ; R2, Lg68-69-88-415	
2.7. Sous-catégorie : garantie	4= 0,00296296	R2, Lg356-463-555 ; Doc1, Lg71	
2.8. Sous-catégorie : assurance	15= 0,01111111	R1 ; R2 ; Doc1 ; Doc3	
2.9. Sous-catégorie : maîtrise	13= 0,00962963		
2.10. Sous-catégorie : contrôle	14= 0,01037037	R1 ; R2 ; R4 ; Doc1	
<b>3. Catégorie : effet</b>	<b>Total = 107</b>		Le rapport est bon (2%) ; Les pratiques de GRH sont nécessaires (1%) pour la compétitivité de la PME : une idée soutenue dans presque tout le matériau ( R1 ; R2 ; R3 ; R4 ; Doc1 ; Doc3) ; la relation entre GRH et Compétitivité est positive et très importante(1.4%) ; Un effet positif en générale avec une fréquence totale très significative (107) ; certains thèmes sont peu expliqués, ce qui justifie la faiblesse de leurs fréquences : c'est le cas par exemple de l'avantage concurrentiel (0.4%).
3.2. Sous-catégorie : conformité	7= 0,00518519	R2, Lg281 ; Doc1, Lg15-66 ; Doc3, Lg3-5-8-14	
3.3. Sous-catégorie : forte	4= 0,00296296	R1, Lg190 ; R2, Lg396 ; R3, Lg142 ; Doc1, Lg66	
3.4. Sous-catégorie : résultat	6= 0,00444444	R1, Lg116 ; R2, Lg370 ; R3, Lg149-150-153	
3.5. Sous-catégorie : rapport	27= 0,02	R1 ; R2 ; R3 ; R4	
3.6. Sous-catégorie : réponse	9= 0,00666667	R2, Lg96 ; R4, Lg26-66-69-76 ; Doc1, Lg11-19-52-57	
3.10. Sous-catégorie : impact	4= 0,00296296	R2, Lg202-220-265-272	
3.13. Sous-catégorie : importance	19= 0,01407407	R1 ; R2 ; R3 ; Doc3	
3.14. Sous-catégorie : avantage concurrentiel	5= 0,0037037	R1, Lg171-191-192-220-221	
3.15. Sous-catégorie : outil	11= 0,00814815	R2 ; R4	
3.16. Sous-catégorie : condition	2= 0,00148148	R1, Lg216 ; R2, Lg357	
3.17. Sous-catégorie : nécessité	13= 0,00962963	R1 ; R2 ; R3 ; R4 ; Doc1 ; Doc3	

Source : Grille d'analyse conçue par l'auteur (M. Diémé, 2013)

## Annexe 2 : Fréquences des entretiens et énoncés pour les sous-catégories de pratiques de GRH identifiées et présentées dans le tableau 2.

Catégories thématiques	Entretiens (a)	Énoncés (b) (c)	Fréquences
1. Formation du personnel	4	59	41,7%
2. Formation sélective	1	1	
3. Formation diplômante	1	3	
4. Formation non diplômante (pratique)	1	3	
5. Motivation du personnel	1	12	5,2%
7. Motivation pécuniaire	1	2	
8. Motivation par mérite	1	1	
9. Recrutement et sélection du personnel	3	6	7,8%
10. Recrutement formel	1	2	
11. Recrutement par promotion	1	2	
12. Implication du personnel	3	6	3,5%
13. Rémunération du personnel	2	2	0,9%
14. Communication	2	6	5,2%
15. Partage du Bénéfice	3	5	3,5%
16. Evaluation du personnel	2	8	11,3%
17. Evaluation à chaud	1	4	
18. Evaluation à froid	1	4	
		115	

Source : produit par l'auteur (M. Diémé, 2013)

## Annexe 3 : Guide d'entretien

- 1. Caractéristiques générales de la PME :** historique, secteur d'activité, taille, effectifs, nature, statut juridique, organigramme, activités exercées, propriétés du capital, parts de marché et position par rapport aux concurrents, les différents produits de l'entreprise, les principaux clients, présence syndicale, état de la technologie, etc.
- 2. Les pratiques de GRH dans la PME :** la composition des activités du responsable des RH, raisons de leurs avènements, nom de la structure chargée de la GRH (direction, département, service, division), ancienneté et mission des RH, défis à relever dans le domaine de la GRH et les moyens mis en œuvre, participation du responsable RH aux prises de décision, les problèmes rencontrés par les RH dans l'accomplissement des tâches, place du responsable RH dans la PME, etc.
- 3. Relations entre les pratiques de GRH et la compétitivité de la PME :** objectifs de compétitivité à court et long terme, politiques et stratégies mises en place pour l'atteinte de ces objectifs, les facteurs clés de succès de la pme et les pratiques de GRH qu'on y trouve, rôles et importance des activités RH dans l'atteinte des objectifs fixés, rôle des pratiques de GRH et leurs influences dans la compétitivité de la pme, les critères (qualitatifs et quantitatifs) de mesure de la compétitivité de l'entreprise, nature de la compétitivité recherchée (coût ou différenciation), etc.

### NB : Questions spécifiques pour chaque interviewé en plus de celles cités ci-dessus :

- ✓ Le Chef du Personnel : son rôle dans l'organisation...
- ✓ Le Responsable Qualité : les objectifs de qualité de la pme et l'importance de la qualité des ressources humaines dans la compétitivité, la certification qualité...
- ✓ Le Directeur Technique : mesures de productivité, quantité de produits mis en œuvre, organisation des ouvriers, état des machines, satisfaction des clients...
- ✓ Le Chef du service informatique : utilité des TIC dans l'atteinte des objectifs de compétitivité, intérêt de l'usage des ordinateurs par le personnel de la pme (grâce à l'observation non participante, nous avons constaté un équipement important en ordinateur)...