

***Apports de l'approche contingente de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines au contexte des PME***

***Contributions of the contingent approach to Strategic Human Resources Management in the case of SMEs***

**ALLEK Saifa<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Université Mouloud MAMMERY, Tizi-Ouzou (Algérie)

**Date de réception :** 19/08/2022

**Date d'acceptation :** 28/09/2022

**Date de la publication :** 30/09/2022

**Résumé :**

*Le statut de ressource obtenu par le facteur humain a eu pour impact de prendre en considération dès les années 1960 la gestion des ressources humaines dans la réflexion stratégique de l'entreprise. Ainsi les ressources humaines deviennent des ressources stratégiques pour l'entreprise et peuvent être considérées comme source d'avantage concurrentiel. Les recherches dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines telles que : (Delery & Doty, 1996 ; Alani, Arcand & Bayad, 2003 ; Gagnon & Arcand, 2011) ont fait apparaître plusieurs approches théoriques. Cependant, nous avons constaté que de part ce développement, le champ de la GSRH présente quelques spécificités dans le contexte de PME. A cet égard, ce papier s'arrête sur ces spécificités en abordant les apports et les limites de l'approche contingente de la GSRH.*

**Mots-clés :** *Gestion stratégique des ressources humaines, PME, contingence, stratégie.*

**Codes de classification Jel :** M1; M12.

**Abstract:**

*The resource status obtained by the human factor has had the impact of taking human resources management into consideration in the strategic thinking of the company since the 1960s. Thus human resources become strategic resources for the company and can be considered as a source of competitive advantage. Research in the field of strategic human resource management such as: (Delery & Doty, 1996; Alani, Arcand & Bayad, 2003; Gagnon & Arcand, 2011) has revealed several theoretical approaches. However, we found that due to this development, the field of HSRM presents some specificities in the context of SMEs. In this respect, this paper dwells on these specificities by addressing the contributions and limits of the contingent approach of HSRM.*

**Keywords:** *Strategic management of human resources, SMEs, contingency, strategy.*

**Classification Codes :** M1 ; M12

## **1. Introduction :**

Au cours des deux dernières décennies, une abondante littérature a entièrement été consacrée au traitement de la place de la GRH dans l'implication des ressources humaines à l'accomplissement des objectifs stratégiques et à l'amélioration des performances des entreprises. Cette littérature, appartenant au courant de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH), s'est développée principalement en Amérique du Nord et de plus en plus en Europe, et en France en particulier.

Toutefois, les conclusions des études entourant cette problématique demeurent contradictoires et sujets à des critiques. Selon certains auteurs, ces contradictions proviennent des bases conceptuelles empruntées et des méthodologies adoptées par ces chercheurs (Delery et Doty, 1996, Becker et Gerhart, 1996 ; Boselie et al. 2005 ), notamment les différentes approches suivies.

En effet, dans ce sens, la littérature (Delery et Doty, (1996) en distingue trois: l'approche universaliste, l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle de la GSRH. Ces dernières mobilisent des hypothèses et des méthodes différentes pour aborder la relation entre les pratiques de GRH et les résultats organisationnels. Ainsi, dans la logique de la perspective universaliste, le postulat dominant réside dans l'existence de pratiques de GRH meilleures que d'autres et que toutes les organisations amélioreraient leurs performances en les adoptant. La vision de l'approche contingente stipule la nécessité des pratiques de GRH à être alignées avec les autres aspects de l'organisation, notamment la stratégie d'affaires de la firme pour améliorer la performance organisationnelle. Cette perspective s'est développée au cours des années 1990 dans un contexte où l'environnement concurrentiel de l'entreprise commençait à devenir volatil et instable.

Pour contribuer à l'enrichissement de la revue de littérature réalisée autour de la gestion stratégique des ressources humaines, nous allons nous intéresser par cet article à la validité des hypothèses de l'approche contingente de la gestion stratégique des ressources humaines dans le contexte des PME. L'objectif principal fixé à notre recherche est de faire un bilan et une analyse critique de la littérature réalisée autour de cette problématique.

L'intérêt de notre recherche est double ; il est à la fois théorique et analytique. En effet, notre étude permet d'entrevoir les contours de la gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contingente, et mieux encore, de faire un bilan d'analyse de ses applications dans le contexte des PME.

## 2. En Quoi Consiste La Gestion Stratégique Des Ressources Humaines ?

Une lecture des principaux ouvrages et articles scientifiques en GSRH montre qu'il existe plusieurs définitions liées au concept de gestion stratégique des ressources humaines. Ainsi, depuis les premières apparitions de ce concept, au début des années 1980, jusqu'à la décennie la plus récente, les implications des chercheurs des champs de la GRH dans une perspective stratégique se sont multipliées, et il en est de même pour la définition du concept. Ce qui nous amène à partager le même constat déclaré par d'autres auteurs (Mc Mahan, Virick et Wright, 1999 ; Arcan, 2000), il y a déjà presque trois décennies de cela, qu'il y a autant de définitions du concept qu'il y a d'auteurs en gestion stratégique des ressources humaines. Cet état de fait, nous impose le choix d'une définition adéquate pour notre article. Etant donné qu'il serait difficile d'aborder les différentes définitions de façon exhaustive, nous vous proposons de synthétiser leurs principales orientations. Dans ce sens, la revue de littérature en la matière, nous amène à en distinguer deux: la conception classique de la GSRH ayant une seule orientation d'un côté, il s'agit du cas où cette dernière est associée à un modèle de pratiques de GRH d'engagement ou de développement des salariés, fondées sur les principes de la théorie du capital humain ou de compétences ; la conception contemporaine de la GSRH associée à plusieurs modèles de GRH en fonction des stratégies concurrentielles des entreprises.

### 2.1. La GSRH en tant que modèle d'engagement et de développement du personnel

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

### 2.2. La GSRH associée à plusieurs modèles :

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

**Tableau n°1 : quelques définitions de la GSRH**

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

**Source : conçu par nous-mêmes**

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

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

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

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

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

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

Enfin, les diverses définitions exposées soutiennent que la GSRH n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation. Galambaud, (2003), cité par Ait Razouk (2007, p. 42), affirme que l'association du qualificatif « stratégique » au concept de gestion des ressources humaines ne peut que souligner l'existence d'une pensée qui articule la ressource humaine à la performance des entreprises ; pour Bayad (2004) la GSRH n'a lieu d'être que si elle contribue à améliorer les différents paramètres en lien avec l'efficacité de l'entreprise. Autrement dit, nous ne pouvons séparer, la GSRH est une GRH appréhendée dans un contexte de performance.

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

Au total, de l'ensemble des définitions proposées ci-dessus, nous avons choisi de nous aligner sur la définition proposée par Ait Razouk (2007), selon laquelle la GSRH est un ensemble de pratiques de GRH cohérentes en interne et en externe avec la stratégie globale de l'entreprise, afin d'obtenir des meilleures performances à long terme.

### **3.L'approche Contingente De La Gestion Stratégique Des Ressources Humaines**

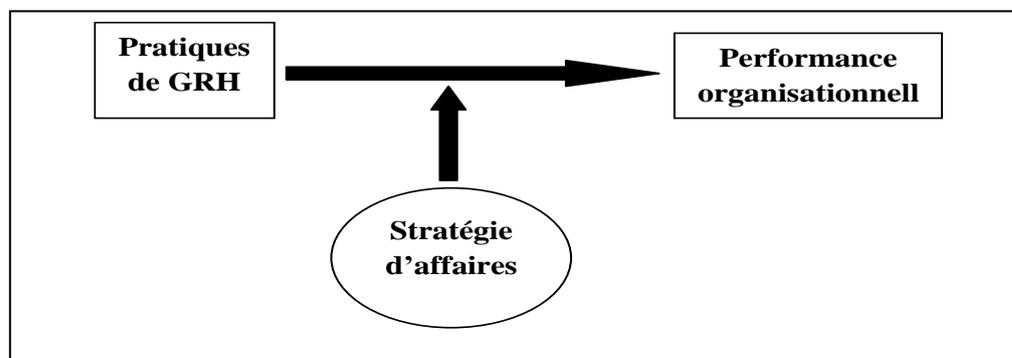
L'approche de la contingence de la GSRH soutient l'idée principale que pour être efficaces, les politiques de ressources humaines doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise (Dyer, 1985 ; cité par Gagnon et Arcan, 2011).

Cette approche tire ses sources de l'approche contingente de l'entreprise. Le contexte et certaines caractéristiques organisationnelles de l'entreprise jouent donc un rôle important dans la corrélation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. Ainsi, l'idée de la supériorité de certaines pratiques par rapport aux autres défendue par l'approche universaliste est remise en cause. L'approche de contingence défend l'idée du caractère contextuel de la GRH (Chandler, 1962; Miles & Snow, 1978; Porter, 1985 ; cités par Gagnon, 2011). Selon cette deuxième approche, les organisations qui opèrent sous les mêmes contraintes, c'est-à-dire, les mêmes facteurs de contingence, devraient adopter sensiblement les mêmes pratiques de gestion des ressources humaines.

La principale idée dégagée par cette approche est qu'il existe autant de pratiques de GRH appropriées qu'il existe de contexte, et toute pratique de GRH compatible avec le contexte de

l'entreprise aura sans aucun doute des effets positifs sur sa performance (Dyer, 1984 ; cité par Gagnon, 2011). Cette perspective est schématisée de la manière suivante :

**Figure 1 Schématisation du lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle selon l'approche contingente**



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

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

### **3.1.Fondements théoriques de l'approche contingente**

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

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

L'apport de la théorie des ressources à l'approche contingente est de taille, comme elle l'est d'ailleurs pour les deux autres approches. En effet, c'est la théorie ayant boosté le développement de la gestion stratégique des RH. Son principe de base est que les ressources internes d'une entreprise, notamment son capital humain est source d'avantage concurrentiel par leur rareté et leur inimitabilité (Hansen et Wernerfelt, 1989 ; cités par Fabi et al. 2004). De ce fait, il ne suffit pas pour une entreprise de se positionner sur un segment rentable ou en croissance pour se constituer des avantages par rapport à ses concurrents, mais il faut se construire une organisation humaine apte à lever un tel défi. d'après Fabi et al. , (2004). C'est à partir de cette idée que nous avons vu développer beaucoup d'approches liant le champ de la GRH à celui de la gestion stratégique.

### **3.2.Quelques études empiriques relatives à l'approche contingente**

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

En effet, avant le début des années 2000, il y a eu des études empiriques faites sur la question, mais la plupart a été abordée sur les échantillons de grandes entreprises et les pratiques de GRH ont été

prises dans un cadre individuel que collectif, comme ce fut le cas de la rémunération ou la dotation, et peu d'entre elles ont utilisé des ensembles de pratiques pour valider l'approche (Baldegger et Arcand, 2003).

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

En ce qui concerne les facteurs de contingence du lien entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises les recherches sont partagées. La majorité des chercheurs ont vérifié le rôle modérateur que sont susceptibles de jouer les facteurs suivants (Robert-Huot G. Cloutier J., (2014): la stratégie concurrentielle, les facteurs liés à l'industrie (Altinay et al. 2008; Chadwick et al. 2013; Hayton, 2003), l'entrepreneuriat (Messermitch et Wales, 2013; Nasution et al. , 2011) , la proportion des coûts de main-d'œuvre dans les coûts d'exploitation (Chadwick et al. 2013; Roca-Puig, et al. 2012) , et la culture organisationnelle (Patel et Cardon, 2010; Seong, 2011) , et le rôle de la performance sociale comme variable médiatrice entre pratiques RH et la performance financière (Katou, 2012; Sels et al., 2006).

Le tableau n°2 présente quelques articles que nous avons recensés ayant rapport à cette approche. Nous avons choisi uniquement celles ayant pris la stratégie d'affaires comme variable de contingence, car c'est la variable qui nous intéresse dans notre article. Aussi, nous avons concentré notre revue de littérature sur les études ayant abordé les stratégies

**Tableau n°1 : quelques études empiriques ayant abordé le lien entre les pratiques de GRH et la performance dans le contexte des PME en contingence avec la stratégie d'affaires**

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

**Source : établi par nous-mêmes**

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

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

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

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

#### **4. Discussion Et Analyse De L'approche Contingente Dans Le Contexte Des PME**

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

##### **4.1. Les apports de l'approche :**

Le principal apport de l'approche est d'avoir identifié les pratiques de GRH adéquates pour chaque stratégie afin d'assurer la performance de l'entreprise. Parmi les stratégies les plus citées par cette approche, notons les stratégies concurrentielles élaborées par Porter (1980, 1985) et par Miles et Snow (1978, 1984). Pour Porter, par exemple, trois positionnements stratégiques peuvent constituer un avantage compétitif. Il s'agit des stratégies de « différenciation », de « domination par les coûts » et de « focalisation ». Selon plusieurs recherches réalisées dans cette perspective, comme celle de Liouville et Bayad (1998), les pratiques de GRH associées à chacune de ces stratégies sont les suivantes :

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

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

-L'entreprise qui poursuit une stratégie de « focalisation » adoptera une formule intermédiaire qui mélange les atouts des deux stratégies précédentes. Ce type d'entreprises opéra, comme l'avait proposé Walton (1985), pour un système de GRH plutôt « hybride » qui puise à la fois dans les deux

systèmes de GRH portés par les entreprises dont la stratégie est basée sur la différenciation ou la baisse des coûts.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **5. Conclusion:**

La pensée stratégique en GRH s'est développée progressivement de l'approche universaliste, à l'approche configurationnelle.

Cette évolution a contribué à favoriser une vision systémique des pratiques de GRH et à ne pas favoriser des pratiques et en exclure d'autres. La prise en compte de variables de contingence internes et externes permet de valoriser d'autres pratiques de GRH, notamment des pratiques de type techniques qui étaient auparavant éliminées du champ de la gestion stratégique des ressources humaines.

L'approche contingente de la GSRH a reconsidéré la question pour redonner de l'importance à des pratiques qui était plus utilisées dans les PME tel que la polyvalence, le travail d'équipe, l'information, la richesse des tâches, la flexibilité quantitative, la communication, ... et ce, malgré leur caractère informel.

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

Au final, les apports de cette approche sont plus importants pour la définition de la PME. Car l'acceptation des principes de cette dernière signifie une remise en cause de l'universalité des pratiques de GRH, de la PME.

## **6. References :**

- AIT RAZOUK M. 2007. Gestion strategique des ressources humaines: recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance. Université Nancy. Nancy : Thèse de Donctorat: Sciences de Gestion.
- ALTINAY, L., ALTINAY, E. et GANNON, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *The Service Industries Journal*, 28(7), 919-937.
- ARCAND M. 2000. L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Quebec. Université de Metz: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion .
- BALDEGGER R. et ARCAND M. 2003. Gestion des ressources humaines et performance de la firme: une application de l'approche de la contingence. *Revue Economique et Sociale*, n° de Décembre 2003, pp. 99-106.
- BAYAD M. et al., 2004. "Systèmes De Gestion Des Ressources Humaines Et Performance . Organisationnelle," *Annals of Public and Cooperative Economics*, Wiley Blackwell, vol. 75(3), pages 497-524, September.
- BAYAD et al. 2004.La gestion straétgic des ressources humaines: fondements et modèles. *Revue internationale des relations de travail* (Janvier 2004), Vol. 02, pp. 74-93.
- BECKER B. et GERHART. 1996. The impact resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal* (1996), Vol. 04, n° 39, pp. 779-801. Consulté sur <https://www.jstor.org/>. Bibliothèque en ligne.
- BOXALL, P. 1994. Placing HR strategy at the heart of HR success. *Personnel Management*, Jul94, Vol. 26 Issue 7.
- CHADWICK, C., WAY, S.A., KERR, G. ET THACKER, J.W. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311-343.
- CHANDLER A.D. 1962. *Strategy and Structure. The History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts: MIT Press Cambridge.
- CERF D. et LEHNER P. 2011.La gestion straétgic des RH. Zurich (Suisse) : [éd.] WEKA Business Media AG.
- DELERY J. et DOTY H. 1996.Modes of theorizing in straétgic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. (1996) , Vol. 04, n°39, pp. 802-835.
- DYER L. 1984. Studying Human Resource Strategy. *Industrial Relations* (1984), Vol. 23, n° 2, pp. 156-169.
- FABI B., LACOURSIERE R. RAYMOND L et ST-PIERRE J. 2011. Capacités de GRH et productivité des PME industrielles: une perspective contingente. *Revue Management et avenir*, n° 39, pp. 110-123.
- GAGNON O. et ARCAN G. 2011. Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. *Revue Internationale sur le Travail et la Société* (2011), Vol. 09, 01, pp. 1-2.

- GEORGIADIS, A. et PITELIS, C.N. (2012). Human resources and SME performance in services : empirical evidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808-825.
- HAYTON, J.C. (2003). Strategic human capital management in SMEs : an empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.
- KATOU, A.A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.
- LIOUVILLE, J., BAYAD, M. (1998). « Human resource management and performances: Proposition and test of a causal model », *Human Systems Management*, 17 (3)
- MESSERSMITH, J.G. et WALES, W.J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms : the role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.
- MILES, R.E. et SNOW, C.C. (1978). « Organizational Strategy, Structure and Process». *The Academy of Management Review*, vol.3, n°3, pp.546-562.
- MILLER P., (1989), “Strategic Human Resource Management : What it is and what it isn’t », *Personnel Management*, Février, pp. 46-51.
- MILES, R.E. et SNOW, C.C. (1984), Fit, failure, and the Hall of Fame, *California Management Review*, vol. 26, no 3, pp. 10-28.
- MILLER D. et FRIESEN P.H. 1982. Innovation of Stratégic and Entrepreneurial Firms: Two Models of Stratégic Momentum. *Stratégic management journal*. Vol. 03, pp. 1-25.
- NIZET J. et PICHAULT F. 2013. Les pratiques de gestion des ressources humaines, conventions, contexte et enjeux d'acteurs. deuxième. Paris: Economica.
- PATEL, P.C. et CARDON, M.S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49(2), 265-290.
- PORTER M. 1985. *Compétitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press.
- ROBERT-HUOT G. et CLOUTIER J. 2014. *La gestion des ressources humaines dans les PME et les nouvelles entreprises*. Communication dans le 12<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Octobre 2014. Agadir. Consulté le 18-03-2016 sur <https://www.airepme.org>. Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME.
- ROSLI, M.M. ET MAHMOOD, R. (2013). Moderating effects of human resource management practices and entrepreneur training on innovation and small-medium firm performance. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 60-69.
- SCHULER R. S. et JACKSON S.E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. Vol. 01, n° 01, pp. 207-219.
- SCHULER, R.S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18-32.
- SELS, L., DE WINNE, S., MAES, J., DELMOTTE, J., FAEMS, D. ET FORRIER, A. (2006). Unravelling the HRM – Performance link : value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.

- SEONG, J.Y. (2011). The effects of high performance work systems, entrepreneurship and organizational culture on organizational performance. *Seoul Journal of Business*, 17(1), 3-36.
- WALTON, R. (1985), «From control to commitment in the workplace », *Harvard Business Review*, vol. 63, no 2, p. 77-84.
- WOOD, S. (1999). Getting the measure of the transformed highperformance organization. *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), 391-417.