



Déterminants de l'efficacité des gestionnaires des ressources humaines dans les PME du Bénin

Euloge - Achille Mahougnon NOUGBODOHOUE¹ et Emmanuel Cossi HOUNKOU²

¹ Doctorant en Sciences de Gestion, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations

² Professeur Titulaire, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations

Résumé : Cette recherche tente d'analyser les déterminants de l'efficacité des gestionnaires des ressources humaines (RH) dans les PME du Bénin. Pour parvenir à l'atteinte de cet objectif, nous avons fait une analyse descriptive des données collectées par l'approche quantitative. Ce qui nous a permis d'identifier un lien significatif entre le rôle professionnel des gestionnaires des RH et l'efficacité des gestionnaires des RH dans les PME d'une part et d'autre part entre la compétence des gestionnaires des RH et l'efficacité des gestionnaires des RH dans les PME du Bénin. Après l'analyse des résultats, nous avons fait des recommandations à l'endroit des dirigeants des PME et de leurs gestionnaires des RH.

Abstract: This study analyzes the determinants of the effectiveness of human resources (HR) managers in the small and medium enterprises (SME) in Benin. Descriptive analysis method is used on data collected using a quantitative approach. We found a significant relationship between the professional role of HR managers and their effectiveness in the SME in Benin. The results also suggest a significant relationship between HR managers' competencies and their effectiveness in the SME. After the data analysis, we made some recommendations for the chief executive officers in the SME and their HR managers.

Mots-clés : Gestionnaires des RH, Rôle, Compétence, PME.

Keywords: HR managers, Role, Competency, SME.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7631193>

Published in: Volume 2 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

L'automatisation des tâches administratives des RH par les TIC (Snell, Stueber, Lepak, 2002), le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et

principalement des réseaux (Internet et Intranet) mettent en cause l'organisation traditionnelle et les objectifs de la fonction RH (Ben Hassel et Raveleau, 2012). À cet effet, les experts en informatique ont développé des logiciels de plus en plus sophistiqués destinés à être utilisés pour la gestion administrative. Ce qui fait apparaître de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils permettant de recentrer les activités de la gestion des ressources humaines (GRH) pour produire un service de qualité aux salariés. Ces outils offrent divers avantages aux gestionnaires des ressources humaines (RH).

D'après Ben Hassel et Raveleau (2012), ces nouveaux outils permettent d'automatiser les tâches de la gestion administrative qui sont à faible création de valeur. Il s'agit, notamment, des tâches les plus répétitives et routinières de la GRH qu'il faut rationaliser, et si possible, éliminer, dans le souci de réduire les coûts et de fiabiliser les fonctions (Peretti, 2001 ; Koven, 2002 ; Barte et Castro Goncalves, 2002). Ce qui offre plus de temps aux gestionnaires des RH pour qu'ils se concentrent sur d'autres missions comme le développement des compétences, la communication dans l'organisation et l'élaboration de programmes stratégiques. Cette automatisation des tâches administratives permet aux managers de la fonction RH de recentrer leur métier sur des aspects plus décisionnels, stratégiques ou politiques (Laval et al., 2007).

Face à ces changements environnementaux marqués par l'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, la versatilité des clients et l'incertitude croissante des dirigeants d'entreprises, notamment de PME, les questions de survie et de développement se posent, plus que jamais, avec acuité et dont la résolution est tributaire de la qualité du management des hommes. La réponse à tous ces problèmes contemporains, doit constituer un défi pour le gestionnaire des RH. Il doit à travers son département RH, contribuer à façonner le capital humain de manière à ce qu'il contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels. Car le capital humain constitue le capital fondamental par lequel les autres formes de capital peuvent être dynamisées pour influencer positivement sur l'efficacité de l'entreprise. La fonction RH doit poursuivre continuellement sa mission principale qui consiste à doter l'organisation de ressources humaines dont elle a besoin.

Dans ce sens, Peretti (2017) confirme que la GRH est un facteur clé de succès essentiel face aux défis du XXI^e siècle à relever sur le plan économique, social et technologique. Pour ce faire les PME, doivent se pencher de plus en plus sur l'efficacité de leurs départements RH qui n'ont pas d'autre choix, que de les accompagner vers l'efficacité organisationnelle. Car le but visé par toute entreprise est d'atteindre des niveaux de performance toujours plus élevés, compte tenu de la concurrence devenue mondiale et de la pression des différents acteurs. Toutes choses, que tout gestionnaire des RH de PME doit également rechercher dans les rôles qu'il assume.

Dans sa définition de la performance, Marion et al. (2012) notent que l'efficacité est une logique essentielle d'évaluation de la performance dans une entreprise. À cet effet, Lorino (2001) définit la performance comme « l'atteinte des objectifs ». Saury (2014), rappelle aussi que la performance s'assimile à la réalisation et à l'atteinte des objectifs... Ces deux définitions rejoignent celle des auteurs comme (Calmé et al. 2013) qui définissent également l'efficacité par l'atteinte des objectifs. Taïeb (2016), souligne que l'efficacité RH représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH... D'après St-Pierre et Cadieux (2011), il existe plusieurs types d'efficacité pour les propriétaires-dirigeants des PME. Ces types d'efficacité peuvent être classés en trois groupes avec des indicateurs spécifiques : efficacité personnelle (reconnaissance sociale, qualité de vie, indépendance et autonomie), efficacité économique (croissance, santé financière, qualité des produits, etc.) et efficacité durable/sociale et environnementale (maintien des emplois, qualité de vie du personnel, respect de l'environnement, etc.). Ainsi, l'entreprise ne doit pas être seulement efficace d'un point de vue

économique (Kutche Tamghe, 2019) mais aussi socialement viable et respectueuse de l'environnement.

Malheureusement peu de recherches ont été menées dans ce sens. La majorité des recherches s'intéressait plus à étudier la nature des relations qui existerait entre la GRH et la performance organisationnelle. Mais ces recherches n'abordaient pas explicitement l'efficacité des gestionnaires des RH. C'est donc pour éclairer ce point d'ombre de la littérature que le présent travail de recherche tente d'analyser les déterminants de l'efficacité des gestionnaires des RH dans les PME du Bénin. Le développement de ce sujet de recherche sera consacré à une revue de littérature, à la présentation du cadre méthodologique et enfin à la présentation du cadre empirique de la recherche.

2. Revue de littérature

2.1 Revue théorique

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mobilisé la théorie des ressources et la théorie des contrats pour expliquer le phénomène mis en exergue dans ce travail de recherche. A cet effet, la théorie des ressources est convoquée afin d'expliquer les compétences nécessaires pour l'efficacité des gestionnaires des RH dans les PME. Pour ce qui est de la théorie des contrats (4), elle est utilisée, pour expliquer ce qu'on attend des gestionnaires des RH et de ses clients (les salariés) en matière d'efficacité RH.

2.1.1 Théorie des ressources

Pour les auteurs Puthod et Thevenard (1997), cette théorie considère l'organisation comme un ensemble unique de ressources et de capacités idiosyncratiques (c'est-à-dire a des particularités et des réactions différentes d'une entreprise à une autre, face aux agents extérieurs). Selon Penrose (1959)¹, la notion de ressource est mise en avant pour définir les fondations de la théorie des ressources. Ainsi, d'après cette théorie, les ressources décrites incluent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, connaissances, etc... contrôlés par une firme et qui permettent à une firme de concevoir et mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience (Barney, 1996). Selon cet auteur, une ressource est considérée comme pouvant procurer un avantage concurrentiel durable à une organisation si elle satisfait aux critères de : ressource valorisante, ressource spécifique ou unique ou rare par rapport aux concurrents, ressource très difficile à imiter et ressource non transférable. D'où le modèle VRIN établi par le même auteur qui définit quatre caractéristiques fondamentales des ressources pour un maintien durable de l'avantage concurrentiel : valeur, rareté, imitabilité imparfaite, non-substituabilité (Barney, 1991, 2001). L'approche des ressources essaie d'expliquer pourquoi certaines organisations sont capables d'avoir un avantage concurrentiel et une performance durable grâce à ses ressources qu'elle protège contre l'imitation, le transfert et la substitution. Les éléments forts de cette approche sont résumés dans le tableau suivant.

¹ Dans Gallego, V. et al. (2009), valoriser le potentiel humain dans une perspective d'ancrage territorial, ERFI, Faculté d'AES – Université Montpellier 1

Table 1. Théorie des ressources

Principales approches	Principaux Auteurs	Unité d'analyse	Prescriptions générales que nous pouvons formuler	Logiques pouvant servir de base pour le test de la TRC « en tant que théorie de la firme »
<i>Théorie des ressources</i>	Barney (1991, 1996 et 2001) Wernerfelt (1984)	Ressources, capacité unique	Identifier les ressources vérifiant les critères VRIS (Ressources Valorisables, Rares, non Imitables et non Substituables.) (Barney, 1986) pour mettre en place des rentes ricardiennes et un avantage concurrentiel soutenable.	- Vérifier que les activités respectant les critères VRIS (Ressources Valorisables, Rares, non Imitables et non Substituables) permettent <i>la mise en place d'un avantage concurrentiel</i> ; - Puis vérifier si ces activités sont intégrées.

Source : Extrait de la théorie de la croissance de Penrose (1959)

Selon cette approche, l'organisation est perçue comme un « *paquet de ressources et de capacités où la fonction première du management est de maximiser la valeur à travers un déploiement optimal des ressources et capacités existantes lors du développement des ressources futures de la firme* » (Grant 1996, p.110). Lorsque les différentes ressources et capacités organisationnelles sont hétérogènes, rares et difficiles à obtenir ou à imiter, elles sont considérées comme des actifs stratégiques (Barney, 1986). Ainsi, les avantages compétitifs durables résultent donc de la possession de ressources difficilement transférables, accumulables, inimitables, difficilement substituables et qui sont tacites de nature et en synergie (Schiuma et Carlucci, 2010). Ces ressources peuvent être des compétences de base (Prahalad et Hamel 1990), des capacités (Stalk et al., 1992) ou des connaissances (Bounfour, 1998 ; Grant, 1996 ; Sveiby, 2000). Selon De Nisi et al. (2003), ses connaissances comprennent non seulement les habilités intellectuelles, les connaissances des employés ainsi que leur capacité à apprendre et à acquérir plus de connaissances mais aussi le potentiel de ces employés à s'adapter et à acquérir de nouvelles connaissances.

En somme, l'utilité de cette théorie dans le cadre de cette recherche s'inscrit dans la logique de Kim, et al. (2014), selon laquelle la mise en place d'un dispositif comme une démarche RSE par exemple dans l'entreprise relèverait de l'innovation. Pour eux, réaliser des innovations incrémentales ou suivre les innovations, permet au minimum aux entreprises de prévenir leur potentiel de création de valeur et seraient des techniques relevant du management responsable (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). Celles-ci permettent de faire évoluer fortement la responsabilité de l'entreprise et de dégager un avantage compétitif soutenable certain (Hockerts et Wüstenhagen, 2010). Dans cette optique, les dirigeants de PME doivent s'appuyer sur des ressources créatrices d'un avantage concurrentiel pour développer leur stratégie.

2.1.2 Théorie des contrats

Le comportement de l'organisation peut s'analyser en comprenant les rapports entre différents groupes aux intérêts propres, actionnaires dirigeants, salariés ou encore fournisseurs de crédit. Dans cette perspective, l'organisation s'analyse comme un système particulier de relations contractuelles, elle est un nœud de contrats, entre individus (Berls et al., 1932). À cet effet, le contrat peut être défini de façon

vague comme une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'engagent envers d'autres à faire ou à ne pas faire quelque chose. Brousseau et Glachant (2000) le définissent comme un accord par lequel deux parties s'engagent sur leurs comportements réciproques. Il s'agit donc d'un dispositif bilatéral de coordination. Il devient donc la loi des parties et s'impose à elles. Les acteurs de l'organisation en font une multitude pour régir leurs relations. La nature de leurs rapports peut être décrite par les types de contrat qui les lient. Le respect de la loi qu'on s'est prescrite est liberté et la soumission aux règles convenues dans un contrat, est l'expression de l'exercice de liberté de chacun dans le respect de liberté du cocontractant. Dans ce contexte bien précis, on parle de contrat de travail, qui en droit français, crée un lien de subordination entre le salarié et son employeur. Au Bénin, le contrat de travail s'entend comme un accord de volonté par lequel une personne physique s'engage à mettre son activité professionnelle sous la direction et l'autorité d'une autre personne physique ou morale moyennant rémunération².

Dans la littérature sur les théories de l'organisation, il existe un modèle dominant qui fonde l'orthodoxie de l'essentiel des pratiques de gouvernement dans l'entreprise moderne : le modèle libéral standard ou le modèle contractualiste encore appelé théorie des contrats. Cette théorie a pour point de départ, le noyau dur du modèle libéral qu'il convient, au préalable, de présenter. Classiquement, on repère quatre axiomes de base (Gomez, 1996 ; Desreumaux, 1998). Trois concernent les individus économiques (autonomie, rationalité et information) ; le quatrième définit le marché comme espace de leur coordination. Selon eux, les trois axiomes relatifs à l'individu définissent et expliquent son comportement dans la société et en entreprise.

Les quatre axiomes constituant le fondement de base de la théorie des contrats peuvent être confinés dans un tableau de la manière suivante.

Table 2. Synthèse des quatre axiomes de base du modèle contractualiste.

NOYAU DUR	AMENDEMENT CONTRACTUALISTE
Axiome 1 : Autonomie des individus. Définition privée de leurs préférences	Les droits de propriété contraignent l'autonomie
Axiome 2 : Rationalité, possibilité de calculer pour décider	Il faut intégrer dans les calculs la rationalité limitée, l'opportunisme possible et les actifs spécifiques
Axiome 3 : Information	Inchangé
La coordination se fait par l'échange	La coordination se fait par le contrat
Conséquence : le marché (institution non organisée) est l'espace de coordination et de régulation socialement optimal	Conséquence : l'entreprise (institution organisée) peut assurer une allocation des ressources alternatives au marché dans des circonstances d'environnement particulières

Source : Réalisé par nos soins, 2022

D'après certains théoriciens comme Brousseau et al. (2000), Renou (2004), Chassagnon (2010) et Coriat et Weinstein (2010), construire le modèle contractualiste de l'entreprise, revient à développer trois théories : la théorie des coûts de transaction, la théorie d'incitations (théorie de l'agence) et la théorie des contrats incomplets (nouvelle théorie des droits de propriété). Ces auteurs regroupent ces trois courants théoriques sous le vocable des théories des contrats. Mais dans le cadre de cette recherche, il est mis un accent particulier sur la nouvelle théorie des droits des propriétés (la théorie des contrats incomplets).

La nouvelle théorie des droits des propriétés (la théorie des contrats incomplets) constitue l'une des assises fondamentales de ce travail de recherche. Selon Farès (2008), un contrat est dit incomplet si

² Article 9 de la loi n°98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en république du Bénin.

certaines éventualités ne sont pas couvertes par le contrat initialement conclu. Allant dans le même sens, Chaserant (2007) considère la théorie des contrats incomplets comme un prolongement de l'approche traditionnelle des contrats. L'approche de la théorie des contrats incomplets suppose qu'il existe une symétrie d'information entre les agents, autrement dit, les parties partagent la même information, et que la rationalité des agents n'est pas un facteur explicatif des relations contractuelles entre les firmes (Brousseau et Glachant, 2000). D'après Hart (1986), les problèmes contractuels ne proviennent pas de l'asymétrie d'information mais de l'incomplétude des contrats. Tirole (1999) ajoute que la réelle source d'incomplétude porte sur l'indescriptibilité.

En somme, la théorie des contrats incomplets vise à comprendre les effets de l'incomplétude du contrat. En abordant les conséquences en la matière, nous pouvons dire qu'elle ouvre la voie à des comportements opportunistes, engendre des renégociations et manipule l'information par les agents. C'est là que réside l'utilité de cette théorie dans le cadre de cette recherche. Car, le problème essentiel: c'est l'opportunisme, et la manière de s'en protéger, qui est au centre des choix organisationnels, étant donné que les contrats sont, le plus souvent, des *contrats incomplets*, qui n'envisagent pas tous les événements possibles. Il urge alors de mettre un accent sur la définition du contenu du contrat, qui est supposé se dérouler après sa formation sans problème.

2.2 Revue empirique des déterminants de l'efficacité des gestionnaires des RH

À l'ère de la RSE, le gestionnaire des RH se trouve en face de nouvelles exigences : de nouvelles responsabilités, de nouveaux rôles et de nouvelles compétences. D'après (Schoonover, 1998 ; Ulrich et al., 2007), le champ d'expertise des responsables des RH a grandement évolué et leurs nouvelles responsabilités exigent de nouvelles compétences qui sont nécessaires afin qu'ils puissent contribuer directement au succès organisationnel. Ces nouveaux rôles et compétences nouvelles seraient une condition sine qua non de l'optimisation et de l'efficacité des gestionnaires des RH à l'heure de la RSE. Cependant, Najim (2019), rappelle que peu d'études se sont attardées sur les déterminants de l'efficacité des gestionnaires des RH des PME.

2.2.1 Compétence des gestionnaires des ressources humaines

Une étude réalisée par Deloitte en 2014 sur 2500 entreprises à travers le monde, confirme l'importance des compétences et la professionnalisation de la fonction RH. En effet, les compétences des professionnels RH ayant l'expertise nécessaire pour maîtriser les différentes fonctions du processus de GRH, les rôles des départements RH et leur mission, semblent des déterminants cruciaux du succès des organisations. Selon Belout et Martel (2015), les professionnels en RH sont, donc appelés, aujourd'hui à développer un vaste répertoire de compétences. Parlant des compétences à détenir, Beaupré et al. (2008), dans leurs travaux auprès de huit entreprises françaises, de différents secteurs (services et industrie), ont établi la liste des compétences souhaitables que devrait posséder un dirigeant ou un gestionnaire des RH : (1) une vision à long terme assortie d'une forte capacité d'anticipation; (2) un sens aigu du métier de l'entreprise et une profonde compréhension de sa culture; (3) la faculté de faire partager une vision porteuse de sens à tous les niveaux de l'entreprise; (4) une curiosité qui engage à observer, écouter, s'intéresser aux points de vue des autres; (5) une forte capacité de remise en question, qui peut conduire à transformer le cours des choses et à le reprendre d'une autre façon; (6) l'aptitude à la prise de risques maîtrisés ; (7) l'humilité indispensable aux pionniers ; (8) le courage d'entreprendre un parcours difficile, dans la cohérence entre les convictions personnelles et la vision d'avenir de l'entreprise. La première hypothèse de cette étude est formulée de la manière suivante :

H1 : *Les compétences des professionnels en RH déterminent l'efficacité des gestionnaires des RH dans les PME au Bénin*

2.2.2 Rôle des gestionnaires des ressources humaines

Concernant les rôles joués par les professionnels en RH, les résultats empiriques exploratoires des travaux de Beaupré et al. (2008) auprès de huit entreprises françaises de différents secteurs (services et industrie) ont montré que la GRH doit se situer au centre de l'implantation des pratiques de RSE. Étant donné le rôle transversal joué par la GRH dans l'entreprise, elle est la seule fonction de l'organisation capable de donner sens et cohérence, de communiquer et d'innover dans le but de mettre en place les principes de la RSE (Beaupré et al., 2008). Dans leurs résultats, les auteurs ont souligné trois défis à relever par le département RH à l'heure de la RSE. D'abord, concilier efficacité économique et principes de RSE, constitue un objectif à atteindre, à travers, la mise en place de pratiques stratégiques de ressources humaines. Ensuite, l'appropriation de la démarche de RSE demeure le plus important défi à relever pour les entreprises françaises, lesquelles démontrent qu'il ne s'agit pas simplement d'une mode, mais plutôt, d'une tendance lourde qui fait de la pérennité et du dialogue les valeurs centrales dans la culture d'entreprise. Finalement, le renforcement du rôle de partenaire stratégique et de leader constitue un défi pour la GRH, l'image de marque paraissant fondamentale dans l'avancement de la démarche RSE.

Le défi du renforcement du rôle de partenaire stratégique reste motivé par plusieurs études empiriques. Dans cette perspective, les résultats d'une étude menée régulièrement depuis plus de 10 ans (1995, 1998, 2001 et 2004) confirment que le rôle stratégique du DRH ne progresse pas (Lawler, Bourdeau et Mohrman, 2006 dans Besseyre des Horts (2007)). En effet, le rôle de partenaire stratégique est revendiqué par la fonction RH et ses représentants tant au niveau central qu'au niveau local de l'entreprise. Mais force est de constater que les lignes bougent très lentement si l'on en juge par les résultats d'une étude menée régulièrement depuis plus de 20 ans par les chercheurs de l'université de Californie du Sud sous la conduite d'un des chercheurs nord-américains les plus réputés en RH (Lawler et Boudreau, 2015) : la fonction RH ne joue un rôle de véritable partenaire stratégique que dans 21% des entreprises interrogées, elle reste contributive pour 54% d'entre elles. Les 25% restants se répartissent entre un rôle de mise en œuvre de la stratégie pour 22 %, et aucun rôle pour 3% (Besseyre des Horts, 2014). Dans une autre étude, Lawher et Boudreau (2015) ont démontré que le gestionnaire des RH n'est pas encore vraiment devenu, dans la majorité des cas, un partenaire stratégique. Dans la même enquête, ils constatent la faiblesse relative de l'implication des gestionnaires des RH dans la définition des « stratégies d'affaires ». Les constats faits par Lawher et Boudreau sont, par ailleurs, corroborés par l'enquête réalisée par la Structure Leader Internationale de la Formation Professionnelle Continue (CEGOS, 2016) auprès de 245 DRH/RRH, qui révèle que 46% des sondés indiquent « manquer d'informations sur la stratégie de l'entreprise ». Eu égard de ce qui précède, l'on peut alors formuler la deuxième hypothèse relative aux déterminants susceptibles d'améliorer l'efficacité des gestionnaires des RH en mode PME béninoise de la manière suivante :

H2 : Le rôle des professionnels en RH détermine l'efficacité des gestionnaires des RH dans les PME au Bénin

3. Méthodologie de recherche

3.1 Mesure de la variable

Au sein des organisations de petite et moyenne taille, la mission des gestionnaires des RH est appréciée dans la réalité par le rôle des gestionnaires des RH et leur compétence (Ulrich 1996). Ces dimensions sont considérées comme les variables de mesure de l'efficacité des gestionnaires des RH dans le cadre de cette recherche.

3.1.1 Mesure de la variable « rôles des gestionnaires des RH »

Ulrich (1996) a mesuré cette variable par les déterminants suivants : le rôle de partenaire stratégique, le rôle d'agent de changement, le rôle d'expert administratif et le rôle de champion des employés. Ainsi, le rôle des gestionnaires des RH constitue une sous-variable de la variable « efficacité des RH » relative aux rôles des professionnels en RH, est donc mesurée par les 4 indicateurs (rôles) ci-dessus. À présent, il convient d'indiquer clairement les items pouvant servir de mesure de la réalité de chacun des quatre (4) indicateurs retenus comme rôles des gestionnaires des RH dans les PME. En effet, sont retenus comme les indicateurs de mesure :

Du rôle de partenaire stratégique les items suivants :

- J'aide l'entreprise à atteindre les objectifs organisationnels.
- Mon efficacité se mesure par ma capacité à aider l'organisation à anticiper et s'adapter aux défis futurs.
- Je perçois mes rôles comme étant déterminant pour l'avenir de l'entreprise.
- Je travaille à aligner les stratégies RH sur celles de l'organisation.
- Ma crédibilité vient du fait que j'aide à réaliser les objectifs stratégiques.

Du rôle d'agent de changement les items suivants :

- J'aide l'entreprise à s'adapter au changement.
- Je consacre mon temps à soutenir l'émission des nouveaux comportements nécessaires au succès de l'organisation.
- Je travaille à modifier les comportements des individus en prévision des futurs changements organisationnels.
- Je développe des politiques et programmes pour aider l'organisation à se transformer.
- Ma crédibilité vient du fait que je permette aux changements de se réaliser.

Du rôle d'expert administratif les items suivants :

- J'aide la structure à améliorer l'efficacité des opérations.
- Je participe à la mise en œuvre des tâches administratives de l'entreprise.
- Je m'assure que les procédés RH sont administrés avec efficacité.
- Je consacre mon temps à des questions opérationnelles.
- Je travaille à contrôler les procédures administratives.
- Je développe des politiques et programmes pour s'occuper efficacement des dossiers et des procédures administratives.

Du rôle de champion des employés les items suivants :

- J'aide la structure à prendre soin des besoins personnels des employés.
- Je participe à l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés.
- Mon efficacité se mesure par ma capacité à satisfaire les besoins personnels des employés.
- Je perçois mes rôles comme défenseur des employés.
- Je travaille à aider des employés à combler leurs besoins familiaux et personnels.
- Je développe des politiques et programmes pour prendre soin des besoins personnels des employés.
- Ma crédibilité vient du fait que j'aide les employés à satisfaire leurs besoins personnels.

3.1.2 Mesure de la variable « compétences du professionnel en RH »

L'opérationnalisation passe par les éléments ci-après : « être un stratège crédible », « être un pilote du changement » et « être un expert innovant », inspiré des travaux du modèle d'Ulrich (2008). D'abord,

nous retrouvons les compétences : « être un stratège crédible », mesurées par l'existence ou non de compétences pouvant s'assurer l'alignement des politiques RH à la stratégie de l'entreprise, la formalisation ou non de politique de développement du personnel intégrant certains objectifs sociaux et environnementaux et l'existence ou non de compétences nécessaires en matière de formalisation des stratégies pour l'organisation. Ensuite, ce sont les compétences ayant trait à : « être un pilote du changement » mesurées par l'existence ou non de compétences en matière de conduite de changement, degré de formalisation d'une nouvelle culture d'entreprise et conception des techniques d'accompagnement du changement. Les compétences relatives à : « être un expert innovant » sont finalement mesurées par : existence ou non d'un mécanisme de recherche de solutions innovantes face aux enjeux RSE, formalisation ou non des pratiques de fixation des objectifs prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux, et existence d'un document de gestion des formations contenant des actions de formation calquées sur les besoins de l'heure.

3.2. Technique de collecte et d'analyse de données

D'après Rouveyran dans Yeo (2005), elle est un mode opératoire éprouvé, bien établi et précis qui décrit le détail des opérations nécessaires à l'obtention du meilleur résultat possible, ainsi que leurs conditions d'exécution. Pour le compte de cette recherche, la principale technique à laquelle nous avons recouru pour l'approche quantitative est l'enquête par questionnaire. Les données collectées par le questionnaire ont fait objet d'un certain nombre d'analyses statistiques.

3.3. Méthode d'échantillonnage

Vernette (2001) indique que la détermination de la taille de l'échantillon peut se faire à travers la formule suivante :

Avec n = taille de l'échantillon ; z = valeur $n = \frac{z^2 pq}{e^2}$
fournie par la table de la loi normale ;

elle varie selon le risque d'erreur que l'on accepte pour généraliser les résultats. L'usage est de retenir 5 %, soit une valeur de $z = 1,96$; p = pourcentage prévu des PME qui présentent les variables étudiées ; $p = 0,5$ (valeur pour laquelle « n » est minimal) ; $q = 1 - p$ = pourcentage des PME qui ne présentent pas les variables étudiées, ici $q = 0,5$; e = marge de fluctuation ou marge d'erreur acceptée pour généraliser le résultat : ici 5 % soit 0,05. Avec ces données, on obtient la taille suivante :

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2}$$

D'où **$n = 384$**

Etant donné que la population-mère de l'étude ($N=3674$) est en deçà de 100.000, la taille réelle de l'échantillon n' , sera déterminée par un facteur de correction suivant cette formule :

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} \quad \text{Ainsi, avons-nous : } n' = \frac{384}{1 + \frac{384}{3674}} \quad \text{Soit, } n' \approx \underline{\underline{348}}$$

De cette manière, pour une population totale de 3674 PME, les estimations statistiques agréent qu'un échantillon de 348 PME est représentatif pour un seuil d'erreur de 5%. En prévision des absences de réponse, nous avons choisi d'enquêter 360 PME. Ainsi donc, l'échantillon initial de cette recherche est composé de 360 responsables ayant en charge la gestion des RH dans les PME. L'intérêt de considérer un échantillon basé sur les gestionnaires des RH des PME est lié au fait que la plupart des recherches sur cette problématique se sont focalisées, soit sur les dirigeants (dirigeants-proprétaires), ou soit sur les salariés. Rares sont les recherches orientées sur les caractéristiques (rôles et compétences) des gestionnaires des RH des PME.

Sur l'échantillon initial regroupant les 360 répondants, quelques retraitements ont été effectués et méritent d'être précisés dans les lignes suivantes. D'abord, sur les 360 questionnaires adressés et espérés, nous avons pu récupérer 278 soit 77,22%. Ensuite, après examen des 278 questionnaires récupérés, nous avons éliminé 23 questionnaires incomplets ou mal remplis. Du retour des questionnaires, nous avons constaté que certaines entreprises enquêtées ne répondent pas aux critères de choix tels que : disposer d'un département RH et implanter puis formaliser certains outils RH. Déférent ainsi aux critères de dénaturation pré-cités, nous avons finalement, procédé purement à l'élimination de ces PME. Il s'agit de l'élimination systématique des PME ne disposant pas d'un département RH et n'ayant pas implanté, voire formalisé certains outils RH (comme descriptif de poste, référentiel des emplois et compétences). Après l'application des différents critères d'élimination relatifs aux PME managériales, des 255 répondants restants, 42 PME ne remplissent pas les conditions de dénaturation. Ainsi, avons-nous eu, au total 213 répondants comme échantillon obtenu et retenu pour la présente recherche.

4. Cadre empirique de l'étude

4.1. Résultats de l'analyse exploratoire des échelles de mesure

Sont présentés ici les résultats des analyses en composantes principales des déterminants de l'efficacité des gestionnaires des RH après avoir exposé les résultats de l'analyse de la dimensionnalité en effectuant le test de sphéricité de Bartlett et l'indice KMO.

4.1.1. Rôles du gestionnaire des RH

Les résultats présentés dans cette rubrique concernent les rôles des gestionnaires des RH.

Table 3. Indice KMO et test de Bartlett/rôle stratégique du gestionnaire des RH.

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,734	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	871,638
	Ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

Source : Résultat de nos investigations, 2022

Le calcul de l'indice KMO et le test de Bartlett sont essentiels pour comprendre la précision de l'échantillonnage afin de garantir la décomposition des données liées aux rôles stratégiques des gestionnaires des RH. En ce qui concerne les éléments utilisés pour mesurer cette dimension, nous avons obtenu une précision d'échantillonnage Kaiser-Meyer-Olkin (indice KMO) de 0,734, soit 70%. Cela indique que les données sont décomposables. Le test de sphéricité de Bartlett permet de vérifier la corrélation entre les items, le degré de liberté est de 36 et le chi-deux approximatif est de 871,638. La signification de Bartlett donne une valeur égale à 0,000. Ces résultats nous permettent de dire que nous pouvons mener une analyse factorielle des rôles stratégiques du gestionnaire des RH.

Table 4. Matrice des composantes après rotation/ rôles stratégiques du Gestionnaire RH.

Matrice des composantes après rotation ^a		
	Composante	
	1	2
aid_permet_changements_realise	,900	
aid_developpe_des_politiques	,801	
aid_soutenir_nouvo_comport	,686	
aid_modifier_les_comportements	,676	
aid_realiser_objectifs_strateg	,618	
aid_objectifs_organisationnels		,823
aid_determinant_pour_l'avenir		,814
aid_anticiper_s'adapter		,519
aid_aligner_les_strategies_RH		,511
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. ^a		
a. La rotation a convergé en 3 itérations.		

Source : Résultat de nos investigations, 2022

L'analyse en composantes principales nous a permis d'ajuster la taille des items des rôles stratégiques des gestionnaire des RH en deux facteurs après avoir utilisé la rotation Varimax normalisée de Kaiser. Ces deux composantes ont récupéré 61,093% des informations, avec une valeur propre totale de 5,498. La première composante a cinq items et les coefficients sont supérieurs à 0,6. Cette composante est appelée Agent de changement et ses coefficients varient de 0,618 à 0,900. Les items dont les coefficients sont inférieurs à 30% ont été supprimés. La variance de cette composante est de 35,601 pour une valeur propre égale à 4,186. La deuxième composante de cette analyse est partenaire stratégique. Nous notons quatre items pour cette composante. Les coefficients varient entre 0,511 et 0,823. La variance de cette composante est 25,492 pour une valeur propre égale à 1,312. Ainsi, ces deux facteurs permettent de mesurer les rôles stratégiques des gestionnaires des RH dans les PME au Bénin.

Ensuite, nous passons à la présentation et à l'analyse des résultats sur les rôles opérationnels des gestionnaires des RH.

Table 5. Indice KMO et test de Bartlett/rôles opérationnels du gestionnaire des RH.

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,742
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1036,429
	Ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

Source : Résultat de nos investigations, 2022

Le calcul de l'indice KMO et le test de Bartlett sont essentiels pour comprendre la précision de l'échantillonnage afin de garantir la décomposition des données liées aux rôles opérationnels des gestionnaires des RH. En ce qui concerne les éléments utilisés pour mesurer cette dimension, nous avons obtenu une précision d'échantillonnage Kaiser-Meyer-Olkin (indice KMO) de 0,742, soit plus de 70%. Cela indique que les données sont décomposables. Le test de sphéricité de Bartlett permet de vérifier la corrélation entre les items, le degré de liberté est de 36 et le chi-deux approximatif est de

1036,429. La signification de Bartlett donne une valeur égale à 0,000. Ces résultats nous permettent de dire que nous pouvons mener une analyse factorielle des rôles opérationnels des gestionnaires des RH.

Table 6. Matrice des composantes après rotation/rôles opérationnels du Gestionnaire RH.

Matrice des composantes après rotation ^a		
	Composante	
	1	2
aid_poliprogram_besoin_personl	,857	
aid_besoin_familiau_personels	,852	
aid_satif_besoin_perso_emploiy	,788	
aid_défenseur_des_employes	,745	
aid_procédures_RH_sont_adminis		,857
aid_meo_tâches_administratives		,826
aid_besoins_personnels_employ		,656
aid_contrôle_procédures_admin		,598
aid_engagement_organisa_employé		,523
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser. ^a		
a. La rotation a convergé en 3 itérations.		

Source : Résultat de nos investigations, 2022

L'analyse en composantes principales nous a permis d'ajuster la taille des items des rôles opérationnels du gestionnaire des RH en deux facteurs après une rotation Varimax normalisée de Kaiser. Ces deux composantes ont récupéré 63,007% des informations, avec une valeur propre totale de 5,851. La première composante a quatre items et les coefficients sont supérieurs à 0,7. Cette composante est appelée champion des employés et ses coefficients varient de 0,745 à 0,857. Les items dont les coefficients sont inférieurs à 30% ont été supprimés. La variance de cette composante est de 36,267 pour une valeur propre égale à 4,051. La deuxième composante de cette analyse est expert administratif. Nous notons cinq items pour cette composante. Les coefficients varient entre 0,523 et 0,857. La variance de cette composante est 28,740 pour une valeur propre égale à 1,800. Ainsi, ces deux facteurs permettent de mesurer les rôles opérationnels des gestionnaires des RH dans les PME au Bénin.

4.1.2. Compétences des professionnels en RH

A ce niveau, nous nous intéressons à la présentation des résultats concernant les compétences des professionnels en RH.

Table 7: Indice KMO et test de Bartlett/ compétences des professionnels en RH.

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,672
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2992,766
	Ddl	91
	Signification de Bartlett	,000

Source : Résultat de nos investigations, 2022

L'indice KMO et le test de Bartlett permettent de mieux apprécier la précision de l'échantillonnage afin de garantir la décomposition des données relatives aux compétences. En ce qui concerne les éléments utilisés pour mesurer les compétences des professionnels en GRH, nous avons obtenu une

précision d'échantillonnage Kaiser-Meyer-Olkin (indice KMO) de 0,672, soit près de 70%. Cela indique que les données sont décomposables. Le test de sphéricité de Bartlett permet de vérifier la corrélation entre les items, le degré de liberté est de 91 et le chi-deux approximatif est de 29992,766. La signification de Bartlett donne une valeur égale à 0,000. Ces résultats nous permettent de dire que nous pouvons mener une analyse factorielle des compétences des professionnels en RH.

Table 8. Matrice des composantes après rotation/ compétences des professionnels RH.

Matrice des composantes après rotation ^a	Composante		
	1	2	3
aid_formalise_nouvelle_culture	,845		
aid_compétences_necessaires	,829		
aid_able_formalser_politik_dev	,798		
aid_tech_accompagnement_chang	,749		
aid_no_difficult_changem_organ	,718		
aid_solutions_innovantes		,868	
aid_formaliser_pratik_socio_en		,794	
aid_innove_toujours		,768	
aid_no_dif_elaborer_doc_gestio		,756	
aid_compt_creer_la_valeur		,507	
aid_compt_exigence_rse			,891
aid_concev_strategie_organisat			,824
aid_appt_lec_envir_entr			,703
aid_otre_coleg_compte			,632
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.			
a. La rotation a convergé en 6 itérations.			

Source : Résultat de nos investigations, 2022

L'analyse en composantes principales nous a permis d'ajuster la taille des items des compétences des professionnels en RH en trois facteurs après avoir utilisé la rotation Varimax normalisée de Kaiser. Ces trois composantes ont récupéré 72,554% des informations, avec une valeur propre totale de 10,258. La première composante a cinq termes et les coefficients sont supérieurs à 0,7. Cette composante est appelée « être un stratège crédible » et ses coefficients varient de 0,718 à 0,845. Les items dont les coefficients sont inférieurs à 30% ont été supprimés. La variance de cette composante est de 27,250 pour une valeur propre égale à 6,470. La deuxième composante de cette analyse est « être un expert innovant ». Nous notons cinq items pour cette composante. Les coefficients varient entre 0,507 et 0,868. La variance de cette composante est 22,888 pour une valeur propre égale à 2,161. La troisième composante de cette analyse est « être un pilote du changement ». Nous notons quatre items pour cette composante. Les coefficients varient entre 0,632 et 0,891. La variance de cette composante est 22,416 pour une valeur propre égale à 1,527. Ainsi, ces trois facteurs permettent de mesurer les compétences du professionnel des RH dans les PME au Bénin.

4.2. Analyse de la fiabilité de l'instrument de mesure de l'efficacité des gestionnaires des RH

Les statistiques fournies par le test de la fiabilité des items relatifs aux déterminants de l'efficacité des gestionnaires des RH sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Table 9. Analyse de la fiabilité des items de l'efficacité des gestionnaires des RH.

Dimensions	Alpha de Cronbach	Rho de Jöreskog	Nombre d'items
Partenaire stratégique	0,726	0,770	4
Agent de changement	0,837	0,858	5
Expert administratif	0,785	0,826	5
Champion des employés	0,847	0,885	4
Être un stratège crédible	0,902	0,892	5
Être un pilote du changement	0,867	0,850	4
Être un expert innovant	0,850	0,861	5
Efficacité des GRH	0,825	0,880	5

Source : Résultat de nos investigations, 2022

Les résultats obtenus présentent des alphas de Cronbach qui respectent le seuil de 70%, qui est accepté. Le coefficient alpha le plus faible est 0,726 et le plus élevé est 0,902. De même, le Rho de Jöreskog calculé présente l'indice le plus faible égal à 0,770 et le plus élevé est de 0,892. Ces résultats dépassent largement les seuils de 60% qui sont recommandés dans la littérature (Evrard et al. 2000). Ainsi, nous pouvons dire que la fiabilité interne des dimensions de l'efficacité des gestionnaires des RH est satisfaisante et fiable.

À partir de ces différents résultats, nous pouvons conclure que les items utilisés pour mesurer chaque dimension sont cohérents entre eux. Leurs fiabilités sont alors acceptables. Par conséquent nos hypothèses H1 et H2 sont confirmées.

4.3. Discussions des résultats

Des résultats relatifs à l'analyse des déterminants de l'efficacité des gestionnaires des RH, il ressort que les rôles « Partenaire stratégique » ($r=0,311$; $p=0,000$) ; « agent de changement » ($r=0,467$; $p=0,000$) et « expert administratif » ($r=-0,232$; $p=0,001$) sont significativement corrélés avec l'efficacité des gestionnaires des RH. Quant au rôle « champion des employés » ($r=0,101$; $p=0,142$), la corrélation avec l'efficacité des gestionnaires des RH n'est pas significative. Ces résultats révèlent que l'efficacité des gestionnaires des RH, est intimement liée aux rôles stratégiques : « partenaire stratégique et agent de changement » et au rôle opérationnel : « expert administratif ».

Pour ce qui est de l'effet des rôles RH sur l'efficacité des gestionnaire des RH, les résultats obtenus permettent de dire que les rôles : « partenaire stratégique » ($B= 0,164$ et $P= 0,05$), « agent de changement » ($B= 0,411$ et $P= 0,000$) et « champion des employés » ($B= 0, 138$ et $P= 0,05$) affectent positivement et significativement l'efficacité des gestionnaires des RH. En revanche, le rôle expert administratif n'établit pas un lien significatif avec l'efficacité des gestionnaires des RH ($B= -0,006$ et $P= 0,937$). Ces résultats indiquent que les rôles « partenaire stratégique », « agent de changement » et « champion des employés » déterminent l'efficacité des gestionnaires des RH.

Par rapport aux différents rôles, nous pouvons donc conclure que l'efficacité des gestionnaires des RH est liée et influencée par les rôles stratégiques : « partenaire stratégique » et « agent de changement », et dans une moindre mesure aux rôles opérationnels : « expert administratif » et « champion des employés ».

Par ailleurs, la régression linéaire multiple relève le lien positif entre le rôle « champion des employés » et efficacité des gestionnaires des RH. Ce qui nous permet de dire que le gestionnaire des RH doit rester à l'écoute des salariés et défendre leurs intérêts. Aussi constate-t-on que des résultats de la matrice de corrélation de Pearson, le rôle « expert administratif » est délaissé au profit des technologies avec l'avènement des pratiques de dématérialisation et digitalisation.

Les résultats issus de l'analyse des compétences des professionnels RH montre que seule la compétence « être un expert innovant » ($r=0,436$; $p=0,000$) présente une corrélation significative avec l'efficacité des gestionnaires des RH. Quant à l'effet de ces compétences, les résultats révèlent que « être un stratège crédible » ($B= 0,510$ et $P=0,025$) et « être un expert innovant » ($B= 0,328$ et $P=0,000$) affectent positivement et significativement l'efficacité des gestionnaires des RH. Par contre, la compétence « être un pilote du changement » ($B= - 0,847$ et $P=0,000$) influence négativement l'efficacité des gestionnaires des RH. Pour ce qui est des compétences, les résultats indiquent qu'une seule compétence à savoir : « être un expert innovant », établit un lien avec l'efficacité des gestionnaires des RH, bien qu'ils ressortent une influence significative au niveau des trois compétences. Etant donné que l'unité statistique formant l'échantillon de la présente recherche est le « gestionnaire des RH » regroupant aussi bien les professionnels ou experts RH que les non professionnels, c'est-à-dire n'ayant pas reçu une formation spécialisée en gestion des RH et s'appuyant sur les résultats de la recherche, nous pouvons dire que les rôles déterminent plus l'efficacité des RH.

Dans l'exercice de ces rôles, le gestionnaire des RH participe au processus de formulation de la stratégie d'affaires par l'implantation des pratiques RH qui doivent être alignées sur la stratégie d'affaire de l'organisation. Il contribue également à l'identification et à l'implantation des processus permettant de gérer le changement. Les résultats sur les déterminants de l'efficacité des gestionnaires des RH révèlent que l'efficacité des gestionnaires des RH, est liée et influencée par les rôles stratégiques : « partenaire stratégique » et « agent de changement » et dans une moindre mesure aux rôles opérationnels : « expert administratif » et « champion des employés ».

Contrairement à l'étude empirique quantitative réalisée sur le sujet, où les résultats ont démontré qu'il existait trois rôles distincts (Conner et al., 1996), nos résultats révèlent que les rôles proposés par Ulrich (1996) sont effectifs dans les services RH des organisations constituant l'échantillon de la recherche. Globalement, nos résultats sont corroborés par ceux des études qualitatives de Yeung et al. (1994) et de Buyens et DeVos (2001) qui confirment la présence des quatre rôles dans les départements RH.

5. Conclusion et apports de la recherche

Cette recherche a pour vision d'analyser les déterminants de l'efficacité des gestionnaires des RH dans les PME du Bénin. Ainsi, une enquête a été réalisée auprès de deux cent treize (213) entreprises. Il ressort alors de l'échantillon interrogé, plusieurs résultats.

De l'analyse des déterminants de l'efficacité des gestionnaires des RH, nos résultats révèlent que l'efficacité des gestionnaires des RH, est intimement liée aux rôles stratégiques : « partenaire stratégique » et « agent de changement », et dans une moindre mesure aux rôles opérationnels : « expert administratif » et « champion des employés ». Au regard de ces résultats, le gestionnaire des RH dans l'exercice de ces rôles participe au processus de formulation de la stratégie d'affaires par l'implantation des pratiques RH et contribue à l'identification et à l'implantation des processus permettant de gérer le changement. Par ailleurs, la régression linéaire multiple relève le lien positif entre le rôle champion des employés et efficacité des gestionnaires des RH. Ce qui nous permet de dire que le gestionnaire des RH doit rester à l'écoute des salariés et défendre leurs intérêts. De même, des résultats de la matrice de corrélation de Pearson, le rôle « expert administratif » est de plus en plus délaissé par les PME à cause de la modernisation des administrations par l'introduction des outils technologiques de dernière génération. On peut donc conclure que l'efficacité des gestionnaires des RH est liée et influencée par les rôles stratégiques : « partenaire stratégique » et « agent de

changement », et dans une moindre mesure aux rôles opérationnels : « expert administratif » et « champion des employés ».

Les résultats issus de l'analyse des compétences des professionnels RH, montrent, d'une part que seule la compétence « être un expert innovant » présente une corrélation significative avec l'efficacité des gestionnaires des RH, et d'autre part, que les trois compétences « être un stratège crédible », « être un expert innovant » et « être un pilote du changement » ont une influence significative sur l'efficacité des gestionnaires des RH. Pour ce qui est des compétences, les résultats indiquent qu'une seule compétence à savoir : « être un expert innovant », établit un lien avec l'efficacité du gestionnaire des RH, bien qu'ils ressortent une influence significative au niveau des trois compétences. Etant donné que l'unité statistique formant l'échantillon de la présente recherche est le « gestionnaire des RH » regroupant aussi bien les professionnels ou experts RH que les non professionnels, c'est-à-dire n'ayant pas reçu une formation spécialisée en gestion des RH et s'appuyant sur les résultats de la recherche, nous pouvons dire que les rôles déterminent plus l'efficacité des RH.

L'apport de cette recherche réside sur le plan théorique que sur le plan managérial. Sur le plan théorique, elle constitue une réponse apportée à l'appel des chercheurs (Beaupré et al., 2008) qui ont souligné dans les lignes de leur conclusion de recherche que la préoccupation suivante mérite d'être explorée par d'autres recherches : *quel est le profil d'un professionnel de GRH compte tenu des nouvelles attentes du marché du travail, de la position et du rôle qu'occupe l'entreprise dans la société et des défis organisationnels face à la protection de l'environnement et de la sécurité ?* À notre connaissance, c'est probablement pour la première fois, qu'une recherche vient apporter quelques pistes de solutions à cette question afin d'élucider les rôles joués par un gestionnaire des RH en contexte PME béninoises. Sur le plan managérial, elle est une approche de solution pour les dirigeants des PME dans la mesure de l'efficacité des gestionnaires des RH au sein de leur entreprise. Face aux nombreuses transformations survenues dans l'environnement, l'efficacité des gestionnaires des RH à l'heure de la RSE, est devenue une préoccupation lancinante afin de garantir le succès organisationnel. À cet effet, d'autres recherches futures peuvent être effectuées pour examiner plus spécifiquement l'influence des pratiques de RSE sur l'efficacité des gestionnaires des RH des PME du Bénin.

Comme toute recherche, celle-ci comporte des limites relatives à la catégorie d'entreprises étudiées, le cas des PME retenues. En effet, la formule de Vernet (2001) utilisée pour la détermination de la taille de l'échantillon peut aussi avoir des biais liés à la représentativité de l'échantillon. L'insuffisance de la littérature récente sur l'efficacité des gestionnaires des RH et la rareté des études quantitatives pouvaient être également des limites pour cette recherche.

Bibliographie

- [1] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, vol.17, pp. 99-120.
- [2] Bartel, C. A. (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members, Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, vol.46, pp. 379-413.
- [3] Bartel, C. A. (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members, Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, vol.46, pp. 379-413.
- [4] Belout, A., Martel, S. (2015). *Analyse des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et l'efficacité des DRH* : Une étude de cas canadienne dans le domaine de l'ingénierie-conseil, Actes de l'Institut International de l'Audit social de Paris (IAS); Montréal.

- [5] Ben, H., F., Raveleau, B. (2012). *Professionnaliser la fonction ressources humaines : quels enjeux pour quelle utilité ?* Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- [6] Besseyre des Horts, C. H. et Eyssette, F. (2014). *Comment la DRH fait sa révolution ?*
- [7] Besseyre des Horts, C. H (2007). *Les quatre chantiers du DRH partenaire stratégique*, mai.
- [8] Bounfour, A. (1998). *Le Management des ressources immatérielles : Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod.
- [9] Bouquin (1994). Contrôle, in Simon Y. et Joffre P. (dir.), *Encyclopédie de Gestion*, tome 1, article 33, pp. 667-686.
- [10] Brousseau, E., Glachant, J. M. (2000). Economie des contrats et renouvellement de l'analyse économique, *Revue d'Economie Industrielle*, n°92, pp. 23-50.
- [11] Buyens, D. et A. Devos. (2001). Perception of the value of the HR function, *Human Resource Management Journal*, vol. 11(3), p.70-89.
- [12] Calme, I. et Bonneveux, E. (2015). Implication d'un réseau professionnel de PME et diffusion d'une action collective de RSE, RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol.2(16), p. 18-36.
- [13] Chaserant, C. (2007). Les fondements incomplets de l'incomplétude : *Une revue critique de la théorie des contrats incomplets*. L'Actualité économique, vol.83(2), pp.227-253.
- [14] Chassagnon, V. (2010). Firme (réseau) et relation de pouvoir: une analyse théorique, *Économie Appliquée*, vol. 63(2), pp. 23-54.
- [15] Conner, J. et Ulrich, D. (1996). Human resource rôles: Creating value, not rhetoric, *Human Resource Planning*, vol. 19(3), pp.38-49.
- [16] Coriat, B et Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre « contrat » et compétence : une revue critique des développements contemporains, *Revue d'Economie Industrielle*, vol.1(129-130), 1er et 2ème trimestre, pp. 21-30.
- [17] De Nisi, A. S., Hitt, M. A. et Jackson, S. E. (2003). *The Knowledge Based Approach to Sustainable Competitive Advantage*, in *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage, Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, Editions Pfeiffer, pp. 480.
- [18] Desreumaux, A. (1998). Structures d'entreprise, in P. Joffre & G. Koenig, *Encyclopédie de gestion, Economica*, 2ème édition, Paris, pp. 3147-3173.
- [19] Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market, Etudes et recherches en marketing*. Paris.
- [20] Farès, M. H (2008). *Olivier Hart : la théorie des contrats incomplets*, dans Chabaud D., Glachant J.M, Parthenay C et Perez Y, *Les grands auteurs en économie des organisations*, Edition EMS, pp. 291-31.
- [21] Gomez, P. Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise*, Inter Editions.
- [22] Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: *organizational capability as knowledge integration*, *Organization Science*, vol.7, pp. 375±387.
- [23] Hart, O. D. (1983). The Market Mechanism as an Incentive Scheme, *Bell Journal of Economics*, vol. 14, pp. 42-64.
- [24] Hockerts, K. et Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids- Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, vol. 25(5), pp. 481- 492.
- [25] Kim, Y., Brodhag, C. et Mebratu, D. (2014). Corporate social responsibility driven innovation, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, vol. 27(2), pp. 175-196.

- [26] Kutche, T. C-D. (2019). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun*. Gestion et management. Université Internationale des Sciences Appliquées du Développement, Français.
- [27] Lawler, E. E., Boudreau, J. W. and Mohrman, S. A. (2006). *Achieving strategic excellence*.
- [28] Lorino, P. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, Paris, Editions d'Organisation.
- [29] Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., et Wissler, M. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise: Concepts et méthodes*: Dunod.
- [30] Najim, H. (2019). *L'efficacité de la gestion des ressources humaines des pays en voie de développement : une étude empirique*, Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences. Master, Université de Montréal.
- [31] Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, Wiley.
- [32] Peretti, J. M. (2001). *Tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, 2ème Edition, Paris, Editions d'Organisation.
- [33] Peretti, J. M. (2017). *Ressources humaines*. Vuibert.
- [34] Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1990). The core compétence of the corporation. *Harvard Business Review*, (may-june), pp. 79-91.
- [35] Preuss, Lutz, et Perschke, J. (2010). *Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in*
- [36] Puthod, D., Thévenard C. (1997). *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon*, l'AIMS, Montréal. pp. 1-19.
- [37] Renou, Y. (2004). *La coopération en conception à l'intérieur de l'entreprise-réseau : une condition essentielle de l'efficacité productive au sein d'une Economie Fondée sur la Connaissance*, Thèse de Doctorat en Sciences Economique, Université Pierre Mendès France Grenoble 2, octobre.
- [38] Saury, J. (2014). *Réflexions à propos de la notion de performance en EPS une contribution au débat...*, (https://apprendreeneps.files.wordpress.com/2014/09/2014-saury-performance-contrepied_version-longue_.pdf).
- [39] Schiuma, G. & Carlucci, D. (2010). The Knowledge-Based Foundations of Organisational Performance Improvements: An Action Research Approach. *Electronic Journal of Knowledge Management*, vol.8 (3), pp. 333–344.
- [40] Schoonover, S. C. (1998). Human Resource Competencies for the Year 2000: The wake-up call. *Society of Human Resource Management*; pp. 65.
- [41] Snell, S. A. et Lepak, D. P. (1999). The human resources architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management Review*, vol.24 (1), pp.31-48.
- [42] Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, (Mars-Avril), pp. 57–68.
- [43] St-Pierre J., Cadieux L. (2011). La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 10(1), pp. 33-52.
- [44] Strohmeier, S. & Parry, E. (2014). *HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR*.
- [45] Sveiby, K. E. (2000). *La nouvelle richesse des entreprises: savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Paris: Maxima.
- [46] Taïeb, J-P. (2004). *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod.

- [47] Tirole, J. (1993). *Théorie de l'organisation industrielle, tome I, Paris, Economica, coll. Économie et statistiques avancées.*
- [48] Ulrich, D. (1997). *Human Resource champions: the next agenda adding values and delivering results*, Harvard Business School Press.
- [49] Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Younger, J. (2007). *Human Resource Competencies: Responding to increased expectations*; Wiley Inter Science.
- [50] Ulrich, D. (1996). *Human resource champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*; Harvard Business Press; p 304.
- [51] Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., Younger, J.; (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*; The Society for Human Resource Management.
- [52] Vernet, E. (2001). *Etude de marché*, Vuibert, 5^{ème} Edition.
- [53] Yeung, A. K., Brockbank, W. et Ulrich, D. (1994). Lower cost, higher value: human resource function in transformation. *Human Resource Planning*, vol.17(3), pp.1-16.