

Revue de littérature sur le lien existant entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale

Literature review on the existing link between human resource management and social performance

Mohamed KARIM, (Enseignant- chercheur)

*Laboratoire de recherche sur la nouvelle économie et développement « LARNED »
Faculté des Sciences Juridique, Economique et Sociales- Ain Sebaa – Casablanca
Université Hassan II – Casablanca- MAROC*

Rajaa FAIK, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche sur la nouvelle économie et développement « LARNED »
Faculté des Sciences Juridique, Economique et Sociales- Ain Sebaa – Casablanca
Université Hassan II – Casablanca- MAROC*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Ain Sebaa 2634 •Route des Chaux et Ciments Beausite, Casablanca Code postal : 20254 Rajaa.faik-etu@etu.univh2c.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KARIM, M., & FAIK, R. (2024). Revue de littérature sur le lien existant entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(2), 149-160. https://doi.org/10.5281/zenodo.10646780
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 10, 2023

Accepted: February 10, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 2 (2024)

Revue de littérature sur le lien existant entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale.

Résumé :

Face aux changements du contexte économique, les entreprises se trouvent confrontées à une concurrence de plus en plus féroce. Pour être performante face à cette situation, il est recommandé aux décideurs d'accroître leurs capacités d'adaptation et d'être de plus en plus flexibles.

Une entreprise considérée comme performante est évaluée non seulement en termes de productivité, mais également en fonction de la qualité de ses employés. Chacune des décisions prises affecte directement les ressources humaines qui représentent une ressource stratégique essentielle à la création de valeur. La qualité de sa gestion émerge progressivement comme un élément déterminant de la performance organisationnelle. Celle-ci ne se mesure désormais plus uniquement par la productivité, mais également par le niveau de satisfaction professionnelle des employés et leur bien-être social.

Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale est une question d'une importance vitale, cette relation constitue le noyau de notre recherche qui vise à établir le lien théorique entre les deux concepts et cela après la présentation de chaque concept à part tout en adoptant une méthodologie conceptuelle.

Les résultats de cette étude revêtent une pertinence à la fois théorique et pratique, offrant aux décideurs une compréhension approfondie de la manière dont une gestion efficace des ressources humaines peut contribuer à améliorer la performance sociale, facilitant ainsi la prise de décision.

Mots clés : Gestion des Ressources humaines, performance sociale.

JEL Classification : O15

Type du papier : Recherche théorique

Abstract:

In the face of changes in the economic landscape, companies are confronted with increasingly fierce competition. To thrive in this situation, decision-makers are advised to enhance their adaptability and flexibility.

A company deemed as high-performing is evaluated not only in terms of productivity but also based on the quality of its employees. Each decision made directly impacts human resources, which represent a crucial strategic asset for value creation. The quality of its management is gradually emerging as a decisive element of organizational performance. This is no longer measured solely by productivity, but also by the level of employee job satisfaction and their social well-being.

The link between human resource management and social performance is a matter of vital importance, as this relationship forms the core of our research, aiming to establish the theoretical connection between the two concepts after presenting each concept separately while adopting a conceptual methodology.

The findings of this research are relevant from both a theoretical and practical perspective, facilitating decision-making for policymakers to better understand how effective human resource management can generate social performance.

Keywords: human resource management, social performance.

Classification JEL : O15

Paper Type : Theoretical Research

1. Introduction

Dans un contexte dynamique et compétitif, marqué par des avancées technologiques constantes, les méthodes traditionnelles ne répondent plus efficacement à la nécessité de créer un avantage concurrentiel. La pression concurrentielle croissante oblige les entreprises à maximiser l'utilisation de leur potentiel interne. Cela souligne l'importance cruciale des stratégies d'entreprise, en mettant en avant le rôle central du capital humain dans la réussite de ces stratégies.

En partant du constat que la gestion des ressources humaines, telle qu'elle a été conceptualisée par de nombreux théoriciens, joue un rôle crucial dans la performance d'une entreprise et représente un pilier essentiel de ses avantages concurrentiels, notre recherche s'inscrit à l'intersection de deux domaines disciplinaires particulièrement dynamique à l'heure actuelle à savoir la gestion des ressources humaines et la performance -plus particulièrement la performance sociale-. Comme le souligne Pfeffer, (1994) « La gestion des ressources humaines représente un facteur essentiel dans la stratégie des entreprises. En effet, une bonne gestion des ressources humaines s'avère primordiale pour accroître la performance d'une entreprise ». Cependant, lorsque nous entamons une réflexion sur « la performance », la question fondamentale demeure « Que signifie réellement la performance ? Et comment peut-on véritablement la mesurer ? ».

Malgré l'importance cruciale de mesurer avec précision la performance, notamment dans le milieu académique, les dirigeants montrent leurs mécontentements face à l'absence d'études établissant la causalité entre la gestion des ressources humaines et la performance, comme le souligne Arcand (2000). De plus, les résultats des travaux existants relatifs à la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance, demeurent encore une vraie « boîte noire ». Dans ce cadre, plusieurs chercheurs s'intéressent dans leurs études à la définition, et à la mise en lumière du lien existant entre la gestion des ressources humaines et la performance financière, un constat qui a été relevé par plusieurs chercheurs notamment par Mohr et Webb (2005). Néanmoins, la plupart de ces travaux se situent dans le contexte international, alors qu'au niveau du Maroc, il est à déplorer une rareté des études en ce sens, surtout en ce qui concerne la performance sociale.

L'objectif de notre article est d'étudier indépendamment le cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines et la performance sociale, puis mettre en cause la relation existante entre les deux concepts tout en adoptant une approche basée sur une logique hypothético-déductive allant du général au particulier.

Cependant, notre question centrale de recherche est de comprendre le lien théorique existant entre la GRH et la performance sociale. Notre article répondra à la question suivante :

« Quel est le lien théorique existant entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale ? ».

Notre article est divisé en deux parties. La première partie abordera une revue de littérature sur la gestion des ressources humaines, la performance et la performance sociale. Quant à la deuxième partie, elle sera également subdivisée en deux sections. La première se penchera sur la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale, tandis que la dernière traitera de la mesure de la performance sociale.

2. Revue de littérature

2.1. Revue de littérature sur la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a connu au cours des dernières décennies une évolution remarquable, depuis le début des années 80, de nombreuses recherches se sont développées afin de mettre l'accent sur son rôle dans la stratégie globale de l'entreprise (Drira, 2022).

Cette discipline a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs, D'après Roussel cité par (Moreno, 2008) la gestion des ressources humaines est définie comme « l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».

Quant à de Dolan et al.,(2002), ils présentent la GRH comme « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. », cette définition nous semble intéressante, vu qu'elle renvoie au but de la GRH qui est la réalisation des objectifs organisationnels et par conséquent une performance.

Belanger et., al(1993) définissent la GRH comme « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention des ressources humaines, visant à fournir aux organisations une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite ».

Néanmoins, Arcand (2000) nous explique que malgré la multitude des recherches montrent la causalité GRH-Performance, les résultats demeurent une source de questionnement et la qualifier comme « boîte noire ».

Plusieurs chercheurs affirment que l'évolution de la fonction des ressources humaines lui a permis d'avoir le caractère stratégique. Dès lors, nous parlons de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), et afin de mesurer la qualité de celle-ci dans une entreprise, Boxal et Purcell (2000) nous exhortent à poser 03 questions :

- La première question repose sur l'identification des choix stratégiques importants en matière de gestion des ressources humaines pour assurer une performance ;
- La deuxième question met l'accent sur la manière dont ces choix sont faits. C'est-à-dire quels sont les processus et les procédures liés aux choix stratégiques des ressources humaines et comment les harmoniser avec la stratégie globale de l'entreprise ;
- La dernière question se focalise sur l'efficacité de la GRH, cela signifie, comment la gestion des ressources humaines peut engendrer une performance globale voire même procurer un avantage concurrentiel durable.

Néanmoins, afin de définir la gestion stratégique des ressources humaines, un survol dans la littérature est nécessaire pour comprendre qu'il existe autant de définitions que d'auteurs. Mais le fondement des toutes ces définitions est le même. (Bayad et al.; 2004).

Miller (1989) : définit la GSRH comme l'ensemble des décisions et actions relatives au management des employés, à tous les niveaux, et les dirigés vers la création d'un avantage concurrentiel durable ;

Wright et McMahan (1992) soulignent que la GSRH est un ensemble d'activités des ressources humaines qui aident l'organisation à atteindre ses objectifs ;

Walker (1992) estime que la GSRH est le moyen d'ajuster de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation ;

En revanche, L'avis de Huselid, Jackson et Schuler (1997) diffère, car ils ont lié la performance d'une entreprise aux capacités des responsables des ressources humaines ;

Lepak et Shaw (2008) montrent que la définition de la GSRH repose sur trois postulats : premièrement l'analyse de la GSRH au niveau macro (organisation, division...) deuxièmement la compréhension de GSRH horizontalement, (l'interrelation des pratiques de GSRH), et troisièmement, la compréhension de la GSRH verticalement (ses relations avec les autres éléments de la stratégie de l'entreprise).

2.2. Revue de littérature sur la performance

L'examen des définitions qui caractérisent la performance atteste de son caractère polysémique. En effet, elle a un sens très large et confus. Étymologiquement, le mot "performance" vient du latin "parformer", qui signifie "former entièrement". Au 15^e siècle, le terme en anglais a été tiré du verbe "to perform", qui signifie accomplir un processus, une tâche avec des résultats et des succès qui leur sont attribués.

À la fin du 17^e siècle et selon le dictionnaire, la performance était définie comme une exécution et un accomplissement. Son sens s'est développé au début du 20^e siècle. Elle a été utilisée dans le secteur ferroviaire pour définir de manière quantitative les capacités d'une machine et pour désigner un rendement élevé (Berland et Dohou).

Dans la littérature, il y a une abondance de concepts sur la performance. En effet, c'est un concept difficile à définir. Il englobe des notions aux significations larges et permet de nombreuses interprétations. Bourguignon (2000) propose une définition de la performance comme étant la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la variété et la nature de ces objectifs.

Selon Bourguignon (1997), la notion de performance peut intégrer trois significations distinctes : La première est liée à la notion de succès ; il s'agit de la fonction des présentations de succès au sein des organisations. On peut ainsi parler d'une organisation réussie ou non performante en raison de son manque de succès. La deuxième, qui ne contient pas de jugement de valeur, est liée aux résultats des actions entreprises. La troisième signification se réfère aux actions et non à leurs conséquences. Dans ce cas, la performance est un processus et non un résultat.

Pour Henri Bouquin (2004), les critères de performance reposent sur trois principes fondamentaux, à savoir : L'économie qui consiste à approprier les ressources à un coût inférieur. L'efficacité, qui vise à examiner la relation entre les résultats et les moyens. On cherchera à maximiser la quantité de produits et de services sur la base d'une quantité donnée de ressources. Généralement considérée au niveau financier, la notion de performance s'est élargie progressivement au cours du 20^e siècle. En effet, la performance est un concept complexe et multidimensionnel (Chakravarthy, Venkatraman 1986). Les courants de pensée optent pour leurs propres critères d'efficacité et leurs propres dimensions d'analyse, notamment économique, sociale, politique et systémique. Les développements théoriques les plus récents sur l'organisation et la gestion adoptent une vision globale et systémique de la performance. Ils intègrent la dimension organisationnelle pour évaluer la performance. Les indicateurs se concentreront donc, en plus de la mesure financière, sur la satisfaction du client, la qualité des produits ou services et les résultats des entreprises par rapport à la concurrence. La définition de la performance est souvent sujette à controverse et à dilemmes. En effet, l'absence d'une seule définition ouvre la voie à des jeux de pouvoir qui résultent de la pluralité des partenaires (actionnaires, clients, fournisseurs, employés, environnement écologique et réglementaire). C'est cette absence qui confère à la performance son aspect multidimensionnel.

En effet, plusieurs auteurs tels que (Ghera et Rousselot, 2009 ; Verreyne et Kastle, 2012 ; Brulhart, Gronum ; Fernhaber et Li, 2010 ; Davidsson et Fitzimmons, 2009 ; Steffens ; Wolff et Pett, 2006 ; Saeed, Yousafzai et Engelen, Sheehan 2014) considèrent que la performance dans les entreprises revient à évaluer ses résultats et ses capacités financières, d'où la prépondérance des indicateurs financiers, également appelés économiques. Dans un autre sens, d'autres auteurs tels que (Morin et Savoie, 2002 ; Poissonnier et Drillon, 2008 ; Adams et Kennerly, 2002 ; Neely, Ducrou) considèrent la performance dans un sens autre que financier, révélant ainsi divers indicateurs de mesure de la performance. Parmi ces indicateurs, on trouve ceux liés à l'organisation du travail, à la satisfaction, à la motivation et à la gestion des ressources humaines. D'où l'existence d'études qui ont interrogé la relation entre la performance et les pratiques en matière de ressources humaines.

Les auteurs ont cherché à contextualiser et à relativiser la nature de la performance en établissant une distinction entre deux types de facteurs. Les premiers sont internes et les autres sont externes à l'entreprise. Les facteurs externes comprennent notamment la portée de l'entreprise, qui peut être locale ou même internationale, le contexte économique et institutionnel selon Bouabdallah et Tholoniati, et la dimension de concentration sociale. En ce qui concerne les facteurs internes, on peut citer la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, la maturité de l'entreprise jouent un rôle important dans la réalisation d'une bonne performance, et les dimensions de la gestion des ressources humaines, qui tendent de plus en plus à intégrer une réflexion stratégique. Le manager de l'entreprise joue également un rôle crucial. Certaines études ont démontré l'existence d'une relation entre les compétences du manager et la performance de l'entreprise (Pettersen, Brutus et Watson). Ils ont également démontré que les valeurs personnelles du leader, sa vision en tant que stratège et sa capacité à prendre des décisions sont des facteurs importants et déterminants de la performance dans tout type d'entreprise. Les divers indicateurs et facteurs discutés montrent qu'il est difficile, mais également important, d'intégrer plusieurs dimensions, et qu'il est nécessaire d'élargir les domaines de mesure et de traiter les indicateurs qui s'intéressent aux conditions de travail dans l'organisation et à l'aspect environnemental. En effet, en effectuant un regroupement complémentaire entre les indicateurs et les performances elles-mêmes, nous obtiendrons un modèle regroupant les séries d'indicateurs avec diverses performances. Ce regroupement permet de mettre en évidence les dimensions des indicateurs comme suit : organisation du travail, normes et règlements du travail, environnement de travail, comptabilité sociale, qualité des produits et services, productivité, comptabilité financière et rentabilité. Chacune de ces dimensions a été construite sur la base d'un groupe d'indicateurs provenant des différentes performances. Arcand (2004) a proposé un deuxième regroupement en trois types d'indicateurs : proximaux, intermédiaires et distaux. Les premiers sont liés aux pratiques de gestion des personnes sur le lieu de travail, et les autres sont plus éloignés.

2.3. Revue de littérature sur la performance sociale

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que le bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise, Les employés qui expriment leur satisfaction à l'égard de leur travail et de leur entreprise présentent des niveaux de performance élevés. Par conséquent, le lien entre satisfaction des employés et performance nous conduit au concept de « performance sociale ».

La définition du concept de performance sociale a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs. Selon Gilbert et Charpentier (2004), la combinaison des termes 'performance' et 'sociale' n'est plus surprenante, notamment à la lumière des recherches de l'école des relations humaines. Celles-ci mettent en évidence 'le rôle crucial des ressources humaines dans l'optimisation de la performance'. Cependant, il est important de noter qu'il n'existe pas de définition standard pour ce concept, car il demeure difficile à cerner et varie d'une organisation à une autre. À ce niveau, plusieurs définitions émergent, soulignant la complexité et la diversité des approches de la performance sociale au sein des différentes structures :

Tableau N°01 : Définitions de la performance sociale

Auteurs	Définition
Morin, Savoie, Beaudin (1994)	Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.
Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)	La performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Les indicateurs seront choisis en fonction des objectifs poursuivis.

Huselid, Becker et Beatty (2005)	Le terme social est utilisé pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés.
Louart (2006)	Est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés.
Godard (2004)	Est liée aux retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés.
Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1993)	Est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants.
Bourguignon (1996)	Elle est liée aux résultats de la gestion des hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et mobilisation des salariés, de prévention et de traitement des risques sociaux). Elle peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc.

Source : adapté de KUTCHE TAMGHE (2019)

3. Gestion des ressources humaines et performance sociale, quelle lien théorique ?

3.1. La relation entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale :

Au fil du temps, les études reconnaissent de plus en plus que la gestion des ressources humaines contribue à améliorer la performance globale des organisations. Cependant, en examinant la littérature existante, aucune théorie reconnue universellement capable d'expliquer cette relation n'a été identifiée (Arcand, 2006).

Cependant, la littérature reconnaît tout de même l'existence de trois perspectives qui ont tenté d'expliquer cette relation.

L'approche universaliste :

Selon cette approche, il existe un modèle des meilleures pratiques déjà prédéfinies, dont l'application garantit une performance indépendamment du contexte stratégique. La relation entre ces pratiques est considérée nulle. C'est-à-dire que leur application est individuelle.

Selon Arcand Michel (2000), parmi les pratiques typiques, nous pouvons citer, par exemple, la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et développement de la main-d'œuvre et l'aspect de sécurité en emploi.

Cette approche s'appuie sur les principes de la théorie des ressources stratégique du fait que les ressources humaines sont une ressource (rare, non substituable et difficilement imitable).

L'approche de contingence :

Cette approche estime que les pratiques des ressources humaines doivent être en cohérence avec la stratégie d'affaire de l'entreprise. À cet effet « (...) certaines pratiques de GRH sont efficaces si, et seulement si, ces pratiques sont alignées sur la stratégie d'entreprise » (Arcand, 2000). Cependant, il existe autant de pratiques qu'il existe de contexte. (Gagnon & Arcand, 2011).

L'approche configurationnelle :

Cette approche est la plus complète, et représente une extension de l'approche de contingence (Gagnon & Arcand, 2011). Elle repose sur la complémentarité des pratiques de GRH. C'est-à-

dire l'effet global de la combinaison, des pratiques est plus important que l'effet individuel de chaque pratique.

Plusieurs études ont mis l'accent sur l'effet positif des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale. Une étude a proposé que les pratiques de GRH socialement responsable renforcent la réputation de l'entreprise, motivent les employés et améliorent la performance financière (Wilson, 1997).

L'intégration de la dimension sociale dans la GRH implique une performance organisationnelle durable en matière de motivation, bien-être, satisfaction et engagement (Wright et McMahan, 2011).

Selon (McWilliams et al., 2006) Les entreprises doivent reconnaître que la responsabilité sociale des entreprises est une forme d'investissement stratégique. Par conséquent, les entreprises doivent développer et mettre en œuvre des pratiques de GRH de qualité pour accroître leur performance sociale.

Adu-Gyamf et al. (2021) ont examiné à travers leur recherche l'influence de la GRH socialement responsable sur la performance sociale. Ils ont analysé la GRH socialement responsable dans les établissements d'enseignement supérieur au Ghana à travers 05 dimensions (l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la santé et la sécurité, la formation et le développement, les droits de l'homme, la diversité sur le lieu de travail) et leurs impacts sur la performance sociale. Et ils ont détecté que seulement 03 dimensions impact positivement et significativement la performance sociale à savoir (la formation et le développement, la santé et la sécurité ainsi que la diversité sur le lieu de travail).

Khaldi et Majidi (2023) ont expliqué la relation positive entre les pratiques de la GRH socialement responsable et la performance en examinant plusieurs aspects tels que la formation, la communication, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, l'employabilité, ainsi que les conditions de travail.

3.2. Mesure de la performance sociale :

Les chercheurs en sciences sociales manifestent un grand intérêt pour la question de mesure de la performance sociale (Dorra, 2008), étant donné que les variables utilisées sont propres au contexte dans lequel elles sont appliquées. Et chaque chercheur utilise des variables proximales. L'étude de Liouville et Bayad (1995) utilise comme indicateurs de mesure de la performance sociale : la satisfaction des salariés, l'absentéisme, le turn-over et le climat social)

Dans son étude Marmuse (1997) a mesuré la performance sociale à travers le nombre de conflits et crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turnover, l'absentéisme et le retard au travail.

Savall et zardet (2001) estiment que la performance sociale peut être mesurée à travers l'absentéisme, le climat social, la gestion du stress, la sécurité et le turnover.

Dans sa thèse de doctorat soutenue en 2009, Manon a mesuré la performance sociale à travers quatre variables à savoir : la satisfaction des employés, l'état d'esprit des employés, l'engagement des employés et l'absentéisme.

Plus récemment, dans une étude réalisée par K.Bandibeno et J.Awomo portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun (2017). Les chercheurs ont retenu comme deux variables proximales pour mesurer la performance sociale, chaque variable étant expliquée par plusieurs indicateurs de mesure.

Tableau N°02 : Mesure de la performance sociale

Variables	Indicateurs de mesure
<i>conditions de travail</i>	La qualité des relations entre exécutif et agents
	La qualité des relations entre exécutif et délégué du personnel
	La qualité des relations sociales entre les services
<i>climat social</i>	La qualité des relations sociales entre les agents
	La qualité de la circulation des informations
	La qualité de la communication

Source : K.Bandibeno et J.Awomo (2017).

Dans sa thèse de doctorat visant à analyser la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire au Cameroun Tamghe (2019) à utiliser quatre variables à savoir (l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, l'absentéisme et l'état d'esprit de l'employé). L'auteur explique que la mesure de la performance sociale permet de tirer une meilleure partie de la performance organisationnelle en contribuant à la gestion et au contrôle des ressources humaines.

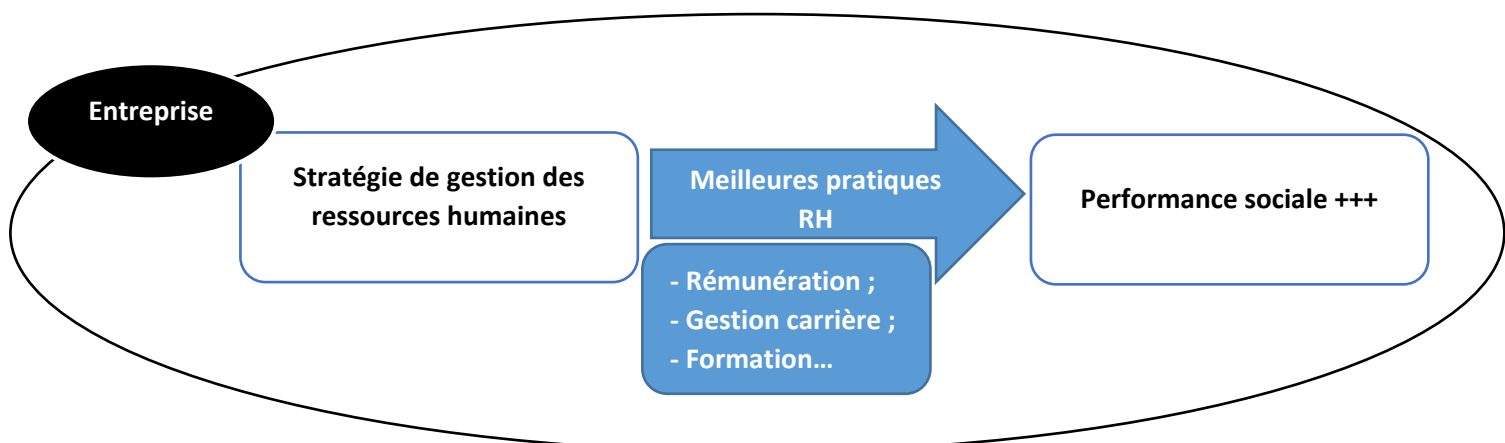
Dans le contexte marocain, plusieurs recherches ont tenté de mesurer la performance sociale dans différents domaines. Prenons par exemple une étude menée par Harrate et El menzhi (2017) afin d'évaluer l'influence de la gestion internationale des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises. Les chercheurs ont cherché à expliquer la performance sociale à travers des dimensions telles que la qualité de vie au travail, la santé au travail et le dialogue social.

Dernièrement, Rajâa (2021) a analysé la place de la culture dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance sociale dans deux secteurs différents, à savoir le secteur agro-pêche et le secteur touristique. Pour mesurer la performance sociale, l'auteur a utilisé quatre variables, à savoir la satisfaction, la justice organisationnelle, l'implication et l'engagement, ainsi que la valeur et le sens du travail.

Plus récemment, Mhenna (2023) a examiné l'effet du développement des ressources humaines sur la performance sociale dans les organisations publiques marocaines. Parmi les variables explicatives de la performance sociale, l'auteur a retenu le taux de satisfaction, le taux d'absentéisme et le climat social.

À travers tout ce qui précède, nous pouvons schématiser la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale comme suit :

Figure N 1 : la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale



Source : l'auteur

Dans cette perspective, grâce à la mise en place d'une stratégie de gestion des ressources humaines basée sur de bonnes pratiques de GRH, ces dernières contribuent continuellement à l'amélioration de la performance globale, en mettant particulièrement l'accent sur la performance sociale.

4. Conclusion

En conclusion, cet article a poursuivi l'objectif d'apporter une clarification sur l'intérêt du sujet abordé. Dans un premier temps, nous avons exploré diverses questions qui ont progressivement trouvé des réponses au fil de notre étude approfondie. La première section a fourni une vue d'ensemble des définitions existantes des ressources humaines et de leur gestion, mettant en lumière leur relation avec le développement des entreprises et l'accomplissement des objectifs. Nous avons également présenté les différentes écoles théoriques qui ont abordé le rôle crucial des ressources humaines au sein de toute organisation. En outre, nous avons examiné la littérature existante sur le concept de performance en général, en mettant particulièrement l'accent sur la performance sociale. La deuxième section s'est concentrée sur la revue de la littérature traitant de la relation entre les ressources humaines et la performance sociale, ainsi que sur les méthodes de mesure de cette dernière. Nous avons validé le lien de causalité entre ces deux concepts, confirmant une relation positive. Bien que les ressources humaines aient désormais obtenu leur juste reconnaissance au sein de la stratégie globale des entreprises, après avoir été longtemps négligées au profit des objectifs financiers, il est indéniable que la performance d'une entreprise repose largement sur l'engagement, l'efficacité et l'efficience de ses employés. Réciproquement, le bien-être, la motivation et la productivité des employés sont étroitement influencés par le succès de l'entreprise. En résumé, la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale crée un cercle vertueux. Ainsi, l'entreprise est contrainte d'investir et de valoriser cette ressource humaine afin de maximiser sa performance globale. Cette interdépendance souligne l'importance cruciale de la gestion des ressources humaines dans l'atteinte des objectifs organisationnels et la promotion d'une performance sociale durable.

Références :

- (1). AKREMI A, SAAD B.. (2004) La GRH et le développement des compétences clés de l'entreprise : difficultés de la mesure, Acte du Congrès de l'Association francophone de la gestion des ressources humaines, Tome 3, p.1527-1550.
- (2). Arcand M. (2000), L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses Populaires Desjardins du Québec, Thèse de doctorat, Université de Metz, France.
- (3). Arcand, G. (2006). Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie (Doctoral dissertation, Université Paul Verlaine Metz).
- (4). Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. et Fabi, B. (2004). « Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle : le cas des coopératives du secteur financier canadien ». *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n°3, p. 497-524.
- (5). Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., & Allani-Soltan, N. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines: Fondements et modèles. *Gestion*, 74, 93.
- (6). Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., & Allani-Soltan, N. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines : Fondements et modèles. *Gestion*, 74, 93.

- (7). Bernard M. (2009), L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg.
- (8). Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.
- (9). Bourguignon A. (2000), « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.
- (10). Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. International journal of management reviews, 2(2), 183-203.
- (11). Dolan, S.L., Saba, T, Jackson, S.E., Schuler, R.S. 2002. La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles, Saint-Laurent: Éditions du Renouveau pédagogique.
- (12). Dorra, J. (2008). « Gestion des ressources humaines et performance : Revue de la littérature ». Mémoire de Master, IHEC Carthage, Tunisie.
- (13). Drira, nihil, & turki, ahmed. (2022). L'intégration de la stratégie de gestion des ressources humaines dans la stratégie d'affaire de l'entreprise. Revue RMS
- (14). Gagnon, O., & Arcand, G. (2011). Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. Revue internationale sur le travail et la société, 9(2), 1-23.
- (15). Harrate, A & El menzhi, K. (2017). « L'influence de la gestion internationale des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises : cas d'une entreprise d'assurances délocalisée », revue marocaine de recherche en management et marketing, n°17, juillet-décembre 2017.
- (16). Huselid, M.A., Jackson, S.E. et Schuler R.S. (1997). « Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance ». Academy of Management journal, vol. 40, n° 1, p. 171-188.
- (17). Kollo Bandibeno, I., Awomo Ndongo, J. (2017). « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun ». Mondes en développement.
- (18). Kutche Tamghe (2009), pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun, thèse de doctorat, Université Internationale des sciences appliquées du développement.
- (19). LEPAK D.P., SHAW J.D. (2008) Strategic HRM in North America: looking to the future, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 8, August 2008, 1486–1499.
- (20). Liouville, J. et Bayad, M. (1995). « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire ». Gestion 2000, vol. 1, p. 159-179.
- (21). Manon, B. (2009). L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale. Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Strasbourg, France, 304 p.
- (22). Marmuse, C. (1997). « Performance ». In Simon, Y. et Joffre, P., Encyclopédie de Gestion. Tome 2, Paris, Economica, p. 2194-2207.
- (23). Mhenna, R(2023). « Quels effets du développement RH sur la performance sociale dans les organisations publiques marocaines ? », revue économie, gestion et société. Vol 1, N°38 février 2023.
- (24). Miller, D. (1989). « Matching Strategies and Strategy Making : Process, Content, and Performance ». Human Relations, vol. 42, n° 3, p. 241-260.

- (25). Mohr, L.A. and Webb, D.J. (2005) The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39, 121-147
- (26). Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 154 p.
- (27). Peretti, J.M., Pozzo Di Borgo, P., Barth, I., Brunet, S. et al (2012). « Regards croisés sur l'engagement. Comment obtenir l'engagement des salariés en 2013 ? ». *Question(s) de management*, vol. 2, n° 1, p. 119-137. doi : 10.3917/qdm.122.0119.
- (28). PETIT, André; BÉLANGER, Laurent; FOUCHER, Roland ; BENABOU, Charles, BERGERON, Jean-Louis« *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*» 1993, Gaëtan Morin éditeur 779 pages
- (29). Pfeffer J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power and the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- (30). Rajâa,O (2021), « Pratiques RH et performance sociale des organisations marocaines : Quelle place pour la culture ? Etude comparative entre le secteur Agro-Pêche et le secteur Tourisme ».
- (31). Roussel, P. cité par Moreno, M. (2008). « *Gestion des ressources humaines* », IAE – UTI. Paris.
- (32). Savall, H. et Zardet, V. (2001). « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises ». *XXIIème congrès de l'AFC*, 28 p.
- (33). Walker J.W. (1992), *Human Resource Strategy*, Series in Management, McGraw- Hill, New York, NY.
- (34). Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, Vol.18, no2, p.295-320.