

## **Les PME marocaines et les pratiques de gestion des ressources humaines : quel impact sur la performance ?**

### **Moroccan SMEs and human resource management practices: what impact on performance?**

**Nadia ZEKHNINI, (*Doctorante en Management Organisationnel et Ressources Humaines*)**

*Madison International Institute & Business School (GRB)*

*Faculté Institut autonome MIIBS/URH*

*Campus International de Rabat, Maroc*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Madison International Institute & Business School (GRB) -<br>Faculté Institut autonome MIIBS/URH, campus International de<br>Rabat – Maroc<br>Bp 243 Béni Mellal 23000<br>Tél : (+212) 661738156                                                                                                                                          |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui<br>pourrait affecter l'objectivité de cette étude.                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Citer cet article</b>            | ZEKHNINI, N. (2022). Les PME marocaines et les pratiques<br>de gestion des ressources humaines : quel impact sur la<br>performance ? International Journal of Accounting, Finance,<br>Auditing, Management and Economics, 3(6-2), 434-447.<br><a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7454252">https://doi.org/10.5281/zenodo.7454252</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |

*Received: October 11, 2022*

*Published online: December 18, 2022*

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

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 3, Issue 6-2 (2022)**

## **Les PME marocaines et les pratiques de gestion des ressources humaines : quel impact sur la performance ?**

### **Résumé :**

Certes les pratiques de gestion des ressources humaines ont un très grand impact sur la vie et la prospérité de l'entreprise. Mais, est-ce que ces pratiques impactent les PME de la même manière que les grandes entreprises ? Cette question a plus de légitimité lorsqu'il s'agit des PME marocaines menées à faire appel à des pratiques managériales et de nouvelles technologies afin d'accroître leurs performances au travail, dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel.

On vise, à travers cette étude, à chercher à quel point la performance des PME marocaines est-elle impactée par les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) adoptées ? On souligne l'importance de mesurer les pratiques de GRH par rapport à divers facteurs internes et externes et comment cela affecte la performance des entreprises étudiées.

En utilisant un questionnaire avec des questions à choix multiples et d'autres questions avec une échelle d'attitude de Likert à cinq niveaux, qui a été menée auprès d'un échantillon de cinq PME, les résultats confirment une corrélation positive entre la pratique de la GRH et la performance des PME. L'analyse multivariée a également permis d'identifier spécifiquement l'impact de pratiques particulières sur différents aspects de la performance des PME. De plus, le rôle important que jouent les pratiques dans la performance organisationnelle semble varier selon la taille de l'organisation. Ces résultats permettent de limiter l'impact des pratiques de GRH et montrent qu'elles peuvent être spécifiques plutôt que générales.

L'article se termine par des données d'études antérieures et une discussion portant sur les implications en matière de gestion qui pourrait intéresser les dirigeants des PME.

**Mots-Clés :** Gestion des ressources humaines, approche universelle, approche contingente, performance.

**Classification JEL :** L20, M10

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### **Abstract:**

Human resource management practices have a huge impact on the life and prosperity of the company. But do these practices affect SMEs in the same way as large companies? This question has more legitimacy when it comes to Moroccan SMEs that use managerial practices and new technologies to increase their performance at work, in an increasingly competitive economic context.

The aim, through this study, to find out to what extent the performance of Moroccan SMEs is impacted by the human resources management (HRM) practices adopted? The importance of measuring HRM practices against various internal and external factors is emphasized and how this affects the performance of the companies studied.

Using a questionnaire with multiple-choice questions and other questions with a five-level Likert attitude scale, which was conducted with a sample of five SMEs, the results confirm a positive correlation between the HRM practice and the performance of SMEs. The multivariate analysis also specifically identified the impact of particular practices on different aspects of SME performance. In addition, the important role that practices play in organizational performance appears to vary depending on the size of the organization. These results limit the impact of HRM practices and show that they may be specific rather than general.

The article concludes with data from previous studies and a discussion of management implications that may be of interest to SME managers.

**Keywords:** Human resource management, universal approach, contingent approach, performance.

**JEL Classification :** L20, M10

**Paper type :** Empirical research

## **Introduction :**

Les changements environnementaux et les transformations que le monde de l'entreprise ne cesse de connaître font appel à un changement de style de gestion traditionnelle. Ainsi, il est indispensable que les entreprises adoptent un comportement organisationnel qui garantit à ses ressources humaines la survie nécessaire pour pouvoir affronter les aléas de la vie et la contingence de la conjoncture économique. Pour parvenir à cette finalité et faire en sorte que l'individu au travail soit reconnu en tant que subjectivité capable de contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise à laquelle il est affilié, les organisations devraient introduire dans leur socle des objectifs qui favoriseraient l'épanouissement de l'individu au travail. Dans cette perspective, des voix se sont élevées pour réhabiliter la personne de l'individu et lui donner la considération requise pour son développement continu.

Le Maroc ne peut être à l'abri des changements qui surviennent dans le monde. Les échos touchent les entreprises et plus particulièrement la conception des ressources humaines. Les pratiques managériales ont subi des transformations profondes et les manières d'agir et de penser relatives à la manière de gérer l'entreprise ont connu un essor particulier. Ce double défi expose la fonction RH à une rude épreuve. Celle-ci impose à l'entreprise marocaine de recourir à des pratiques managériales et à des technologies nouvelles afin d'accroître leur performance au travail.

Certes, la bonne gestion de la donnée humaine présente un des fondements des grandes orientations stratégiques des entreprises pour deux raisons ; d'une part, l'innovation est un enjeu essentiel à la survie d'une entreprise, et d'autre part, cette innovation est conditionnée par la création d'un environnement permettant l'émancipation d'idées innovantes. Ceci fait appel au développement d'une vision de gestion efficace des ressources humaines (GRH) par la mise en œuvre appropriée des pratiques permettant à l'entreprise d'être plus performante dans son environnement. Par conséquent, on va s'orienter vers la recherche des manières par lesquelles une PME devra prévoir l'adaptation des pratiques actuelles concernant la gestion des ressources humaines (GRH) aux différents facteurs de contingence interne et externe de l'entreprise, dans le but d'atteindre le plus haut niveau possible de performance, en tenant compte du fait que Les PME « se distinguent par le nombre plus limité de leurs employés, elles ne sont pas pour autant de grandes entreprises en format réduit » (G.Robert-Huot, J. Cloutier ,2020, p :103).

De plus, une bonne gestion des ressources humaines est essentielle pour les entreprises qui souhaitent améliorer leurs performances, surtout, lorsqu'il s'agit de l'environnement économique et politique marocain. D'où, on était guidé vers la vérification du degré d'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines de ces entreprises aux différents facteurs internes et externes qui les influencent, puis chercher comment cette adaptation a un impact sur la performance. Notre perspective est d'approcher la question suivante : à quel point la performance des PME marocaines est-elle impactée par les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) adoptées ?

Ainsi, on va dresser un portrait de pratiques de GRH, pour démontrer le pouvoir explicatif de ces pratiques sur la performance des entreprises à la lumière de l'expérience de PME au Maroc.

Ceci nécessite une mise en contexte théorique (1) avant de présenter notre cheminement méthodologique (2), les résultats collectés (3), et leurs interprétations (4).

## **1. Mise en contexte théorique**

### **1.1. Aspects théoriques de GRH :**

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratique, celui de gestion de la main-d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, toute comme la stratégie, la finance, le marketing, etc., qui est, en fait, plus récente que les pratiques.

La gestion des ressources humaines n'est qu'un ensemble des tâches à effectuer, voire d'obligations auxquelles l'entreprise doit se soumettre. Pour en bien comprendre les enjeux, les contenus et les missions, il est pertinent de dégager la «grammaire» de la fonction qui s'est mise en place au fil de temps. La GRH n'a pas toujours existé ; elle s'est progressivement implantée et développée sous l'influence d'acteurs dans des conditions économiques et managériales et des contextes variés de l'entreprise (THVENET, 2007).

Le climat économique contemporain est marqué par une compétitivité accrue dans les différents secteurs d'activité. Les entreprises étaient forcées à reconsidérer le rôle du personnel dans leurs organisations, afin d'améliorer leurs performances et leurs positions concurrentielles. Elles ont aussi connu de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise. Donc en se définissant comme l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise, la GRH est devenue une science de gestion à part entière s'appuyant sur d'autres disciplines scientifiques fondamentales, comme la psychologie ou la sociologie. Un grand changement s'est établi ; la gestion des ressources humaines, conçue souvent comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, va être considérée comme la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997).

De ce fait, la GRH va occuper une place très importante dans la littérature des sciences de gestion comme un paramètre important de compétitivité des organisations. En effet, pour un certain nombre de chercheurs (Becker et Huselid, 2006 ; Barreau Didier et al, 2003 ; Combs et al, 2006 ; Gardner et Wright, 2009 ; Macky et Boxall, 2007), les entreprises les plus performantes mettent en œuvre des pratiques de GRH dites mobilisatrices.

Or, la gestion des ressources humaines est une fonction complexe aux multiples facettes. Sa complexité se rapporte à son évolution historique qui était attaché à différentes étapes de la vie des entreprises dans leur environnement marqué par le passage de la régulation du travail aux enjeux stratégiques.

### **1.2. Aspects théoriques de la performance :**

Depuis l'aube de l'ère industrielle, la performance des entreprises est une préoccupation majeure de ses dirigeants. Presque toutes les mesures sont conçues pour atteindre le niveau de performance souhaité. Ainsi, la performance de l'entreprise est devenue une obligation pour les différents acteurs quel que soit leur domaine d'activité. En effet, plusieurs ouvrages lui ont été et lui sont dédiés.

Ainsi, la performance de l'entreprise est devenue une obligation pour les différents acteurs, quel que soit leur domaine d'activité. Il existe de nombreuses recherches sur la performance des entreprises, montrant l'intérêt croissant de divers chercheurs pour ce concept. Bien que l'interprétation ait fait l'objet de nombreuses études, les travaux, notamment sur la définition du terme, ont soulevé plus de questions que de réponses.

La performance est un terme aux significations multiples ; il « constitue un des fondements des recherches réalisées en sciences de gestion qui se caractérise par sa complexité et sa multitude définition » (Y. Er Rays, H. Ait Lemqeddem, 2021, p : 213). La performance est un sujet de recherche récurrent en sciences de gestion depuis plusieurs années, portées par les

préoccupations constantes des cadres dirigeants des unités qu'ils dirigent. Mais ce concept représente l'incertitude qui remplit plusieurs fonctions économiques et sociales qui servent les intérêts de divers acteurs. En fait, « La performance est un concept polysémique, complexe et difficile à définir de même qu'il n'y a pas de consensus sur la façon de la mesurer » (M. Atik, 2022, p : 104).

Selon (Kalika et Rival, 2008), la performance est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenus. Pour évaluer la performance globale d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal... Malgré qu'il est difficile de formuler un lien entre ces aspects, « mais il existe une relation commune, et convergent vers, d'une part, la notion de rentabilité, d'autre part vers la satisfaction des clients » (Y. Er Rays, H. Ait Lemqeddem, 2021, p : 227).

Aujourd'hui la performance recherchée au sein de l'entreprise est la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006). Dans ce sens, et en tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, «La performance désigne un résultat exceptionnel, hors du commun, optimal, elle relève d'attentes que l'on peut traduire en objectifs, si les attentes ne sont pas formellement exprimées sous forme d'objectifs, nous concluons la performance d'une personne lorsqu'elle comble ou même dépasse nos attentes, c'est-à-dire lorsqu'elle utilise quelque chose hors du commun, parfois intangibles pour lequel nous n'avons pas établi de points de repère ou d'échelle de mesure» (L. Berrah, 1997). Elle peut aussi avoir le sens de «La réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...» (A. Bourguinion, 1995, p ; 65), (A. Bourguinion, 2000).

Le terme de performance fût le résultat de l'association du terme anglais « performance » et de « parformance » issu de l'ancien français. Il désigne, donc, la réalisation, l'accomplissement et l'exécution. Il renvoie, selon (A. Bourguinion, 1995) à une action qui relève plus d'un processus que d'un acte isolé : c'est la mise en action, opposée à l'inaction ou à la promesse. Au 19ème siècle, ce terme désignait également le résultat et par extension l'exploit (A. Bourguinion, 1995).

D'après Waldman (1994), la performance est un « ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle » Khemakhem (1976) la définit comme étant la réalisation d'un travail, la manière avec laquelle une entité réagit à des incitations ou atteint les objectifs qui lui étaient fixés.

Pour Philippe Lorino (2003) a proposé deux définitions de la performance, la première considère la performance dans l'entreprise comme, exclusivement, tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût. En effet, cette définition de la performance de l'entreprise comme tout ce qui ne contribue qu'à augmenter le rapport valeur/coût, c'est-à-dire à augmenter la valeur ajoutée nette. D'autre part, les actions qui contribuent à une diminution des coûts ou à une augmentation de la valeur, séparément, ne sont pas nécessairement des performances à moins qu'elles n'augmentent la valeur de l'argent ou la valeur des coûts. Cependant, les paires valeur-coût ne sont affichées que lorsque les produits et services sont proposés à la vente.

La deuxième définition concerne la performance dans l'entreprise comme étant tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Tout ce qui permet d'atteindre les objectifs organisationnels de l'entreprise représente donc la performance de cette dernière.

À ce fait, la performance des entreprises dans une société industrielle ou commerciale consiste à produire mieux et plus vite que leurs concurrents et à savoir comment elles

vendent. La plupart des entreprises savent aujourd'hui comment produire et vendre. C'est la raison de leur existence. S'ils n'avaient pas cette capacité, ils auraient déjà disparu.

### **1.3. Le lien entre PGRH et la performance :**

La relation des pratiques de la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise fut le sujet de différentes théories de la littérature en management, qui ont essayé d'évaluer les liens entre les attitudes des salariés et certaines situations qui se présentent au sein d'une organisation.

La littérature scientifique propose d'ailleurs plusieurs approches théoriques pour tenter d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre les activités de GRH et la performance de l'entreprise (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). Parmi les principales approches empiriques, notons les perspectives universalistes et de contingence des ressources humaines (RH).

#### **1.3.1. L'approche universaliste :**

L'approche universaliste de la gestion des ressources humaines est l'approche la plus convoquée et la plus éprouvée dans les études empiriques pour mesurer l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises. Appelée aussi « best practices » ou bien « one best way » (Frimousse, 2005 ; McMahan et al., 1999), cette approche stipule qu'il existe des pratiques de GRH meilleures que d'autres, et que toutes les organisations amélioreraient leur performance en les adoptant (Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999). On en déduit qu'une pratique est considérée comme « best practice » lorsqu'on arrive à établir un lien positif entre une pratique RH prise individuellement, par exemple le travail en équipe (Bayad et Liouville, 2001 ; Banker, Field, Schroeder and Sinha, 1996) et la performance de l'organisation. Ainsi, la poursuite d'un meilleur travail est conditionnée par le choix d'une meilleure pratique ou « best practices » : la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante, selon cette approche, est linéaire et peut être généralisée à l'ensemble de la population (Delery et Doty, 1996).

Prenant en considération les propos de Becker et Gerhart (1996), stipulant que les études portant sur les meilleures pratiques de GRH présentent des opportunités de pratiques uniques pour accroître la performance, la performance des organisations relève de pratiques de GRH prises de manière isolée (Arcand et al, 2004). Ces « bonnes » pratiques ont été définies, dans certains cas, pour construire des systèmes de travail de rendement élevé « High Performance Work Systems » (Becker et Huselid, 1998, 2006).

De ce fait, l'approche universaliste écarte le recours aux différentes combinaisons de pratiques, qui composent le système de ressources humaines et qui peuvent être efficaces pour l'organisation. Par conséquent, des chercheurs (Bamberger et Meshoulam 2000), au point de vue universaliste soutiennent que les pratiques de GRH, dites « best practices » (J.E. Delery, D. H. Doty, 1996), devraient être adoptées par toutes les organisations, quels que soient leurs tailles, leurs domaines d'activité ou la stratégie d'entreprise qu'elles envisagent.

Pour les partisans de cette approche, certaines pratiques de GRH font partie intégrante de l'équation stratégique de l'entreprise et contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle (Pfeffer, 1994; Pfeffer et Veiga, 1999) : il y a une association directe entre les différentes pratiques de GRH (best practices) et la performance organisationnelle (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994 ; Russell, 1985).

On peut supposer que l'impact d'une meilleure pratique particulière est universel. Elle donne aux entreprises qui l'adoptent un avantage concurrentiel sur celles qui l'abandonnent. Mais pour identifier ces pratiques, on doit observer les pratiques de GRH d'entreprises considérées comme « bonnes ».

Le travail de Pfeffer (1998), nous donne sept catégories:

- La sécurité d'emploi,
- L'embauche sélective,
- Un fonctionnement décentralisé en équipes autonomes,
- Un taux de rémunération élevés liée à la performance organisationnelle,
- Formation,
- Différences de statuts réduites,
- Forte volonté de partager l'information.

Selon cette approche, l'adoption d'une ou plusieurs pratiques de GRH peut avoir un impact direct sur la performance de l'entreprise, lorsque ces pratiques sont évaluées comme efficaces. Dans ce sens, Osterman (1994) a étudié le cas des entreprises américaines, qui arrivaient à augmenter la productivité grâce aux pratiques dites « innovantes », telles que le travail d'équipe, la rotation des tâches, les cercles de qualité et la gestion de la qualité totale.

### 1.3.2. L'approche de contingence :

L'approche de contingence apporte une nuance à l'approche universelle (Hounkou, 2011 ; Fabi, et al 2004). Elle recommande une certaine compatibilité entre les pratiques RH, et d'autres facteurs de l'organisation (tels que l'environnement de l'entreprise). Pour en faire, elle traite la mesure dans laquelle la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante est médiatisée par un mode différent employé par l'autre variable, c'est-à-dire une variable contingente (Bayad et Liouville, 2001).

Les tenants de cette approche stipulent que l'adoption de pratiques RH cohérentes ne suffit pas à elle seule à donner à une organisation un avantage concurrentiel. Ils affirment que les pratiques RH applicables doivent être alignés sur la stratégie globale de l'entreprise et son environnement.

Selon les théoriciens (Burns & Stalker, 1961; Chandler, 1962 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1979;), il n'existe pas de pratique qui soit bonne dans tous les contextes, comme il y a autant de bonnes pratiques qu'il y a de certaines contingences. Pour Galbraith (1973), « There is no one best Way to organize ». Par conséquent, l'idée qu'une pratique « meilleure » est complètement rejetée, car toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence.

Ainsi, l'alignement entre les différentes composantes d'un projet de changement, et le contexte dans lequel il est destiné à être mis en œuvre sont le premier déterminant de la réussite. Autrement dit, la pratique de la gestion des ressources humaines doit être cohérente avec la stratégie de développement pour être efficace.

Cette théorie considère que la performance de l'organisation est un résultat de l'alignement entre sa structure et les caractéristiques de l'environnement (Lawrence & Lorsch, 1967).

Selon Pugh, Hickson, Hinings, et Turner, (1969), La perspective de la contingence conduit à étudier comment des modalités différentes assumées par une variable contingente déterminent la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante. Par conséquent, cette approche suppose que les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être alignées sur d'autres aspects de l'organisation pour être efficaces.

L'un des facteurs de contingence majeurs est la stratégie organisationnelle (Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 1996). De point de vue de la perspective de contingence, l'hypothèse centrale est que l'ajustement de certaines stratégies et pratiques de la gestion des ressources humaines peut améliorer les performances, et que les organisations avec le meilleur alignement peuvent produire les meilleurs résultats.

Pour certains chercheurs (Miles & Snow, 1984; Cappelli & Singh, 1992; Wright, McCormick, Sherman, & McMahan, 1999), la cohérence des pratiques de GRH avec la stratégie globale de l'entreprise agit sur sa performance : plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est élevé, plus l'influence de la GRH sur la performance

est considérable. Autrement dit, l'entreprise sera plus efficace si elle adopte les pratiques appropriées pour sa stratégie de développement (Youndt et al., 1996), car, chaque stratégie représente un rôle différent pour les RH dans l'amélioration de la performance (Becker & Huselid 1998).

Or, l'alignement des pratiques et politiques de GRH sur l'orientation stratégique établie par les planificateurs et les stratèges de l'organisation est une condition nécessaire pour que ces pratiques apportent un avantage réel pour l'entreprise. Elles sont considérées comme une sorte de variable instrumentale qui sert à inciter et renforcer les types de comportements souhaités par les besoins stratégiques de l'organisation.

L'approche d'universaliste, et celle de contingence soutiennent, donc, le rôle positif des ressources humaines dans l'atteinte d'un avantage compétitif. L'approche universaliste suppose que certaines pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise. La vision contingente affirme que les pratiques de gestion des ressources humaines ne peuvent être utiles que dans la mesure où elles sont cohérentes avec l'orientation stratégique de l'entreprise.

## **2. Méthodologie de recherche :**

### **2.1. Démarche :**

Après avoir collecté des informations à travers cinq entreprises ; deux entreprises industrielles, deux entreprises de distribution et commercialisation et une entreprise de la tenue de la comptabilité, conseil juridique et comptable et conseil de gestion. On a fixé le but de chercher comment apporter un outil de plus à la gestion de ces entreprises pour favoriser leurs développements.

Étant donné que la majorité des entreprises interrogées n'avaient pas de véritable politique de gestion du personnel et que les pratiques précédemment énumérées avaient du peu de formalisme, nous nous sommes demandé si de manière négative, la performance de l'entreprise en pâtissait, autrement dit la performance de l'entreprise pouvait en être affectée. Où, dans un sens positif, adopter et améliorer ou formaliser certaines pratiques améliorera la performance.

### **2.2. Outils de mesure :**

La collecte d'informations est une étape importante d'une enquête. L'outil que nous avons utilisé pour collecter les informations était un questionnaire (présenté en trois parties) avec des questions à choix multiples et d'autres questions avec une échelle d'attitude de Likert à cinq niveaux. Il est composé de trois parties : la première est liée à l'information générale, il est composé de 19 questions, la seconde est pour PGRH, il est divisé en 13 questions, la dernière partie est préoccupée par la performance, il est divisé en 16 questions.

Le but est de mener des recherches quantitatives pour permettre de mesurer avec précision l'impact du PGRH sur la performance de PME. La méthode quantitative, comme méthode de recherche qui s'intéresse au sens et à l'observation des phénomènes sociaux apparaissant dans le milieu naturel, et traite des données difficiles à mesurer, sans rejeter les chiffres ou les statistiques, mais, tout simplement, ne les mettant pas en premier lieu ; elle est adaptée pour mesurer les variables utilisées dans les études, car les résultats obtenus peuvent être généralisés, ce qui rend la recherche de représentativité statistique très utiles avec ces méthodes. Pour cette raison, nous avons choisi cette approche quantitative. Notre modèle de recherche est testé par régression linéaire, le test de lien de médiation et par la méthode d'équation structurelle à l'aide du logiciel SPSS.

### 2.3. Hypothèses de recherche :

Notre étude ayant pour objectif de comprendre l'impact des facteurs contingents et universels sur les pratiques de gestion des ressources humaines, nous sollicitons l'aide des PME au Maroc. Par conséquent, nous supposons que les hypothèses primordiales de recherche sont formulées comme suit :

**Hypothèses 1 :** L'adéquation des pratiques de GRH avec différents facteurs de contingence permet à l'entreprise d'atteindre une performance, c'est-à-dire :

**H1 :** Les pratiques de gestion des ressources humaines varient selon la taille et le type de propriété de l'entreprise.

**H2 :** Les pratiques de gestion des ressources humaines affectent positivement les performances de l'entreprise.

**Hypothèses 2 :** La performance des entreprises peut être la cause d'une meilleure gestion des ressources humaines, c'est-à-dire :

**H1 :** Le recrutement, la formation, la gestion des carrières, l'évaluation des performances, la rémunération et la communication et la diffusion de l'information sont plus ou moins des pratiques utilisées par les PME.

**H2 :** Les pratiques de GRH liées au recrutement, à la formation, à la gestion des carrières, à l'évaluation des performances, à la rémunération et à la communication (diffusion de l'information) ont un impact positif sur la performance des PME au Maroc.

**Hypothèses 3 :** Les pratiques de GRH adoptées par les PME au Maroc présentent des failles et des lacunes qui les empêchent de promouvoir adéquatement la performance de ces entreprises.

### 3. Résultats :

L'objectif de cette enquête est de vérifier l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance humaine, sociale, économique, financière et organisationnelle des entreprises.

#### 3.1. Analyse descriptive des données de corrélations :

L'étude de la matrice de corrélation présentée dans le tableau ci-dessous montre certaines corrélations positives entre les variables de GRH et les variables de performance de l'entreprise. Seules les corrélations significatives et utiles aux fins de cette étude seront présentées.

D'après le tableau N°01, on constate des corrélations entre le recrutement et la performance sociale ( $r=0.463$  ;  $p\text{-value} < 0.05$ ), et la performance organisationnelle ( $r=0.463$ ;  $p\text{-value} < 0.05$ ).

Du côté de l'évaluation du rendement, nous trouvons une corrélation avec la performance humaine ( $r=0.463$  ;  $p\text{-value} < 0.05$ ).

La rémunération est corrélée avec la performance économique ( $r=0.478$ ;  $p\text{-value} < 0.05$ ) et la performance organisationnelle ( $r=0.424$ ;  $p\text{-value} < 0.05$ ).

La gestion de carrière, de sa part, est corrélée avec la performance humaine ( $r=0.467$ ;  $p\text{-value} < 0.05$ ), la performance sociale ( $r=0.603$ ;  $p\text{-value} < 0.01$ ), la performance organisationnelle ( $r=0.720$ ;  $p\text{-value} < 0.01$ ).

La gestion de communication est corrélée avec la performance sociale ( $r=0.437$ ;  $p\text{-value} < 0.05$ ).

Le partage de l'information est corrélé avec la performance sociale ( $r=0.437$ ;  $p\text{-value} < 0.05$ ), alors que le processus de formation n'est corrélé avec aucun des indicateurs de performance.

Ces analyses montrent quelques corrélations intéressantes, cependant l'analyse de corrélation ne suffit pas pour déterminer la force de la relation entre les différents facteurs, ce qui nécessite de s'appuyer sur une autre analyse, qui s'appelle l'analyse de régression.

**Tableau 1 : Matrice des corrélations**

| Corrélations |       |       |         |       |         |           |       |       |          |          |          |          |          |
|--------------|-------|-------|---------|-------|---------|-----------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|
|              |       | Recr  | Form    | Eva   | Rém     | G de carr | Com   | Info  | Perf hum | Perf soc | Perf eco | Perf fin | Perf org |
| Recr         | Corré | 1     |         |       |         |           |       |       |          |          |          |          |          |
|              | Sig.  |       |         |       |         |           |       |       |          |          |          |          |          |
|              | N     | 22    |         |       |         |           |       |       |          |          |          |          |          |
| Form         | Corré | ,100  | 1       |       |         |           |       |       |          |          |          |          |          |
|              | Sig.  | ,658  |         |       |         |           |       |       |          |          |          |          |          |
|              | N     | 22    | 22      |       |         |           |       |       |          |          |          |          |          |
| Eva          | Corré | ,069  | -,575** | 1     |         |           |       |       |          |          |          |          |          |
|              | Sig.  | ,760  | ,005    |       |         |           |       |       |          |          |          |          |          |
|              | N     | 22    | 22      | 22    |         |           |       |       |          |          |          |          |          |
| Rém          | Corré | -,166 | ,130    | ,114  | 1       |           |       |       |          |          |          |          |          |
|              | Sig.  | ,461  | ,564    | ,612  |         |           |       |       |          |          |          |          |          |
|              | N     | 22    | 22      | 22    | 22      |           |       |       |          |          |          |          |          |
| G de carr    | Corré | ,283  | -,145   | -,091 | -,178   | 1         |       |       |          |          |          |          |          |
|              | Sig.  | ,202  | ,521    | ,687  | ,472    |           |       |       |          |          |          |          |          |
|              | N     | 22    | 22      | 22    | 22      | 22        |       |       |          |          |          |          |          |
| Com          | Corré | ,197  | -,197   | -,251 | -,697** | ,417      | 1     |       |          |          |          |          |          |
|              | Sig.  | ,380  | ,380    | ,260  | ,000    | ,053      |       |       |          |          |          |          |          |
|              | N     | 22    | 22      | 22    | 22      | 22        | 22    |       |          |          |          |          |          |
| Infor        | Corré | -,094 | -,021   | -,413 | ,181    | ,267      | ,238  | 1     |          |          |          |          |          |
|              | Sig.  | ,676  | ,926    | ,056  | ,420    | ,299      | ,286  |       |          |          |          |          |          |
|              | N     | 22    | 22      | 22    | 22      | 22        | 22    | 22    |          |          |          |          |          |
| Perf hum     | Corré | -,179 | -,190   | ,463* | -,057   | ,274      | ,166  | -,324 | 1        |          |          |          |          |
|              | Sig.  | ,426  | ,397    | ,030  | ,802    | ,217      | ,461  | ,142  |          |          |          |          |          |
|              | N     | 22    | 22      | 22    | 22      | 22        | 22    | 22    | 22       |          |          |          |          |
| Perf soc     | Corré | ,463* | -,010   | -,319 | -,292   | ,611**    | ,477* | ,437* | -,311    | 1        |          |          |          |
|              | Sig.  | ,030  | ,964    | ,147  | ,188    | ,003      | ,025  | ,042  | ,160     |          |          |          |          |
|              | N     | 22    | 22      | 22    | 22      | 22        | 22    | 22    | 22       | 22       |          |          |          |
| Perf eco     | Corré | -,100 | -,267   | ,069  | ,478*   | -,132     | -,303 | -,094 | ,067     | -,216    | 1        |          |          |
|              | Sig.  | ,658  | ,230    | ,760  | ,025    | ,558      | ,171  | ,676  | ,767     | ,334     |          |          |          |
|              | N     | 22    | 22      | 22    | 22      | 22        | 22    | 22    | 22       | 22       | 22       |          |          |
| Perfo fin    | Corré | ,100  | ,267    | -,069 | ,380    | -,698**   | -,363 | ,094  | -,313    | -,463*   | ,100     | 1        |          |
|              | Sig.  | ,658  | ,230    | ,760  | ,081    | ,000      | ,096  | ,676  | ,156     | ,030     | ,658     |          |          |
|              | N     | 22    | 22      | 22    | 22      | 22        | 22    | 22    | 22       | 22       | 22       | 22       |          |
| Perf org     | Corré | ,463* | -,237   | ,149  | -,424*  | ,483**    | ,374  | ,010  | -,235    | ,790**   | -,216    | -,463*   | 1        |
|              | Sig.  | ,030  | ,289    | ,508  | ,049    | ,023      | ,086  | ,966  | ,293     | ,000     | ,334     | ,030     |          |
|              | N     | 22    | 22      | 22    | 22      | 22        | 22    | 22    | 22       | 22       | 22       | 22       | 22       |

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Résultats obtenus sous SPSS

### 3.2. Analyse explicative des données de régression :

Tant que l'analyse de corrélation intéressante, n'étant pas suffisante pour déterminer la force de la relation entre les différents facteurs, nous allons procéder à une analyse de régression sur chaque élément.

Le tableau 2 présente les différentes régressions que nous avons effectuées sur les analyses réalisées. En comparant rapidement les résultats présentés dans les tableaux de corrélation et de régression, on constate que toutes les différentes corrélations ont été confirmées par des analyses de régression linéaire.

Nous commencerons par discuter les différentes pratiques de GRH qui ne semblent pas avoir d'impact sur la performance de l'entreprise, puis nous aborderons celles dont l'analyse a révélé un lien.

Notons qu'à l'instar de la matrice de corrélation, le processus de formation n'a pas révélé de liens entre les différents facteurs de performance de l'entreprise liés à la régression linéaire. Ces résultats contredisent plusieurs études, comme celles de Barbier, Jean-Marie, P. Caspar, Marie-Laure Chaix, J.-L. Ferrand, B. Lietard, C. Thesmar.

Les analyses de régression des pratiques de formation reflètent une absence d'influence de la formation sur les différents éléments de la performance des entreprises étudiées. Ceci paraît surprenant, car la majorité des études recensées avaient établi une relation étroite entre la formation et la performance des entreprises, surtout les PME.

Les pratiques de recrutement ressortent comme l'une des variables qui contribuent de façon significative à la performance de l'entreprise. Elles ont démontré les rapports avec la performance sociale ( $\beta = -0,179$ , p-value < 0,05) ; et la performance organisationnelle ( $\beta = 1,463$ , p-value < 0,05). Néanmoins, elles n'ont aucun impact sur les autres dimensions de la performance de l'entreprise.

Les analyses de régression portant sur l'évaluation du rendement montrent un lien avec la performance sociale de l'entreprise ( $\beta = 0,463$ ; p-value < 0.05). Les autres dimensions de la performance de l'entreprise restent à l'abri de toute influence de ce facteur.

Les analyses de régression portant sur les pratiques de rémunération ont démontré des liens avec l'ensemble des indicateurs de performance de l'entreprise : Une régression linéaire avec la performance économique ( $\beta = 0,478$ , p-value < 0.05); avec la performance financière ( $\beta = 0,380$ ; p-value < 0.10) et avec la performance organisationnelle ( $\beta = 0.661$ , p-value < 0,01).

Les analyses des pratiques favorisant la gestion de carrière des employés démontrent une forte influence des pratiques de gestion de carrière sur la performance sociale ( $\beta = 0,611$  p-value < 0,01) ; la performance financière ( $\beta = -0,698$  ; p-value < 0,01) ; et la performance organisationnelle ( $\beta = 0,483$  ; p-value < 0,05). Cependant, aucun lien n'a été révélé avec la performance humaine et économique.

Les pratiques de communication pour leur part ont une forte influence sur la performance de l'entreprise. Les résultats des analyses de régression démontrent une influence sur la performance sociale ( $\beta = 0,477$ ; p-value < 0,05), et une influence sur la performance financière ( $\beta = 0,488$ ; p-value < 0,10), ainsi que sur la performance organisationnelle de l'entreprise ( $\beta = 0,374$ ; p-value < 0,05). Cependant comme pour les pratiques de gestion de carrière nous ne trouvons aucun lien avec la performance humaine et économique des entreprises.

Les analyses de régression sur la diffusion de l'information montrent une relation avec la performance sociale de l'entreprise ( $\beta = 0,437$ ; p-value < 0,05). Cependant, ils n'affectent pas les autres indicateurs de la performance de l'entreprise.

Tant les pratiques du recrutement, l'évaluation de rendement, la gestion de carrière, la communication et le partage de l'information montrent des relations intéressantes, notamment en ce qui concerne de performance humaine, sociale, économique, financière et organisationnelle. Ces résultats sont cohérents avec les résultats obtenus par d'autres

chercheurs concernant les effets positifs sur la performance de l'entreprise, de la formation (Liouville et Bayad, 1995; Patterson et al., 1998), des pratiques de recrutement (Gamage 2014 ; Lee et al 2010 ; Katou, Budhwar. 2006) ; de la rémunération incitative (Wagar, 1998 ; Barrette et Simeus, 1997; Berg, 1999; Arcand, 2000), de l'évaluation du rendement (Delery et Doty, 1996; Arcand, 2000; Lacoursière, 2001), mais tout en tenant compte de l'importance de la complémentarité des pratiques de GRH pour prédire la performance.

D'une manière générale, nos analyses de corrélation montrent qu'il existe une relation entre la pratique de la GRH et la performance, mais à des degrés divers. Ce constat confirme la théorie universelle popularisée par Pfeffer (1998) et Huselid (1995), qui postulaient que certaines pratiques de GRH contribuent mieux que d'autres à l'augmentation de la performance, et que leurs mises en œuvre séparément ou non affectent toutes la performance de l'entreprise.

**Tableau 2 : Analyse de régression**

|                                                                               | Performance humaine |            |               | Performance sociale |            |               | Performance économique |            |               | Performance financière |            |               | Performance organisationnelle |            |               |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|---------------|---------------------|------------|---------------|------------------------|------------|---------------|------------------------|------------|---------------|-------------------------------|------------|---------------|
|                                                                               | β<br>Stand.         | F<br>ANOVA | Sig.<br>ANOVA | β<br>Stand.         | F<br>ANOVA | Sig.<br>ANOVA | β<br>Stand.            | F<br>ANOVA | Sig.<br>ANOVA | β<br>Stand.            | F<br>ANOVA | Sig.<br>ANOVA | β<br>Stand.                   | F<br>ANOVA | Sig.<br>ANOVA |
| Recrutement                                                                   | -,179               | ,661       | ,426          | ,404                | 5,455      | ,030**        | ,084                   | ,202       | ,658          | ,353                   | ,202       | ,658          | ,361                          | 5,455      | ,030**        |
| Formation                                                                     | ,353                | 1,868      | ,397          | -,237               | 2,438      | ,098*         | -,803                  | ,667       | ,583          | ,340                   | ,667       | ,583          | -,194                         | ,736       | ,544          |
| Evaluation                                                                    | ,646                | 5,455      | ,030**        | -,444               | 2,273      | ,147          | -,738                  | ,096       | ,760          | ,401                   | ,096       | ,760          | ,017                          | ,455       | ,508          |
| Rémunération                                                                  | ,390                | ,771       | ,802          | -,219               | 1,573      | ,188          | ,789                   | 2,796      | ,025**        | ,200                   | 1,089      | ,081*         | -,424                         | -2,094     | ,049**        |
| G. carrière                                                                   | ,263                | 3,724      | ,217          | ,469                | 3,749      | ,003***       | ,096                   | ,234       | ,552          | -,941                  | 10,364     | ,000***       | ,331                          | 6,727      | ,003***       |
| Communication                                                                 | ,747                | 4,753      | ,461          | -,167               | ,021       | ,025**        | -,016                  | ,075       | ,368          | ,152                   | 1,604      | ,0,096*       | -,183                         | 4,980      | ,086**        |
| Information                                                                   | -,411               | 6,779      | ,142          | ,241                | 2,404      | ,042**        | -,572                  | ,288       | ,753          | ,479                   | ,288       | ,753          | -,079                         | 1,671      | ,215          |
| Légende:<br>* : p-value < 0,10<br>** : p-value < 0,05<br>*** : p-value < 0,01 |                     |            |               |                     |            |               |                        |            |               |                        |            |               |                               |            |               |

Source : résultats obtenus sous SPSS

#### 4. Discussion des résultats et validation des hypothèses :

Les résultats obtenus lors de la collecte des données nous servent de support pour formuler une proposition de réponse pour notre question portant sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise. Ainsi, on tentera d'interpréter les résultats obtenus selon notre hypothèse de recherche.

Notre échantillon de mesure comprend des petites et moyennes entreprises, chacune avec sa propre nature de propriété, et activées dans le même contexte, ce qui les met sous pression politique et culturelle.

Des différences observées dans les réponses des managers de ces différentes entreprises sondées, nous avons constaté que les pratiques de gestion des ressources humaines variaient en réponse à ces imprévus internes et externes. Cela confirme notre première hypothèse selon laquelle « L'adéquation des pratiques de GRH avec différents facteurs de contingence permet à l'entreprise d'atteindre une performance ». Autrement dit : les pratiques de gestion des ressources humaines varient selon la taille et le type de propriété de l'entreprise.

Globalement, après les résultats liés au d'exécution des pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME, nous permettent d'observer que certaines pratiques sont très fortement appliquées dans les entreprises testées, et donc on peut dire que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact sur la performance des entreprises. Comme le montre l'analyse descriptive, les pratiques de recrutement, l'évaluation du rendement, la

rémunération, la gestion de carrière, la communication et le partage d'information sont pertinents, et elles influencent positivement la performance. Cela nous permet de répondre par l'affirmative de notre deuxième hypothèse.

L'ensemble des résultats obtenus lors de l'analyse de régression supporte l'hypothèse universaliste selon laquelle les pratiques reconnues de gestion des ressources humaines ont un effet positif sur la performance des entreprises. Ces résultats sont également cohérents avec ceux d'autres chercheurs (Liouville et Bayad, 1995 ; Becker et Gerhart, 1996 ; Delery et Doty, 1996 ; Barrett et Simeus, 1997 ; Huselid et Becker, 1996 ; Huselid, Jackson et Schuler, 1997 ; Arcand, 2000) ; Lacoursière, 2001).

Suite aux analyses, les pratiques de formation ne sont pas pertinentes pour la performance de l'entreprise. Ce résultat nous amène à une confirmation partielle de l'hypothèse « Les pratiques de GRH adoptées par les entreprises présentent des lacunes et des lacunes qui les empêchent de contribuer pleinement à leur performance ».

Nos hypothèses selon lesquelles les différentes pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact positif sur la performance des entreprises sont soutenues par les résultats obtenus. En effet, chacune des pratiques étudiées montre dans l'une ou l'autre des analyses, au moins une relation significative allant dans l'impact de PGRH sur la performance des entreprises, seule la pratique de formation ne montre pas de résultats significatifs.

La seconde vision, que nous avons remarquée, concerne la performance humaine et économique des entreprises. Il semble avoir peu d'effet sur ces pratiques de gestion des ressources humaines. Bien que toutes les pratiques GRH soient concernées, les facteurs qui affectent le plus la rentabilité de l'entreprise semblent être différents de ceux qui ont été étudiés. Il convient de noter que de nombreux facteurs influent sur la performance humaine et économique d'une entreprise.

L'interprétation des résultats de notre analyse suscite un peu de prudence. Il est pertinent de souligner que certains facteurs de performance sont plus influencés par différents facteurs que d'autres. Le facteur qui nous semble le plus directement influencé par des facteurs internes est la performance sociale des entreprises ce qui peut expliquer le nombre de relations que l'on peut trouver avec les pratiques de gestion des ressources humaines. La performance économique, quant à elle, maintient un lien avec le nombre de ressources humaines, ainsi que l'investissement dans des équipements modernes.

## **5. Conclusion :**

Cet article permet de comprendre l'impact des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. À travers la revue de la littérature, on voit qu'elle met l'accent sur le rôle central de la gestion des ressources humaines dans l'élaboration de l'organisation, tout en le confirmant à travers l'approche de contingence et l'approche universelle.

La gestion des ressources humaines est l'un des sujets les plus importants qui attirent l'attention et les réflexions des écrivains et des penseurs dans le domaine de la gestion du travail. De même, Les PME présentent un intérêt grandissant pour la communauté scientifique, vu leur système de production et leur structure qui sont moins complexes et formels que ceux des grandes entreprises. Au Maroc, les valeurs culturelles sont présentes, consciemment ou inconsciemment, chez les gestionnaires, elles sont même considérées comme « un levier par certains d'entre eux » (N. Benabdeljlil, 2007, p : 119).

En cherchant la vérification de l'impact des pratiques de GRH sur la performance des PME au Maroc, on a abouti au résultat suivant : les pratiques de la GRH présentent un élément déterminant de la performance des entreprises. Étudier les influences de ces pratiques revêt une grande importance pour mieux comprendre les actions à prendre pour les gestionnaires. En effet, l'évolution des PME, surtout au Maroc, ne peut être conçue qu'à travers cette

optique, car le but des pratiques de GRH est de fournir des employés éligibles pour les organisations afin d'augmenter la performance d'entreprise.

Par conséquent, toutes les PGRH s'efforcent pour les personnes régulatrices aux organisations afin d'assurer la rétention et l'emploi à long terme, et augmenter la performance dans un environnement socioculturel et économique en pleine mutation. Cependant, les pratiques de gestion des ressources humaines varient selon la taille et le type de propriété de l'entreprise ; par exemple, les pratiques de recrutement, l'évaluation du rendement, la rémunération, la gestion de carrière, la communication et le partage d'information sont pertinents, et elles influencent positivement la performance, alors que les pratiques de formation ne sont pas pertinentes pour la performance de l'entreprise. En effet, chacune des pratiques étudiées montre dans l'une ou l'autre des analyses, au moins une relation significative allant dans l'impact de PGRH sur la performance des entreprises, seule la pratique de formation ne montre pas de résultats significatifs. La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations, mais elle est entourée d'une « imprécision » qui n'empêche que l'objectif de toute organisation, qu'elle soit grande ou petite, est d'être plus performante, de dépasser les attentes des clients et de les satisfaire, ce qui influence inévitablement la façon, dont les employés sont gérés et rend ainsi pertinente la recherche continue de PGRH adéquate.

On peut conclure qu'en général, ces approches de gestion des ressources humaines identifiées semblent avoir un impact positif sur certains aspects de la performance et de la productivité des employés qui ne reposent pas uniquement sur la technologie et le capital nouveau et accru.

## Références

- (1). 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier : Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?  
A. Bourguignon, « Performance et contrôle de Gestion », encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion. Economica, 2000.
- (2). Arcand, M., Lacoursière, R., Fabi, B. et St-Pierre, J. 2004. Impact de la GRH sur les différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières, Congrès AGRH, GRH mesurée
- (3). ATIK Mohamed, Management par la qualité totale et performance des entreprises, <file:///C:/Users/disfra/Downloads/25316-66853-1-PB.pdf>
- (4). Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). Advanced Topics in Organizational Behavior: Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- (5). Baret, P. (2006), « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1 – 24.
- (6). Baron, J.N. et Kreps, D.M. 1999. Strategic human resources: Frameworks for general manager. New York: John Wiley
- (7). Becker, B. et Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal, 39: 779-802.
- (8). Becker, B. et Huselid, M. 1998. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications, in Research in

- Personnel and HumanResource Management, (sous la dir. de) G. Ferris, vol. 16: 53-101.
- (9). Becker, B. et Huselid, M. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, December 2006 898-925
  - (10). Benabdeljlil, N. (2007). Les modes de management des entreprises au Maroc :entre contingences culturelles et économiques. *Revue internationale P.M.E.*, 20(2), 89–122. <https://doi.org/10.7202/1008518ar>
  - (11). Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance. », *Revue Française de Gestion*, n°269, pp. 61-65.
  - (12). Delery, J.E et Doty, D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835
  - (13). Er Rays Youssef et Ait Lemqeddem Hamid (2021) « Concept de la performance et la crise Covid-19 : quelle ambiguïté ?», *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 5 : numéro 3 » pp : 212- 232.
  - (14). FRIMOUSSE S. (2005), « Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des joint-ventures euro-maghrébines », *Les actes de l'IAS*, Marrakech, p. 363-375
  - (15). J.E. DELERY, D. H. DOTY, « modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions ». *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, 802-835.
  - (16). Kalika, M. et Rival, Y. (2008), *Internet et performance de l'entreprise : une analyse des stratégies Internet appliquées au secteur du tourisme*. L'Harmattan, Paris, France, 322p.
  - (17). Khemakhem, A. (1976), *La dynamique du contrôle de Gestion*, Edition Dunod.
  - (18). L. Berrah, ‘ ‘ Une approche d'évaluation de la performance industrielle. Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif ‘ ‘, Thèse de doctorat, 1997.
  - (19). McMahan G.C., Virick M., & Wright P.M. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problem and Prospects, in, P.M.
  - (20). P. Lorino (2003) « Méthode et pratique de la performance » 3ème édition, édition d'organisation.
  - (21). Pfeffer, J. 1998. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), pp. 96-123.
  - (22). *Revue de gestion des ressources humaines*, n° :82, décembre 2011.
  - (23). Robert-Huot, G. & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale P.M.E*, 33(1), 101–146. <https://doi.org/10.7202/1069285ar>
  - (24). THVENET Maurice et autres, *la fonction ressources humaines politique, métiers et outils des ressources humaines*, édition Pearson éducation, Paris, 2007.
  - (25). Waldman, D-A. (1994), «La gestion de la performance et la qualité totale. », *Gestion*, Vol.19, n°3, pp. 39-47.