

**LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES RESSOURCES  
HUMAINES ET LA PERFORMANCE GLOBALE : UNE  
ETUDE QUALITATIVE AUPRES DES DRH AU MAROC**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES  
PRACTICES AND OVERALL PERFORMANCE: A  
QUALITATIVE STUDY OF HUMAN RESOURCES  
MANAGERS IN MOROCCO**

**KARIM Sanaâ**

Maître de conférences

Faculté des Sciences Juridiques, Économique et Sociale Aïn Chock

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire Entrepreneuriat & PME

Maroc

**Date de soumission :** 23/03/2024

**Date d'acceptation :** 12/05/2024

**Pour citer cet article :**

KARIM S. (2024) «LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES RESSOURCES HUMAINES ET LA PERFORMANCE GLOBALE : UNE ETUDE QUALITATIVE AUPRES DES DRH AU MAROC», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 763 - 789

## Résumé

Le présent article a pour objectif d'étudier la relation entre les pratiques ressources humaines et la performance globale dans le contexte marocain. Dans ce sens, nous avons mené une étude qualitative qui a pour but de construire une représentation empirique de la performance globale et des pratiques RH qui sont les plus favorables à son amélioration. Pour ce faire, nous avons réalisé des entretiens approfondis avec 10 directeurs/trices de ressources humaines de renommée nationale, par le biais d'un guide d'entretiens, en veillant à choisir des profils qui sont sensibilisés à la question de la responsabilité sociétale des entreprises.

Les résultats de notre étude ressort deux groupes parmi nos répondants : un premier groupe qui confirme l'intérêt de considérer plusieurs dimensions dans l'appréciation de la performance de l'entreprise, y compris la dimension sociétale/environnementale, et un second groupe qui confirme la supériorité de la performance financière/économique sur les autres dimensions. Cependant, la totalité des répondants s'accordent sur la pertinence des pratiques RH dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise et l'intérêt d'avoir un système cohérent de pratiques RH adapté à la stratégie d'affaires de l'entreprise.

**Mots clés :** pratiques RH ; performance globale ; dimension sociétale/environnementale ; approche configurationnelle ; Maroc.

## Abstract

The purpose of this article is to examine the relationship between human resources practices and overall performance in the Moroccan context. In this sense, we conducted a qualitative study that aims to build an empirical representation of the overall performance and HR practices that are most conducive to its improvement. To do this, we conducted in-depth interviews with 10 nationally recognized Human Resources Managers, through an interview guide, making sure to select profiles that are sensitized to the issue of corporate social responsibility.

The results of our study show two groups among our respondents: a first group that confirms the interest of considering several dimensions in the assessment of the company's performance, including the societal/environmental dimension, and a second group that confirms the superiority of the financial/economic performance over the other dimensions. However, all respondents agree on the relevance of HR practices in improving the overall performance of the company and the benefit of having a coherent HR practices system tailored to the company's business strategy.

**Keywords:** HR practices; global performance; societal/environmental dimension; configuration approach; Morocco.

## Introduction

L'étude de la relation entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise a fait l'objet de plusieurs années de réflexion qui ont donné lieu à de nombreux travaux théoriques et empiriques (Kouyate (2021) ; Laouami et Faridi (2019) ; Benazzi (2017) ; Chaouki et Messaoudi (2016) ; Ndao, 2011 ; Fabi et al., 2010 ; Aït Razouk, 2007 ; Tzafirir, 2006 ; Chretien et al., 2005 ; Arcand et Baldegger, 2005 ; Allani-Soltan et al., 2004 ; Barraud-Didier et al., 2003 ; Lacoursière et al., 2002 ; Chandler et McEvoy, 2000 ; Guérin et al., 1997 ; Delery et Doty, 1996 ; Youndt et al., 1996 ; Huselid, 1995 ; MacDuffie, 1995 ; Arthur, 1992). Ces études menées ont avancé plusieurs modèles et approches afin de tenter d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre elles. Néanmoins, la plupart de ces études se sont intéressées à la performance financière ou organisationnelle. Rares sont les études qui se sont intéressées à plusieurs dimensions de la performance des entreprises, en même temps, d'autant moins que nous n'avons trouvé aucune étude qui considère la dimension sociétale et/ou environnementale.

Pour notre part, nous avançons que « *la performance de l'entreprise n'a de sens que si elle se développe d'une manière globale* » (Meunier et Luciani, 2011, p. 55) et inspirons ainsi à étudier cette relation, en mobilisant le concept de « performance globale » que nous définissons comme « *un véritable modèle de performance responsable qui intègre de manière indissociable, dans la stratégie et la gouvernance de l'entreprise, les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale* » (Meunier et Luciani, 2011, p. 54).

De ce fait, nous faisons de cette préoccupation la nôtre et essayons de répondre, par notre présente étude, à la question suivante : **Quel est l'impact des pratiques ressources humaines sur la performance globale des entreprises ?**

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous utilisons la méthode de l'enquête qualitative exploratoire afin de découvrir le phénomène étudié. Il convient de rappeler que les données qualitatives sont distinguées par la nature même des informations. En effet, la méthode qualitative est plus descriptive et interprétative, se basant sur des expériences et leur signification.

Pour présenter notre présente étude, nous allons consacrer une première section à l'étude empirique de la relation « pratiques RH-performance » afin de présenter les différents travaux antérieurs qui se sont intéressés à ladite question.

Ensuite, nous allons consacrer une deuxième section à la présentation des résultats de notre enquête qualitative.

Enfin, dans une dernière section, nous allons analyser et discuter nos principaux résultats et spécifier les pratiques RH qui sont les plus favorables à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise dans le contexte marocain.

### **1. Perspectives empiriques de la relation « pratiques RH-performance »**

Plusieurs perspectives empiriques sont mobilisées afin d'essayer de valider et d'expliquer la relation entre les pratiques RH et la performance globale de l'entreprise. Ces perspectives sont classifiées selon leur caractère unidimensionnel ou bien pluridimensionnel. En effet, la consultation de l'abondante littérature concernant cette relation ressort l'existence de deux mouvements de recherche : l'unidimensionnel et le pluridimensionnel.

Les différentes approches unidimensionnelles s'intéressant au lien entre une pratique ressources humaines et un indicateur de performance font l'objet de cas pratiques plutôt que de discours théoriques. Les résultats de ces études sont souvent positifs avec une prééminence sur la performance commerciale et productive. Cependant, elles sont qualifiées de réductrices par plusieurs auteurs. On leur reproche d'ignorer d'éventuelles interdépendances entre les activités de GRH (Karim et Komat, 2018 ; Ndao, 2011 ; Simen et Tidjani, 2007 ; Allouche et al, 2004). La perspective pluridimensionnelle est plus récente que la précédente. Elle intègre fondamentalement la notion d'ajustement, c'est-à-dire les effets synergiques entre les activités (Ndao, 2011). Parmi les approches qui peuvent être considérées comme pluridimensionnelles, nous trouvons les métaphores de Martory (« métaphore des Dominos », « métaphore de l'arbre »), la théorie du personnalisme et celle de l'autodétermination.

En général, les métaphores de Martory constituent des approches plutôt réalistes qui sont proches à la fois des principes universalistes et configurationnels. Elles partent du principe que le rôle des directions RH doit être de composer et d'ajuster les pratiques RH dans le sens d'une recherche de cohérence et d'un alignement stratégique (Martory et al., 2008).

La première métaphore de Martory est celle des « *Dominos* ». En effet, cette métaphore est inspirée de l'effet domino qui est littéralement une réaction en chaîne d'éléments successifs ; le premier engendre le second, le second produit le troisième, et ainsi de suite. Si on suppose que le premier domino comporte la trilogie à analyser ((a) le rapport coût/services RH, (b) les risques sociaux et, (c) la cohérence des activités RH), que le deuxième porte la marque de la motivation et des compétences du personnel et que sur le troisième domino est inscrit la rentabilité à court terme, la productivité et le taux de croissance, la logique de l'effet des

dominos veut que la qualité RH crée les conditions de la réussite organisationnelle (Martory et al., 2008).

La seconde métaphore de Martory est celle de « *l'arbre et de ses racines* » qui soutient que la cueillette de beaux fruits est tributaire (1) d'une bonne plantation de l'arbre, (2) des soins apportés aux racines, (3) du suivi du développement du tronc pour une bonne circulation de la sève. C'est pourquoi il est retenu que le lien de causalité entre la GRH et la performance est difficile à vérifier ; car dépendant des contextes organisationnels, il semble s'inscrire dans la durée (Martory et al., 2008).

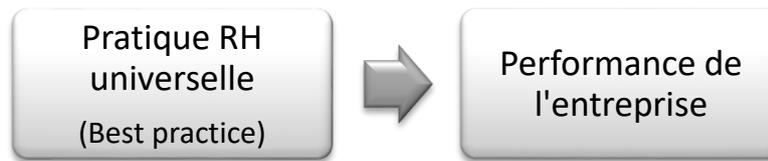
Quant à la théorie du « *personnalisme* », c'est une théorie selon laquelle l'homme détermine librement et volontairement ses propres règles d'existence. Aussi, elle postule que la personne éprouve un fort besoin de reconnaissance (Ndao, 2011). Nous citons également la théorie de « *l'autodétermination* » qui est tributaire de trois besoins chez l'individu : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin de relations sociales basées sur le respect mutuel (Deci et Ryan, 1985, 2000 ; Cité in Ndao, 2011).

Cependant, trois principales approches de la perspective pluridimensionnelle reviennent souvent et sont utilisées dans plusieurs études, à savoir l'approche *universaliste*, l'approche *contingente* et celle *configurationnelle*. En effet, ce sont les trois approches empiriques dominantes de la relation « pratiques RH-performance ». Par conséquent, nous allons les présenter plus en détails dans ce qui suit. Néanmoins, il faut noter que même si l'approche universaliste est classée dans cette perspective, elle présente un côté unidimensionnel.

### **1.1.Approche universaliste**

L'approche « universaliste » stipule que certaines pratiques RH appelées « bonnes pratiques » ont un effet significativement positif sur la performance de l'entreprise indépendamment du contexte au sein desquelles elles sont introduites. En effet, certains chercheurs adoptent une démarche universaliste en affirmant que certaines pratiques RH donnent toujours les meilleurs résultats. Cette approche est également appelée « Best practices » et « One best way » (Frimousse et Peretti, 2005).

**Figure 1 : Modèle de l'approche universaliste**



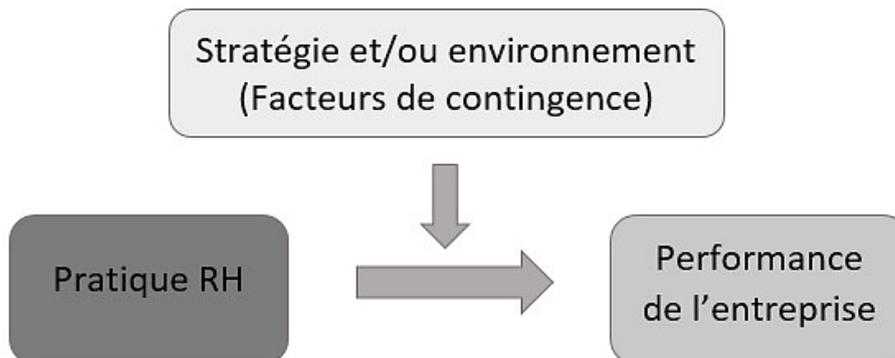
*Source : Adaptée de McMahan et al. (1999)*

La figure 1 nous résume le fondement de l'approche universaliste qui consiste à retenir une pratique RH qui a un effet significatif et positif sur la performance de l'entreprise, indépendamment du contexte, et la considérer comme meilleure pratique « best practice ».

### 1.2. Approche contingente

L'approche « contingente » propose une nuance à celle universaliste et suggère que les pratiques RH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation notamment la stratégie.

**Figure 2 : Modèle de l'approche contingente**



*Source : Adaptée de McMahan et al. (1999)*

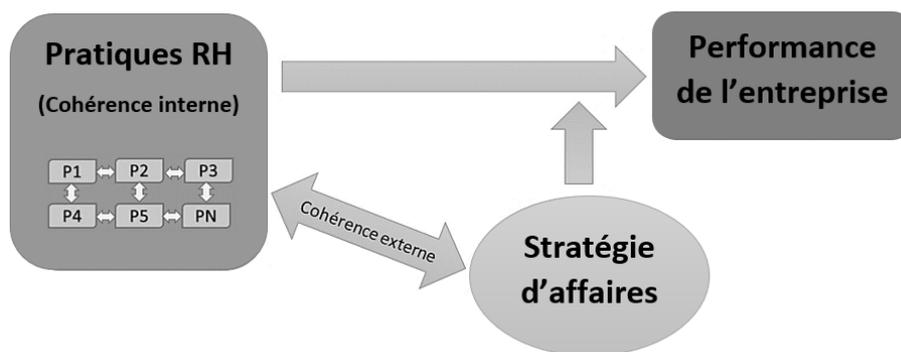
La figure 2 nous explique l'importance d'introduire la stratégie (et/ou environnement), comme facteur contingent qui influence l'effet d'adoption d'une pratique RH sur la performance de l'entreprise.

### 1.3. Approche configurationnelle

L'approche « configurationnelle » ou « systémique » (Miller, 1987 ; Meyer et al, 1993) énonce que les pratiques RH ont un effet plus élevé sur la performance de l'entreprise quand elles sont considérées dans un système cohérent plutôt que lorsqu'elles sont considérées individuellement. Autrement dit, ce sont des « patterns » ou des profils, plutôt que des pratiques

indépendantes individuelles, qui sont à l'origine d'une efficacité maximale (Becker et Gerhart, 1996 ; Delery et Doty, 1996). Aussi, elle met comme deuxième condition la cohérence du système des pratiques RH avec la stratégie d'affaires de l'entreprise. Cependant, certains auteurs avancent que la cohérence horizontale est plus importante que l'alignement externe (Le Louarn et Wils, 2001).

**Figure 3 : Modèle de l'approche configurationnelle**



*Source : Adaptée de McMahan et al. (1999)*

La figure 3 nous schématise l'intérêt de retenir un système de pratique RH, et non pas une seule pratique indépendante et individuelle, ainsi que de veiller à avoir une cohérence interne (pratique RH entre elles) et une cohérence externe de ce système de pratiques avec la stratégie d'affaire de l'entreprise afin d'optimiser la performance de l'entreprise.

Les perspectives empiriques que nous venons de présenter permettent, chacune à sa façon, d'étudier la relation entre les pratiques RH et la performance globale de l'entreprise.

La perspective universaliste, qui avance que certaines pratiques RH, appelées « best practices », ont plus d'effet sur la performance de l'entreprise, a été validée par plusieurs études empiriques. Cependant, même s'il y a des pratiques universelles que toute entreprise peut employer pour gérer son capital humain et optimiser son rendement, il est improbable, à notre sens, d'appliquer directement ces pratiques là sans prendre en compte le contexte de son entreprise, sa vision et sa stratégie. Vient alors l'approche contingente qui complète cette première approche et suggère d'aligner ces pratiques RH à la stratégie globale de l'entreprise.

La perspective contingente, qui propose l'alignement des pratiques RH à la stratégie d'affaires de l'entreprise pour une meilleure performance, a été également validée par plusieurs études empiriques. Il va sans dire que cette approche est robuste comme sa précédente mais elle se limite aussi à l'étude de chaque pratique RH individuellement. Par conséquent, le constat qui

est fait est que l'impact des pratiques RH prises isolément est minime comparé à celui des pratiques RH combinées. Dans cette perspective, l'approche configurationnelle défend ce postulat et suggère de considérer les pratiques RH dans un système cohérent en appliquant non seulement l'alignement vertical des pratiques RH mais également celui horizontal.

Pour notre part, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux qui considèrent que la perspective configurationnelle est plus complète que ses précédentes. Effectivement, si l'on construit une combinaison idéale de pratiques RH alignée à la stratégie de l'entreprise, leur impact sur la performance de l'entreprise sera positivement maximisé. Autrement dit, dissocier les pratiques RH composant le processus de GSRH, ou ne pas les aligner à la stratégie globale de la firme, ne va que diminuer leur effet voire l'annuler dans certains cas.

## **2. Présentation de notre enquête**

Notre présente étude a pour objectif de construire une représentation empirique de la performance globale et à définir les indicateurs les plus pertinents pour mesurer ses différentes dimensions ; de confirmer l'importance d'intégrer la dimension sociétale/environnementale dans l'étude de la performance globale des entreprises marocaines ; de spécifier les pratiques RH qui sont les plus favorables à l'amélioration de la performance globale dans le contexte marocain ; et, Enfin, de connaître la perception des interviewés concernant l'intérêt d'avoir un système cohérent de pratiques RH et adapté à la stratégie d'affaires de l'entreprise.

Dans cette perspective, nous avons utilisé l'approche qualitative par entretiens approfondis qui a été réalisée en prenant en considération les prescriptions méthodologiques de Gavard-Perret et al. (2012). En effet, nous avons veillé à respecter certaines règles lors de la rédaction de notre guide d'entretien, la détermination de notre échantillon et le déroulement de nos entretiens afin de garantir la qualité des informations recueillies. Dans ce sens, nous présenterons dans les paragraphes qui suivent l'échantillon représentatif de notre terrain d'investigation, la méthodologie poursuivie, le contenu de notre guide d'entretien ainsi que notre méthode d'analyse.

### **2.1. Caractéristiques de l'échantillon retenu**

Les critères utilisés pour sélectionner nos interlocuteurs intègrent (1) les profils assez différents des DRH (2) l'existence d'entreprises de différents secteurs d'activité (3) la sensibilité des personnes sélectionnées aux questions de développement sociétal et environnemental (4) l'expérience confirmée dans les métiers RH. De plus, nous avons veillé à interroger des individus qui sont motivés par notre problématique de recherche puisque nous avons besoin de

personnes assez impliquées afin de pouvoir approfondir et vérifier cette relation dans le contexte marocain. À partir du 10<sup>ème</sup> entretien, nous avons commencé à avoir des redondances dans les réponses et avons décidé de nous contenter de ce nombre d’entretiens pour effectuer notre analyse.

À présent, dans l’objectif de détailler les caractéristiques de notre échantillon, nous présenterons la répartition des personnes interrogées et leurs profils dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Répartition et profils des DRH**

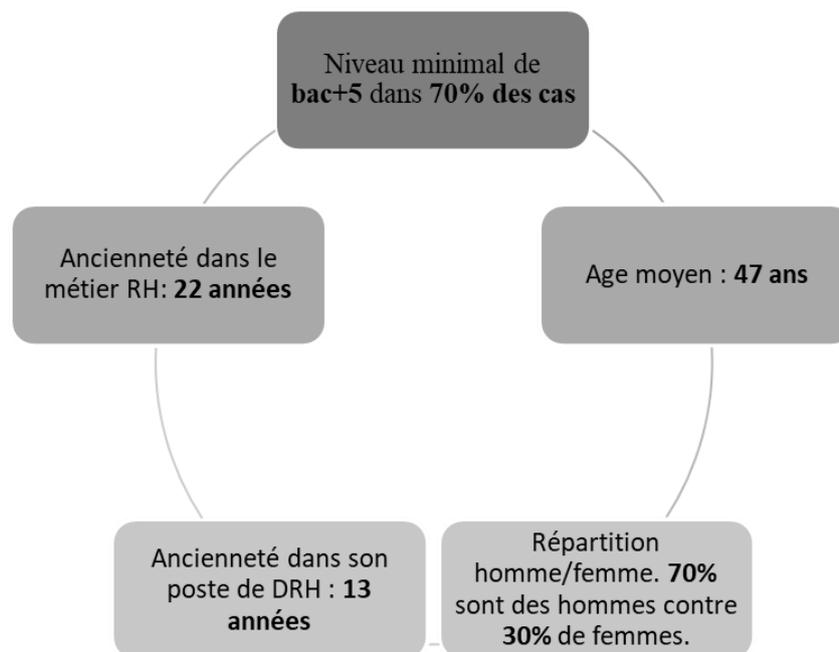
DRH	Sexe M/F	Secteur d’activité	Âge	Ancienneté dans les métiers RH (années)	Ancienneté dans son poste de DRH (années)	Niveau d’études	Durée d’entretien (heures)
DRH 1	M	Services/IT	49	25	10	Bac+5	1h15
DRH 2	M	Distribution	35	10	2	Bac+5	1h40
DRH 3	F	Bâtiments Travaux Publics ( BTP)	32	9	4	Bac+5	1h30
DRH 4	M	Energie	57	32	15	Bac+8	2h00
DRH 5	M	Industrie	41	13	3	Bac+6	2h25
DRH 6	M	Hôtellerie	38	15	5	Bac+5	-
DRH 7	M	Banques	53	29	20	Bac+5	1h20
DRH 8	F	Services/IT	48	24	18	Bac+8	1h15
DRH 9	F	Industrie	55	28	22	Bac+5	2h05
DRH 10	M	Industrie	59	35	27	Bac+5	1h10

*Source : construit par l’auteure*

La répartition présentée, ci-dessus, nous donne une idée sur les profils des interlocuteurs qui ont participé à notre enquête qualitative. D’un côté, nos investigations dans cette enquête concernent une population composée de 10 DRH d’un âge compris entre 32 et 59 ans. Les personnes interrogées disposent de niveaux d’instruction élevés (minimum bac+5) et d’une grande ancienneté dans les métiers RH allant de 9 à 35 ans.

D'un autre côté, elles concernent des entreprises qui sont toutes installées au Maroc et qui sont de type PME ou grandes entreprises. Le choix d'entreprises n'a obéi ni au critère du nombre d'effectif, ni à celui du chiffre d'affaires car tous les deux n'influent pas sur notre enquête ou la sélection de notre échantillon. Cependant, nous avons fait en sorte d'avoir des profils qui travaillent dans des secteurs d'activités diversifiés (Industrie, Distribution, Services/IT, BTP/Promotion immobilière, Energie, Banques, Hôtellerie). Afin de mieux clarifier la description de notre échantillon, nous présenterons dans la figure, ci-dessous, un profil de DRH à partir de la détermination des moyennes des informations du tableau précédent.

**Figure 4 : Profil moyen du DRH de notre enquête**



*Source : Construit par l'auteure*

La figure 4 nous donne une idée sur le profil moyen du DRH de notre enquête ce qui nous montre que notre cible dispose de l'expérience nécessaire pour avoir du recul sur notre sujet étudié.

## 2.2. Méthodologie et déroulement de notre enquête

En fonction des objectifs de notre enquête, la technique la plus adaptée pour la réaliser fut l'entretien individuel semi-directif. En effet, nous avons choisi cette méthode puisque nous dévoilions l'objectif de notre recherche à nos interlocuteurs et que nous étions dans une relation interpersonnelle 1 à 1 avec eux.

Ces choix nous ont permis de réaliser une collecte d'informations plus centrée et rapide que si nous avions opté pour d'autres techniques. Effectivement, l'entretien non directif, par exemple, se caractérise par son ouverture et ses données qui sont souvent difficiles à exploiter car elles sont peu comparables d'un entretien à l'autre. Des fois même, elles sont partielles par rapport à l'objet de recherche (Gavard-Perret et al., 2012).

Pour mener nos entretiens, nous avons préparé un guide d'entretien avec une liste des thèmes/sujets à aborder et des questions ouvertes. Aussi, nous avons déterminé une durée de 1 à 2 heures pour le déroulement de l'entretien. Ce dernier peut être vu comme « *une conversation avec objectif* » (Kahn et Cannell, 1957 ; Cité in : Gavard-Perret et al., 2012, p. 108) ou « *un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* » (Freysinet-Dominjon, 1997 ; Cité in : Gavard-Perret et al., 2012, p. 108).

Ce moment d'échange nécessite une organisation particulière afin de pouvoir atteindre les objectifs de notre recherche. Pour ce faire, nous avons informé les interviewés de la durée prévue de l'échange pour qu'ils puissent s'organiser à l'avance et être à l'aise au moment de l'entretien. Ces entretiens ont finalement eu une durée comprise entre une et deux heures et demie.

Il avait été convenu qu'en aucune façon, aucun nom d'entreprise ou d'individu ne sera cité dans les résultats de cette recherche ou ailleurs. Aussi, nous leur avons garanti de garder l'anonymat au moment de rapporter ce qui avait été dit et/ou écrit. En effet, nous avons indiqué à tous nos interlocuteurs que leur témoignage serait « noyé » dans un ensemble de cas et qu'il s'agissait d'identifier des points de convergence ou de divergence, sans s'intéresser à une situation particulière.

### **2.3. Contenu du guide d'entretien**

Le guide d'entretien a été rédigé de manière à amener les personnes interrogées à développer leurs réponses sans les orienter ou influencer ces dernières. Les questions qui ont servi à son élaboration émanent d'une opérationnalisation des concepts clés de notre recherche « performance globale » et « pratiques RH ». Ces questions sont partagées en trois catégories définies par Rubin et Rubin (1995), à savoir : les questions principales, les questions d'investigation et les questions d'implication.

Nous précisons que les questions d'investigation et d'implication sont établies pendant l'entretien. Quant aux questions principales, toutes de format « ouverte », elles sont rédigées au

préalable et composent le contenu de notre guide d'entretien. Ce dernier est réparti en fonction de quatre principales thématiques.

### Encadré 1 : Thématiques de notre guide d'entretien

1. Représentation et mesure de la performance globale
2. Considération de la dimension sociétale/environnementale dans l'appréciation de la performance globale.
3. Pertinence des pratiques RH dans l'amélioration de la performance globale.
4. Intérêt d'avoir un système cohérent de pratiques RH et adapté à la stratégie d'affaires de l'entreprise.

*Source : construit par l'auteure*

De cette manière, nous sommes partis du général pour arriver au spécifique, tout en relançant nos interlocuteurs, à chaque moment que nous estimions qu'un point méritait d'être développé et précisé, surtout en ce qui concerne la relation entre les pratiques RH et la performance globale. Cette méthode garantissait que toutes les principales thématiques de notre enquête soient discutées et développées.

#### 2.4. Méthode d'analyse des données

En matière de traitement des données, nous avons utilisé la technique d'analyse du contenu. Cette méthode permet « *l'examen méthodique, systémique, objectif, et à l'occasion quantitatif, du contenu de certains textes, en vue d'en classer et d'en interpréter certains des éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve* » (Robert et Bouillaguet, 1997) Autrement dit, cette technique permet de rendre compte, le plus objectivement et fidèlement possible, de ce qu'ont dit les interviewés.

La procédure de cette méthode se résume dans la transcription intégrale, et le séquençage en fiches de mots, des entretiens enregistrés pour ainsi être intégrés dans une base de données qualitative. Dans ce sens, nous avons poursuivi une démarche d'analyse thématique basée sur un codage, à mi-chemin entre le codage ouvert<sup>1</sup> et la pré-codification, qui est de créer un plan général de codage non lié au contenu mais qui indique les grands axes dans lesquels les codes étaient conçus (Miles et Huberman, 2003).

---

<sup>1</sup> Codage ouvert, appelé aussi codage émergent, est un codage qui ne repose pas sur des catégories déjà constituées.

Ainsi, premièrement, nous avons commencé par la retranscription des données émanant des entretiens enregistrés de notre enquête. Deuxièmement, nous avons réalisé une préanalyse flottante afin de définir le corpus tout en écartant certaines informations inutiles, peu fiables ou incomplètes. Troisièmement, nous avons commencé le découpage selon les idées principales avancées par les interviewés. Dans ce sens, nous avons classé les propos en fonction des grands axes prédéfinis et qui représentent les principales thématiques de notre guide d'entretien. Dernièrement, nous avons analysé les données, collectées et préparées, en insistant sur les principales idées et en considérant leur fréquence de citation.

De cette manière, nous étions en mesure de relever certaines idées implicites et importantes non identifiées lors de l'entretien. Subséquemment, ce traitement manuel fut fructueux et nous a permis d'avoir des résultats intéressants et exploitables pour la suite de notre recherche. Nous précisons que nous avons opté pour un traitement manuel, et non automatique, car il convenait parfaitement au corpus dont nous disposons et nous permettait d'atteindre les objectifs de notre enquête.

### **3. Analyse et discussions des résultats**

L'analyse du contenu de l'ensemble des entretiens que nous avons effectués nous a permis d'explorer les quatre principales thématiques fixées au préalable. En fonction de ces dernières, nous présenterons par la suite les principales conclusions tirées de notre analyse.

#### **3.1.Représentation et mesure de la performance globale**

Nous avons interrogé les DRH de notre échantillon à propos de leur représentation du concept de la performance globale des entreprises. La majorité des interviewés étaient conscients de la multi-dimensionnalité de ce concept étant donné que l'entreprise répond aux attentes des différentes parties prenantes. Cependant, certains d'entre eux affirmaient qu'elle est représentée exclusivement par sa dimension financière/économique puisque la finalité de l'entreprise se résume dans le fait de générer du profit. Dans ces perspectives, ils nous ont exprimé différentes définitions afin d'expliquer le sens dudit concept (cf. tableau 2).

Ces réponses formulées par les DRH à propos du concept de la performance globale nous confirment la crédibilité et la nécessité de considérer plusieurs dimensions dans la représentation de ce concept clé. En effet, l'analyse des contenus de nos entretiens effectués relève deux visions distinctes mais plausibles de la performance globale :

Premièrement, certains DRH pensent qu'il est nécessaire de s'intéresser à plusieurs performances, et non pas qu'à une seule, afin d'avoir un avantage compétitif et durable. Or, ils

sont convaincus que finalement la performance a un caractère exclusivement économique car c'est la première et la plus importante finalité de l'entreprise, même si les discours actuels essaient de nous convaincre du contraire. Cette vision écarte les performances organisationnelle, sociale, sociétale/environnementale et les place dans un rang intermédiaire qui a pour but d'atteindre une performance financière/économique (performance attendue).

Pour le deuxième groupe, ces DRH considèrent que la performance globale est multidimensionnelle dans toutes les organisations, toutes tailles et secteurs confondus, car il est impossible de dissocier les différents facteurs déterminants de sa réussite et de sa compétitivité. Ces facteurs sont à la fois financiers, économiques, commerciaux et organisationnels, sociaux, sociétaux/environnementaux. Pour eux, la performance de l'entreprise ne peut être limitée à une performance financière/économique. Le cas échéant, elle perd même à ce niveau et se dirige vers sa perte. En effet, selon eux, une entreprise qui ignore la dimension sociale et la dimension sociétale/environnementale peut réaliser une performance économique/financière satisfaisante mais n'arrivera pas à la faire durer.

### **Tableau 2 : Représentation de la performance globale selon les DRH interviewés**

**DRH 1** *« La performance globale de l'entreprise comprend plusieurs facteurs de types financiers, sociaux, organisationnels, etc. Ceci est évident puisque nous parlons, avant tout, d'une organisation humaine. Toutefois, la considération de ces facteurs dans l'appréciation de la performance globale est hiérarchisée. Cette hiérarchisation dépend de la vision des dirigeants de chaque entreprise, du secteur d'activités et d'autres éléments [...] nous trouvons des entreprises qui s'intéressent, avant tout, à la performance financière alors que d'autres ont placé les facteurs humains et environnementaux en tête de liste. »*

**DRH 3** *« Il va sans dire qu'il faut intégrer plusieurs dimensions dans l'étude de la performance d'une entreprise. Cependant, il faut avouer que l'ultime finalité d'une organisation est de dégager un profit économique et financier. Du coup, toutes les autres performances ne sont qu'intermédiaires et visent d'avoir une bonne organisation, qui puisse maximiser le rendement, et une bonne image de marque, qui améliore les ventes de façon à maximiser le profit. »*

**DRH 4** *« Du moment qu'on parle de la performance d'une entreprise qui dépend de plusieurs acteurs, il est indispensable de la considérer dans sa globalité et de*

*parler d'une performance globale, voire même durable, car il ne s'agit pas seulement de réaliser une performance globale satisfaisante mais savoir la faire durer dans le temps. Et, justement, c'est à travers les objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux que nous pouvons améliorer constamment la performance de l'entreprise et la faire durer. »*

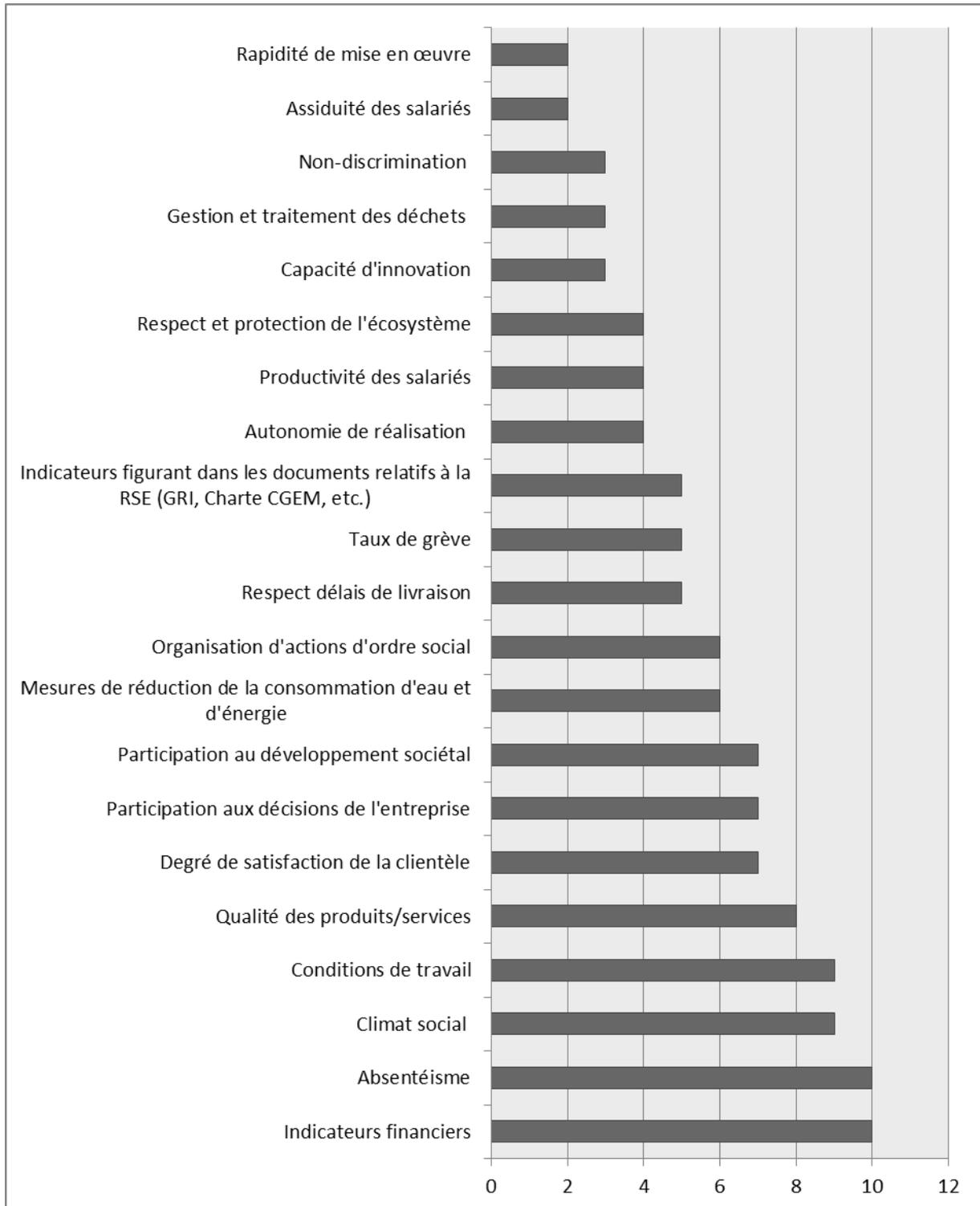
**DRH 9** *« La performance globale prend en compte toutes les synergies qui ont participé à atteindre les objectifs de l'entreprise, et spécifiquement ceux économiques, pour elle et pour toutes les parties prenantes internes et externes qui sont influencées par son activité. »*

---

*Source : Compilé par l'auteure*

À propos de la mesure de la performance globale, nous avons interrogé nos DRH sur les indicateurs les plus utilisés et pertinents qui prennent en considération les dimensions discutées auparavant (cf. graphique 1).

**Graphique 1 : Indicateurs de la performance globale selon les DRH interviewés**



*Source : Construit par l'auteure*

Lors de notre analyse, nous avons retenu les indicateurs qui ont été invoqués minimum deux fois. Ainsi, nous les avons compilés dans le graphique, ci-dessus, en précisant leur fréquence de citation. Il va sans dire que nous avons unifié leurs appellations pour faciliter l'analyse.

Finalement, nous sortons avec la conclusion que, certes, ces indicateurs restent récurrents mais la mesure de la performance globale diffère d'une entreprise à l'autre car elle dépend de plusieurs critères et objectifs spécifiques à chaque entreprise. De ce fait, son appréciation est un processus complexe et délicat qui nécessite une grande réflexion au préalable. Pour notre part, nous essayons de pallier cette contrainte, en retenant des indicateurs reconnus et qui peuvent être généralisés à tout contexte.

### **3.2.Considération de la dimension sociétale/environnementale dans l'appréciation de la performance globale**

En ce qui concerne la considération de la dimension sociétale/environnementale dans l'appréciation de la performance globale, nos interlocuteurs nous ont parlé de plusieurs aspects dont les idées principales étaient : la définition de la performance sociétale/environnementale, l'intérêt de considérer la dimension sociétale/environnementale, la quantification des performances en matière de développement durable et le poids de cette dimension dans la performance globale.

Il nous était nécessaire de revenir sur la définition de la performance sociétale/environnementale avant de discuter sur l'intérêt de la considérer dans l'appréciation de la performance globale. En effet, ce point nous a permis de différencier entre le respect de la loi et de la conformité légale et la performance sociétale/environnementale qui se résume dans l'engagement de l'entreprise envers la société et l'environnement, à travers des actions permettant le développement de la société, de l'environnement et de l'écosystème (Karim et al., 2020).

En effet, deux DRH ont vivement insisté sur le fait que plusieurs dirigeants croient faire preuve d'une responsabilité sociétale en respectant les droits de leurs salariés (Ex : droit au congé), en étant conforme avec la législation (Ex : déclaration des salariés) ou en réalisant une bonne action envers les salariés (Ex : scolarisation des enfants, pèlerinage). Néanmoins, ces actions sociales, surtout si elles sont irrégulières, ne sont guère suffisantes.

Effectivement, il s'agit également d'entreprendre des actions sociétales (ex : financement d'actions médicales, promotion de la culture et du sport) et environnementales (ex : réduction de la consommation d'énergie, recyclage des déchets, vente de produits écologiques) afin de

contribuer au développement humain et économique de son environnement ainsi qu'à la protection du milieu naturel et à l'amélioration des performances environnementales. Dans ce sens, l'un de ces DRH nous a précisé dans ses propos que :

*« La difficulté réside face à ces dirigeants qui parlent d'une RSE après avoir réalisé une action envers leurs salariés, ou des acteurs externes, une fois chaque trois ans, ou même juste parce qu'ils veillent à respecter les obligations légale en matière du droit de travail [...] alors que réaliser une performance sociétale et environnementale réside dans le fait d'agir positivement sur la société, et l'écosystème global, et de les transformer en mieux à travers des actions réfléchies et récurrentes ».*

Un autre interlocuteur a ajouté que l'entreprise doit réfléchir en fonction de ces considérations sociétales et environnementales afin de leur adapter sa gestion et son activité.

*« L'organisation doit revoir sa vision, son mode de fonctionnement et sa gestion de manière à respecter et contribuer au développement de toutes les parties prenantes, la société et l'environnement. [...] Cette transformation peut avoir l'air d'être coûteuse mais l'entreprise va beaucoup gagner en termes d'image de marque, d'amélioration du climat social, de renforcements des relations avec l'ensemble des parties prenantes. [...] De cette manière, elle ne peut qu'être gagnante ! »*

Quand nous leur avons demandé si c'est nécessaire de considérer la performance sociétale/environnementale dans l'appréciation de la performance globale, certains de nos interlocuteurs ont été positifs en confirmant cet intérêt et d'autres ont été plus réalistes en expliquant que plusieurs entreprises, dont les leurs, ne sont pas en mesure de la prendre en considération dans la mesure de leurs performances, comme a expliqué l'un de nos interviewés :

*« L'entreprise est une organisation à but lucratif que les dirigeants ne gèrent pas à travers des « bonnes actions » ou de la « la bonne volonté ». Oui, nous sommes tous pour un monde meilleur mais, soyons sincères, quand c'est fait, c'est juste pour booster son image de marque. [...] Ainsi, nous ne nous sommes même pas dans une vision qui intègre l'aspect sociétal ou environnemental dans ses préoccupations et nous ne disposons même pas d'un système de gouvernance de toutes ces actions afin de parler d'intégration de la performance sociétale/environnementale. »*

Ces propos ont été contredits dans d'autres corpus d'interlocuteurs qui ont vivement insisté sur le fait d'intégrer cette dimension dans l'appréciation de la performance globale. Nous illustrons cette idée par les propos de ces deux DRH :

*« Intégrer la performance sociétale/environnementale ? Pour moi, il faut même la placer en tête de liste ! Vous savez ? En préparant nos dossiers pour répondre à des appels d'offre du groupe X<sup>2</sup>, nous nous focalisons d'abord sur les indicateurs des performances sociétale et environnementale que ceux de la performance financière car, au moindre défaut, notre dossier sera rejeté »*

*« Il est absolument nécessaire d'intégrer cette dimension dans l'appréciation de la performance durable et, même, dans l'outil de gestion [...] car disposer d'un tableau de bord avec des indicateurs spécifiques pour mesurer le développement environnemental, par exemple, permettra à l'entreprise d'être compétitive durablement et même à l'international. »*

Cependant, nos interlocuteurs avaient des points divergents à propos du poids de cette dimension dans la performance globale. En effet, aucun d'eux ne nous a donné une réponse précise à ce propos. Certains avançaient qu'elle doit être considérée d'égal à égal avec les autres dimensions de la performance globale, d'autres confirmaient qu'elle est reléguée au troisième degré après, d'abord, la performance financière et, ensuite, la performance organisationnelle. Enfin, il y avait le cas de ce DRH qui insistait sur le fait de lui consacrer le plus grand poids et la mettre en tête de liste car c'est l'aspect qui permet de se différencier et avoir un avantage concurrentiel durable.

Quant à la quantification des performances en matière de développement durable, les DRH qui ont abordé ce point se sont partagés entre ceux qui favorisaient la création d'indicateurs spécifiques au contexte et activités de l'entreprise et ceux qui faisaient référence aux indicateurs qui figurent dans des documents relatifs à la RSE.

### **3.3. Pertinence des pratiques RH dans l'amélioration de la performance globale**

Après avoir discuté de la performance globale avec nos interlocuteurs, nous leur avons posé des questions à propos de la relation entre elle et les pratiques RH. Sans exception, tous les DRH de notre échantillon ont confirmé cette relation la qualifiant de positive et significative. Dans ce sens, un DRH nous a précisé dans ses propos que :

*« La gestion des ressources humaines est une fonction qui s'est confirmée avec force dans l'amélioration de la performance globale [...] l'ensemble de ses pratiques tendent à maximiser l'efficacité et l'efficience des salariés qui sont, justement, créateurs de la valeur ajoutée [...] ».*

---

<sup>2</sup> Ici, l'interlocuteur nous a parlé d'un groupe qui est très connu et performant aux niveaux national et international.

Cependant, la majorité des DRH confirment qu'il existe un grand manque à gagner quand la GRH n'est pas reconnue en sa juste valeur. À ce propos, ce même DRH ajoute que :

*« [...] Quand la GRH n'est pas considérée comme étant stratégique, [...] la limitant ainsi à un rôle administratif d'exécution, elle peut avoir un effet contraire et détériorer la performance globale. [...] une GRH inefficace, mal faite et décalée se répercute directement sur le climat social et la satisfaction des clients internes, qui seront par la suite démotivés et moins performants. »*

Nous précisons que même si nos interlocuteurs confirmaient la relation entre les pratiques RH et la performance globale, ils représentaient des avis divergents concernant la nature de la relation. En effet, une partie d'eux considéraient cette relation comme étant directe, alors que d'autres trouvaient qu'elle était indirecte en expliquant que la GRH participe seulement à l'amélioration de la performance sociale qui impliquera par la suite la maximisation de la performance globale.

Les réponses des contenus des dix entretiens que nous avons effectués tendaient toutes vers la même conclusion à propos de cette troisième thématique. Une redondance dans les réponses a commencé dès le 3<sup>ème</sup> entretien. En effet, nous avons continué notre enquête simplement dans le but d'approfondir les autres axes de notre guide d'entretien.

### **3.4. Intérêt d'avoir un système cohérent de pratiques RH et adapté à la stratégie d'affaires de l'entreprise**

Au terme de l'analyse du contenu des réponses relatives à ce dernier axe, la totalité de nos interlocuteurs s'accordent sur le fait qu'il faut considérer les pratiques RH dans un système cohérent et non pas individuellement. Les propos d'un DRH en témoignent :

*« Les pratiques RH doivent être déployées dans le cadre d'une vision et d'une politique RH homogène. Tu ne peux pas faire du recrutement sans pour autant réfléchir à une politique de formation, d'adaptation, d'accompagnement [...] donc les processus RH sont connectés et interconnectés entre eux. Maintenant, dans le cadre du déploiement, tu peux démarrer processus par processus [...] mais toujours en ayant à l'esprit une vision claire et homogène selon les objectifs et les moyens de la structure ».*

Ainsi, implicitement et explicitement, les DRH ont favorisé l'approche systémique de la GRH en rejetant celles qui considèrent les pratiques RH individuellement. D'ailleurs, l'un de nos interlocuteurs nous a parlé de l'approche systémique avant même d'arriver à cette quatrième thématique. En effet, dès que nous lui avons parlé de la relation entre les pratiques RH et la

performance globale, il nous a vivement suggéré de considérer cette relation dans une perspective systémique. Ses propos exprimant cette idée sont comme tels :

*« Je vous recommande de considérer cette relation sous une approche systémique [...] car la GRH est composée d'un ensemble d'activités indissociables dont le caractère d'interdépendance impacte positivement la performance organisationnelle et sociale »*

Le deuxième point traité sous l'angle de cette thématique est l'adaptation du système de GRH à la stratégie d'affaires de l'entreprise. À ce propos, nos interlocuteurs étaient moins précis en parlant de la concordance de la politique RH avec les objectifs stratégiques globaux. Les propos de ce DRH en témoignent :

*« Il est essentiel de déployer une politique RH en fonction des objectifs stratégiques globaux. Dans le cas idéal, il s'agit de participer à la fixation des objectifs stratégiques [...] la fonction RH n'est ainsi pas une simple fonction exécutive, ou support, mais remplit son rôle stratégique de « Business Partner ». Malheureusement, la réalité est autre. La fonction RH est souvent consultée après fixation de la stratégie globale, lui demandant alors de lui adapter sa politique et ses futures actions ».*

De ce fait, nous avons posé des questions plus précises à nos interlocuteurs pour leur demander si le fait d'avoir une configuration RH cohérente adaptée au type d'orientation stratégique (différenciation, minimisation des coûts ou focus) de l'entreprise était recommandé. À ce moment, certains d'entre eux avaient recentré leurs réponses de façon à confirmer cette proposition, comme nous a avancé ce DRH :

*« Naturellement, l'orientation stratégique globale de l'entreprise guide le choix des pratiques RH [...] de façon à ne pas investir dans des processus inadaptés. Si une entreprise déploie une stratégie de minimisation des coûts, et réalise une économie d'échelle, elle serait amenée à réaliser des activités RH qui vise à améliorer la productivité des salariés, par exemple. »*

Il ajoute que *« l'adaptation du système RH à la stratégie globale se fait automatiquement [...] car avoir une configuration RH efficace implique qu'elle est adaptée aux orientations stratégiques. »*

Un autre interlocuteur n'a pas adhéré à cette proposition et nous a expliqué que le système RH doit s'adapter aux variations de l'environnement interne et ses contraintes. Ses propos étaient comme suit :

*« Pas forcément, nous pouvons avoir deux entreprises qui poursuivent la même stratégie d'affaires mais qui nécessitent d'avoir deux systèmes de pratiques RH différents afin d'améliorer leurs performances ».*

Cette dernière proposition peut rejoindre l'idée qu'effectivement chaque entreprise dispose d'une configuration RH spécifique à elle. Néanmoins, doit-elle se rapprocher d'un idéal type afin d'améliorer sa performance globale ?

Notre enquête effectuée nous a permis de confirmer l'existence de l'effet des cohérences interne et externe sur différents indicateurs de la performance globale. Principalement, nous retenons les indicateurs financiers, l'absentéisme, le climat social, les conditions de travail et la qualité des produits et des services. Aussi, nous confirmons l'intérêt de considérer la dimension sociétale/environnementale dans l'étude de la performance globale de l'entreprise.

De tels résultats renforcent le point de vue des auteurs et chercheurs qui confirment que la cohérence du système de GRH est souhaitable sur le plan des bénéfices techniques comme nous l'expliquent Le Louarn et Wils (2001) qui affirment que la cohérence horizontale est plus importante que l'alignement externe. Ce constat ne nous est pas étonnant dans le sens où la réalité du contexte marocain nous pousse à croire que les entreprises doivent, avant tout, repenser leur politique RH et veiller à avoir un système de pratiques RH cohérent à l'interne.

Même si l'objectif et la méthodologie de notre recherche diffèrent, une grande partie de nos résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres auteurs. D'un point de vue empirique, nos résultats sont cohérents avec ceux obtenus dans les recherches antérieures (Arthur, 1992 ; MacDuffie, 1995 ; Delery et Doty, 1996 ; Barraud-Didier et al., 2003 ; Allani-Soltan et al., 2004 ; Arcand et Baldegger, 2005 ; Aït Razouk, 2007 ; Fabi et al., 2010 ; Sedo, 2015).

En effet, nous donnons à titre d'exemple, Arcand et Baldegger (2005) qui ont étudié l'influence des systèmes de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle de 46 PME du secteur financier canadien. Ainsi, ils ont confirmé, partiellement, la robustesse de cette approche stratégique de gestion des ressources humaines pour expliquer qu'elle représente une alternative stratégique solide, capable d'augmenter l'efficacité des entreprises. Nos résultats s'alignent avec la conclusion tirée par cet auteur.

Nous ajoutons celui de Sedo (2015) qui a pu conclure, grâce à son enquête quantitative sur un échantillon de 103 PME situées au Togo, que l'approche configurationnelle s'applique aussi aux PME en Afrique. Dans la même perspective, nos résultats s'alignent à ceux de Sedo (2015) pour le cas des entreprises au Maroc.

Plus récemment, Kouyate (2021) a réalisé une étude dans une organisation internationale, en mobilisant l'approche configurationnelle, ce qui lui a permis d'analyser le contexte du cas étudié et de mettre en exergue une complémentarité entre le contexte organisationnel et la

convention de GRH ainsi que la cohérence avec les pratiques RH, et entre elles. Nous soulignons que nos résultats s'alignent également avec les principales conclusions de cette étude.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article fut de présenter l'enquête qualitative que nous avons menée afin d'explorer la relation pratiques RH-performance globale. L'ensemble des corpus des entretiens effectués était riche en informations. Nous expliquons ceci par le choix des profils que nous avons sélectionnés et qui ont tous un bon recul à propos des problématiques RH.

La divergence des réponses relatives à la prise en considération de la performance sociétale/environnementale dans la considération de la performance globale, l'exhaustivité des indicateurs relevés de mesure de la performance globale, l'unanimité sur la présence d'une relation positive et significative entre les pratiques RH et la performance globale sont des conclusions qui nous renseignent implicitement également sur l'hétérogénéité du tissu marocain, partageant ainsi les entreprises entre celles qui sont devenues sensibles aux questions sociétales/environnementales leur attribuant un rôle centrale dans leurs stratégies globales et celles qui sont toujours focalisées sur l'aspect économique et financier de la performance de l'entreprise.

Grosso modo, la relation entre les pratiques RH et la performance globale est reconnue par une grande partie de la population des DRH qui restent désolés quand la direction de leurs entreprises n'est pas autant impliquée.

Les principaux apports de notre recherche se représentent, d'une part, dans l'étude théorique de la relation entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise, à travers les trois principales perspectives empiriques qui fondent cette relation, à savoir : universaliste, contingente et configurationnelle, et, d'autres part, à travers l'étude empirique qualitative exploratoire, menée à l'aide d'entretiens semi-directifs et dont les données sont analysées à travers la méthode d'analyse du contenu, qui nous a permis d'étudier la relation pratiques RH-Performance globale dans le contexte marocain.

Nous soulignons que les résultats de notre étude peuvent permettre aux managers RH d'appuyer, auprès des dirigeants, le rôle des politiques RH dans l'obtention d'un avantage compétitif durable. Les pratiques RH, en formant un système cohérent adapté à la stratégie d'affaires de l'entreprise, permettent d'améliorer la performance globale des entreprises. De cette manière, les entreprises ne se limiteront plus à la mise en place d'une ou de quelques

pratiques RH susceptibles d'optimiser la performance mais de raisonner en termes de « système » de pratiques RH.

En dépit de ses nombreux apports, notre étude représente une principale limite, à savoir : l'unique répondant. En effet, nous avons limité la cible de notre enquête aux DRH des entreprises au Maroc. Malheureusement, nous n'avons pas pu accéder à d'autres sources d'informations (ex : les salariés) pour croiser nos résultats avec leurs réponses qui seraient transmises d'un autre angle de vue, minimisant ainsi encore plus la subjectivité de certaines données de notre enquête.

Néanmoins, notre recherche mérite d'avoir des prolongements en raison de ses apports non négligeables. En effet, nous pouvons la continuer sur les deux plans : théorique et méthodologique.

D'un point de vue théorique, la relation entre les pratiques RH et la performance globale est plus complexe pour être expliquée et interprétée définitivement avec notre présent travail. De ce fait, nous pouvons adopter, dans nos prochaines études, certains approfondissements, comme l'introduction de variables dites « médiatrices » pour mieux comprendre les liens intermédiaires qui intervenaient dans cette relation.

D'un point de vue méthodologique, il serait également intéressant de mener une étude quantitative et d'utiliser les méthodes des « équations structurelles » pour vérifier la causalité, d'une part, entre les systèmes de GRH et la performance, et, d'autre part, entre les dimensions de la performance globale. Cette méthode serait plus adaptée pour analyser cette causalité car elle permet de mesurer des construits latents et d'introduire simultanément plusieurs variables à expliquer dans une même analyse.

## BIBLIOGRAPHIE

Aït Razouk A. (2007), *Gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Nancy, Université Nancy 2, 405 p.

Allani-Soltan N., Bayad M. & Arcand M. (2004), Etude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle, *Actes du 15<sup>ème</sup> Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, p. 1-30.

Allouche J., Charpentier M. et Guillot-soulez C. (2004), *Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières*, Actes du 15<sup>ème</sup> Congrès annuel de l'AGRH, Montréal, pp. 31-58.

Arcand M. & Baldegger R. (2005), L'influence des systèmes de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME du secteur financier canadien : une analyse empirique et théorique de l'approche des regroupements stratégiques, *Revue économique et sociale*, n°1, mars, p. 93-104.

Arthur J.-B (1992), The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 45, n°3, avril, p. 488-506.

Barraud-Didier V., Guerrero S. & Igalens J. (2003), l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°47, janvier-mars, p. 2-13.

Becker B. et B. Gerhart B. (1996), *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*, Academy of Management Journal, Vol 39, n°4, pp. 779-801.

Benazzi L. (2017), *La gestion des ressources humaines: pilier de la performance des entreprises marocaines (cas des PME manufacturières exportatrices)*, Revue Économie, Gestion et Société, n°11, pp. 1-19.

Chandler G.-N. & Mcevoy G.-M. (2000), Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol 25, n°1, p. 43-57.

Chaouki F. et Messaoudi A. (2016), *Les ressources humaines dans le modèle de performance des PME. Etude des Difficultés et des Besoins d'amélioration de la GRH dans les entreprises marocaines de petite et moyenne taille*, Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion, vol 1, n° 2, pp. 168-192.

Chretien L., Arcand G., Tellier G. & Arcand M. (2005), Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 3, n°1, p. 107-128.

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*, Vol 39, n°4, p. 802-835.

Fabi B., Lacoursière R., Raymond L. & St-Pierre J. (2010), Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente, *Management & Avenir*, 2010/9, n° 39, p. 110-123.

Frimousse S. et Peretti J.-M. (2005), *Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin*, Revue Management & Avenir, 2005/3, n°5, pp. 45-61

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. & Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, 2<sup>ème</sup> édition, Montreuil, Pearson.

Guérin G., Wils T. & Lemire L. (1997), L'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec, *Relations Industrielles*, Vol 52, n°1, p. 67-90.

Huselid M.-A (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol 38, n°3, juin, p. 635-672.

Lacoursière R., Fabi B., St-Pierre J. & Arcand M. (2002), Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière de PME, *Actes du 12<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail et des Organisations*, Belgique.

Laouami L. et Faridi M. (2019), *Proposition d'un modèle conceptuel des pratiques de la gestion des carrières comme outil de la gestion stratégique des ressources humaines pour améliorer la performance des entreprises marocaines*, Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM), vol 4, n°1, pp. 52-69.

Le Louarn J.-Y. et Wils T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines : Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Liaisons, Paris.

Macduffie J.-P. (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol 48, n°2, p. 197-222.

Martory B., Delay C. et Siguier F. (2008), *Piloter les performances RH : La création de valeur par les ressources humaines*, MARTORY B. (coord.), Editions Liaisons, Paris.

McMahan G.-C., Virick M., et Wright, P.-M. (1999), *Alternative Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects*, In : Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century, WRIGHT P.-M., DYER L.-D., BOUDREAU J.-W. et MILKOVICH G.-T. (coord.), Supplement 4, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 99-122.

Meunier M. & Luciani D. (2011), Un engagement, des concepts et des méthodes pour une économie au service de l'Homme. La performance globale, pour des entreprises durables, *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2/2011, mai, p. 54-58.

Meyer A.-D., Tsui A.-S. et Hinings C.-R. (1993), *Configurational approaches to organizational analysis*. *Academy of Management Journal*, Vol 36, n°6, pp. 1175-1195.

Miles M.-B. & Huberman A.-M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.

Miller D. (1987), *The Genesis of Configuration*, *Academy of Management Review*, Oct87, Vol 12, n°4, pp. 686-701.

Ndao A. (2011), *Effets des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance des entreprises sénégalaises*, Thèse de doctorat d'Etat ès Sciences de Gestion, Dakar, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, 329 p.

Karim S. & Komat A. (2018), *Gestion des Ressources Humaines et performance des organisations : Trois perspectives empiriques*, REMSES, n°9, Octobre-Novembre, pp. 224-241.

Karim S., Komat A. & Koubaa S. (2020), *Les systèmes de gestion des ressources humaines et la performance sociétale/environnementale de la grande entreprise au Maroc*, Actes de la XXIXe Conférence Internationale de Management Stratégique, En ligne, 3-5 juin 2020.

Kouyate A. (2021), *Pratiques de GRH et performance sociale dans les organisations internationales: Les leçons tirées d'une étude de cas*, EMS Éditions, 170 p.

Robert A.-D. & Bouillaguet A. (1997), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses universitaires de France.

Rubin H.-J., Rubin I.-S. (1995), *Qualitative Interviewing, the art of hearing data*, *Thousand Oaks*, New York, CA : Sage.

Sedo K. (2015), *Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des PME au Togo : approche configurationnelle idéal-type*, *Revue Africaine de Gestion*, n° Spécial juin 2015, pp. 1-25.

Simen S.-F. et Tidjani B. (2007), *Pratiques de GRH et performance des entreprises : où en est-on ?*, *Les cahiers de recherche en gestion*, n°1, juin, pp. 1-29.

Tzafrir S.-S. (2006), A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 21, n°2, p. 109-130.

Youndt M.-A., Snell S.-A., Dean JR. J.-W. & Lepak D.-P. (1996), Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Review*, Vol 39, n°4, p. 836-866.