



HAL
open science

La Gestion des Ressources Humaines au service de la Performance Sociale : Une revue de littérature

Soukaina Ghazi, Mostafa Oubrahimi

► **To cite this version:**

Soukaina Ghazi, Mostafa Oubrahimi. La Gestion des Ressources Humaines au service de la Performance Sociale : Une revue de littérature. African Scientific Journal, 2024, <10.5281/zenodo.14028210>. <hal-04772332>

HAL Id: hal-04772332

<https://hal.science/hal-04772332v1>

Submitted on 7 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

La Gestion des Ressources Humaines au service de la Performance Sociale : Une revue de littérature

Human resources management in the service of social performance: A literature
review.

Auteur 1 : GHAZI Soukaina.

Auteur 2 : OUBRAHIMI Mostafa.

GHAZI Soukaina, Doctorante,
Laboratoire d'Économie et de Gestion (LEG),
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane de Beni Mellal, Maroc.

OUBRAHIMI Mostafa, Enseignant-chercheur,
Laboratoire d'Économie et de Gestion (LEG),
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane de Beni Mellal, Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui
pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : GHAZI .S & OUBRAHIMI .M (2024) « La Gestion des Ressources Humaines au
service de la Performance Sociale : Une revue de littérature », African Scientific Journal « Volume 03,
Numéro 26 » pp: 0811– 0841.

Date de soumission : Septembre 2024

Date de publication : Octobre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14028210
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Dans un environnement économique marqué par l'innovation et la concurrence, la compétence, la motivation et la capacité d'adaptation des ressources humaines sont devenues des enjeux essentiels pour les entreprises en quête de performance. Dans cette optique, le rôle de la gestion des ressources humaines est fondamental pour l'amélioration de la performance.

Si plusieurs études examinant le lien entre la GRH et la performance ont été conduites par les chercheurs, le lien de causalité entre ces deux concepts demeure jusqu'alors ambigu. Ce lien, entre la gestion des ressources humaines et la performance sociale, constitue le noyau de notre article. Dans cette optique, nous allons présenter les résultats d'une revue de littérature des théories et travaux existants. Les résultats de notre recherche montrent l'existence de plusieurs approches et modèles théoriques prouvant un lien positif entre la GRH et la performance ; nous citerons alors les plus évoqués par la littérature, en l'occurrence l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle.

Mots clés : La gestion des ressources humaines, la performance sociale, GRH-Performance.

Abstract

In an economic environment marked by innovation and competition, the skills, motivation and adaptability of human resources have become essential issues for companies seeking performance. In this context, the role of human resources management is considered fundamental for improving performance.

While several studies examining the link between HRM and performance have been conducted by researchers, the causal link between these two concepts remains ambiguous. This link between human resources management and social performance is the core of our article. In this regard, we will present the result of a literature review of existing theories and works. The results of our research show the existence of several approaches and theoretical models demonstrating a positive link between HRM and performance, we will present the most mentioned in the literature; namely the universalist approach, the contingent approach, and the configurational approach.

Keywords: Human resources management, social performance, HRM-Performance.

Introduction

Dans un contexte économique en évolution permanente, marqué notamment par une concurrence acharnée et des changements technologiques, la gestion des ressources humaines (désormais GRH) joue un rôle crucial pour la réalisation de l'avantage concurrentiel des entreprises. Considérée aujourd'hui comme l'un des piliers de la performance et de la compétitivité des entreprises, la GRH a pris un grand essor. Passant par plusieurs étapes marquant l'histoire de son développement, elle est passée d'une simple fonction au sein de l'organisation à une fonction stratégique considérant le capital humain comme étant une ressource rare pour les organisations.

Dans ce cadre, Pfeffer (1994) stipule que « la gestion des ressources humaines représente un facteur essentiel dans la stratégie des entreprises. En effet, une bonne gestion des ressources humaines s'avère primordiale pour accroître la performance d'une entreprise ». La performance des entreprises est donc un concept multidimensionnel, mesuré à partir de plusieurs critères, social en l'occurrence. La performance sociale est une dimension qui découle de l'école des relations humaines et traduit la capacité d'une entreprise à gérer ses ressources humaines, et à améliorer, par conséquent, l'environnement social au sein de l'entreprise.

Dans cette perspective, depuis le milieu des années 1990, les études s'intéressant au lien entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et la performance des entreprises ont dominé une grande partie des débats scientifiques sur la GRH. En effet, plusieurs approches et modèles ont été testés et validés par les chercheurs, afin de montrer l'existence de la relation GRH-PERFORMANCE. Cependant, en dépit de l'existence de plusieurs théories et approches confirmant le lien GRH-PERFORMANCE, plusieurs critiques ont été adressées par les chercheurs, considérant que ces recherches demeurent toujours une « boîte noire », ceci est bien expliqué par la rareté des études analysant le lien de causalité GRH-PERFORMANCE.

L'objectif de notre article est d'étudier le cadre théorique de la gestion des ressources humaines et de la performance sociale des entreprises, et ensuite mettre en lumière la relation expliquant l'impact de la GRH sur la performance sociale des entreprises. Nous poserons alors la question suivante : **Comment la gestion des ressources humaines peut-elle améliorer la performance sociale des entreprises ?**

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous proposons de présenter, dans un premier temps, une revue de littérature sur la gestion des ressources humaines (section 1). Nous présentons, subséquentement, le cadre théorique de la performance sociale des entreprises (section 2) pour discuter, en troisième et dernier lieu, les résultats de l'état de l'art sur la relation

existante entre la Gestion des Ressources Humaines et la Performance Sociale et des entreprises (section 3).

1. La gestion des ressources humaines : Une revue de littérature

1.1. La gestion des ressources humaines : Définitions et pratiques

La gestion des ressources humaines GRH est un concept qui a évolué dans le temps. Il trouve ses origines dans les années 90, et a été adopté pour la première fois par Drucker (1945) dans son ouvrage intitulé *The practice of management* (Marciano 1995).

En effet, en se basant sur la littérature, nous présenterons ci-après les trois grandes familles de définitions du concept GRH, citées par Marciano (1995) :

- La première famille de définitions soutenue principalement par Drucker (1945) et Bakke (1958) considèrent que les employés d'une entreprise sont « des ressources organisationnelles précieuses, plutôt que des dépenses que le service du personnel devrait réduire au minimum ». De ce fait, la GRH consiste à assurer le développement et l'intégration des ressources humaines au sein de leurs organisations.
- La deuxième famille définit la GRH comme synonyme de « gestion des salariés par un personnel spécialisé », considérant alors un ensemble de pratiques pouvant assurer une utilisation efficace des travailleurs.
- La troisième famille, évoquée par Marciano (1995), définit la GRH comme « une façon sophistiqué d'évitement des syndicats et une méthode camouflée du contrôle managérial ».

Dans une autre optique, Autissier et Simonin (2009) définissent la gestion des ressources humaines comme étant un ensemble de savoir-faire qui permettent de lier les hommes, les organisations, l'environnement et le cadre de travail avec les finalités de la réalisation de la performance d'une entreprise ainsi que de ses salariés. Dans sa définition Cadin. L , Guérin. F, Pigeyre. F et Pralong. J, (2012) stipulent que la GRH est « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ». Pour Martory et Crozet (2016), la gestion des ressources humaines « c'est la gestion des hommes au travail dans des organisations ».

Dans ce sens, la gestion des ressources humaines s'appuie sur un ensemble de pratiques de GRH, désignant ainsi un ensemble d'activités et de politiques visant d'une part, une meilleure gestion des ressources humaines au sein des organisations, et d'autre part leurs développements et leurs motivations, dont le but primordial est de réaliser un avantage concurrentiel.

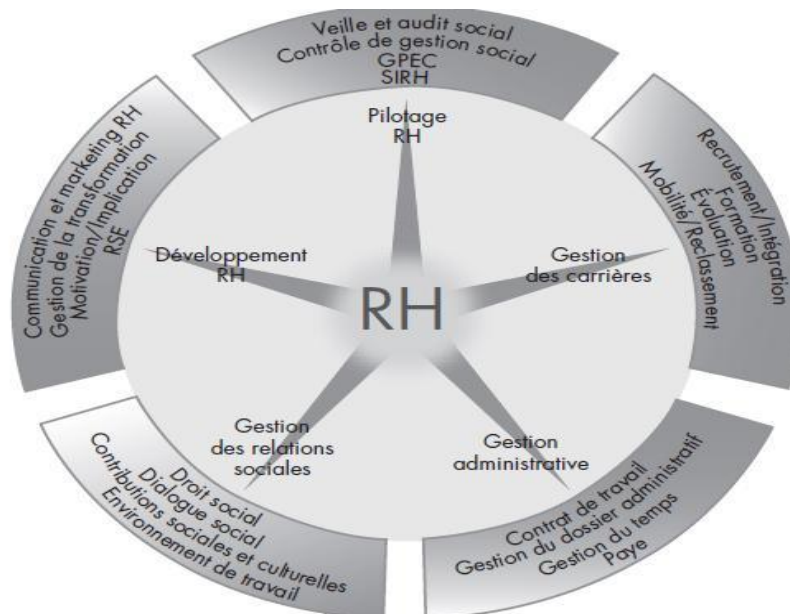
Par ailleurs, les pratiques de la fonction RH ont été définies selon plusieurs auteurs. Schuler et Jackson (1987) ont défini les pratiques de GRH comme étant un système qui a pour objectif d'attirer, détenir, développer et motiver les employés, dont le but est d'assurer la survie de l'organisation ainsi que de ses membres. Dans ce sens, les pratiques de GRH sont des activités d'investissement envers les ressources humaines (Snell, Dean, 1992). De sa part, Armstrong (2012) stipule que les pratiques de GRH « concernent tous les aspects de la façon dont les individus sont employés et gérés au sein des organisations ».

Plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines ont été identifiées par la littérature. En effet, Lawler (1986) propose dans son ouvrage de s'intéresser aux pratiques de partage d'informations, le partage du pouvoir, la gestion des compétences, les récompenses économiques ainsi que la reconnaissance non monétaire. Parmi les pratiques de GRH les plus citées également, la rémunération initiative, la formation, la participation des employés, le développement de la main d'œuvre et la sécurité d'emploi. (Becker, Gerhart (1996), Delery, Doty (1996), Pfeffer, Veiga (1999)).

Anantharaman et Paul (2003), désignent comme pratiques de GRH : le recrutement, la formation, l'environnement de travail, l'évaluation du rendement, la description des tâches ainsi que le développement des carrières. Par ailleurs, la dotation, la présence d'équipe de travail, l'organisations du travail et la sécurité d'emploi et le partage d'informations sont des pratiques identifiées par Arcand, Bayad, et Fabi, (2004). Ce sont alors entre autres les pratiques de GRH identifiées par les chercheurs, cependant, « Recruter, former, rémunérer et administrer sont des pratiques qui peuvent être définies comme des pratiques de base de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet historique de celle-ci. Les évolutions économiques et juridiques, mais aussi le rôle joué par l'entreprise en tant qu'acteur de la société, ont amené la fonction ressource humaines à élargir le périmètre de ses activités ». (Autissier, Simonin, 2009, pp.52,53).

À partir de cette définition, nous allons identifier les pratiques de GRH proposées par Autissier et Simonin (2009), du fait que c'est la définition qui semble la plus pertinente et la plus exhaustive :

Figure 1 : Les pratiques de GRH



Source : Autissier et Simonin (2009, p.72)

Cette figure représente le périmètre de la fonction RH, défini ainsi au travers plusieurs niveaux ; 5 domaines, 20 pratiques clés et 80 activités. En effet, le premier niveau concerne les 5 domaines clés de la fonction RH à savoir ; le Pilotage RH, la Gestion des carrières, la Gestion administrative, la Gestion des relations sociales et le Développement RH :

- **Le pilotage RH :**

Le pilotage permet de « bâtir des tableaux de bords tant quantitatifs que qualitatifs sur les activités des ressources humaines et participe à la définition des emplois et des compétences nécessaires à la pérennité et au développement d'une entreprise ». (Autissier et Simonin, 2009, p.73).

- **La gestion des carrières :**

Cette pratique consiste à définir les compétences dont l'entreprise a besoin sur le court et le long terme, entamer le processus de recrutement de ces compétences, les accompagner, les développer et les faire évoluer.

- **La gestion administrative :**

« Administrer, c'est disposer d'une base de référence et de connaissance, la plus complète possible, sur la relation contractuelle et les éléments signalétiques des salariés » (Autissier, Simonin 2009, P.58).

- **La gestion des relations sociales :**

La gestion des relations sociales fait référence au climat social au sein d'une entreprise, le climat social permet d'améliorer la qualité de production ainsi que le bien être des salariés.

- **Le développement RH :**

Le développement RH consiste pour une entreprise de développer son image grâce à une meilleure communication de ses valeurs, une conduite de changement, une implication de ses collaborateurs, ainsi que le développement de sa responsabilité sociale et sociétale.

1.2. La gestion des ressources humaines aujourd'hui

Aujourd'hui, les entreprises se sont confrontées à de nombreux défis imposés par les évolutions technologiques. Ainsi pour y répondre et y faire face, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'effectuer des changements. Dans cette optique, la fonction des ressources humaines s'inscrit, désormais, au cœur de toute stratégie d'évolutions des entreprises en recherche de nouvelles perspectives de croissance et de développement.

Autissier et Simonin (2009), stipule qu'aujourd'hui la fonction RH n'est plus perçue uniquement comme une administration du personnel, mais elle participe également à la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise, tout en mobilisant et alignant les ressources et les organisations avec les orientations de la direction générale. Plus concrètement, en adoptant de nouvelles pratiques de GRH, les managers participent à faire évoluer et développer leurs organisations.

Les technologies d'information et de communication ainsi que le numérique ont changé la fonction RH aujourd'hui. En effet, face à cette révolution numérique, les entreprises sont amenées à adopter de nouveaux systèmes et de nouvelles pratiques, permettant à ces dernières de s'adapter aux changements actuels.

L'arrivée du digital a permis alors d'élargir le périmètre d'action de la fonction RH, devenir « champion du changement » et réussir la « transformation numérique ». Ce sont des talents que la fonction RH doit acquérir afin de contribuer à la digitalisation de l'entreprise dans son ensemble (Jean-Marie Peretti, 2020).

En outre, l'informatisation de la fonction RH repose sur la familiarisation avec le digital, l'utilisation d'outils informatiques et de systèmes d'informations RH permettant ainsi une meilleure gestion de la fonction RH, une amélioration de la productivité et une meilleure prise de décision RH.

D'un autre côté, la transformation de la fonction RH aujourd'hui repose essentiellement sur une responsabilité partagée entre les professionnels RH, les directeurs, les managers ainsi que les

collaborateurs. Selon Ulrich et al. (2010), actuellement, il est vivement recommandé aux professionnels RH de participer à la compétitivité des entreprises, en suivant cette vague d'évolution et en s'adaptant aux nouvelles tendances.

Selon cette vision, la transformation de la fonction RH ainsi que la digitalisation de cette dernière nécessite et exige de nouvelles compétences et de nouveaux postes au sein des entreprises ; Autissier et Simonin (2009) présentent comme suit les nouveaux profils RH :

- **Spécialistes SIRH** : Le rôle des spécialistes RH s'est accru avec l'évolution du numérique, leur mission est de définir avec les RH les besoins de l'entreprise en termes de développement et de projets, dans le but de les mettre en œuvre sur des systèmes d'information développés et dédiés aux ressources humaines.
- **Compensation & Benefits manager** : dite également « Comp&Ben », ce profil est créé au sein des entreprises afin d'étudier les modalités de rémunération innovantes et attractives, pour les collaborateurs cibles, tout en respectant le rapport conditions coûts/attractivité optimisée. Leurs missions consistent également à mener des études comparatives en termes de fourchette de rémunération par rapport aux concurrents.
- **Responsables d'universités d'entreprise** : Ce concept est apparu pour la première fois aux États-Unis et au Japon. Nommé également campus manager, ayant pour but de créer des cursus de formation qualifiant et reconnus au sein d'un groupe.
- **Marketing RH** : Ayant pour mission principal de mener des réflexions sur le rôle des responsables RH dans la conduite d'une politique de développement durable de l'entreprise.

D'autre part, Scouarnec, Payre, Tissioui et Vincent (2019) ont récemment établi un référentiel de compétences en relation avec les métiers de gestion notamment la fonction RH, en se basant sur une recherche qui a duré deux ans. Le résultat de cette étude leurs a permis d'identifier les nouvelles compétences ou les nouveaux métiers dans le domaine de la GRH :

- Le métier de responsable/chargé de recrutement, gestion des talents et carrières ;
- Le métier de chargé de mission : formation et emploi ;
- Le métier de chargé de relation sociales ;
- Le métier de chargé de communication RH ;
- Le métier de contrôleur de gestion sociale ;
- Le métier de Data analyst ;
- L'auditeur social ;

- Et le métier de chargé de missions SIRH, chef de projet SIRH.

En somme, la fonction des ressources humaines a connu la naissance de plusieurs nouveaux métiers, intégrant au sein de leurs missions quotidiennes de nouvelles pratiques de GRH. Cela a pour finalité la valorisation du capital humain, la contribution à la performance sociale et la performance globale de l'entreprise.

2. La performance : un concept multidimensionnel

Bien que le concept de la performance soit constamment utilisé dans plusieurs domaines, il est toujours difficile de pouvoir l'expliquer et de cerner toutes ses dimensions. La performance fait référence à plusieurs disciplines, notamment le sport, la philosophie, la mécanique, la psychologie et la science de gestion.

2.1. Conceptualisation de la performance

En sciences de gestion, le concept de la performance en sa globalité est largement utilisé, bien que sa définition ne fasse pas l'unanimité (Bourguignon, 1995). Plusieurs auteurs ont essayé de définir le terme de la performance (Gagnon & Arcand 2012, Schier et Saulquin, 2007, Pesqueux 2004, Tchankam 2000, Lorino 2003, Bessir 1999, Louart 1996, Bourguignon 1995, Lebas 1995, Machesnay 1991, Bouquin 1986...). Il convient d'évoquer, de prime abord, les sources historiques du concept de la performance, sa première apparition dans un ouvrage de gestion qui date de 1979. Sur le plan étymologique et selon Pesqueux (2024), le mot « performance » provient de l'ancien français « parformer », qui désignait l'accomplissement ou l'exécution. De ce fait, selon cet auteur, la performance signifie l'accomplissement d'une tâche ou d'un processus avec la réalisation de bons résultats.

Machesnay (1991), de son côté, a montré que la performance correspond au « degré de réalisation du but recherché ». Cette définition se concentre alors sur le résultat obtenu et la démarche mise en place pour son aboutissement. Dans le même sens, Lebas (1995) postule que la performance englobe différentes acceptations et interprétations. Elle est définie comme la mesure selon laquelle les objectifs attendus par l'organisation sont atteints.

Bourguignon (1997) a fait une analyse de l'ensemble des significations accordées à ce concept en science de gestion. Considérée comme étant polysémique, la performance s'articule autour de trois sens primaires :

- La performance est un succès : le premier sens fait référence au succès, en effet la performance n'existe pas en soi, mais elle est décrite selon les acteurs et les entreprises. D'après cette logique, la performance dépasse largement la productivité qui ne prend en considération que sa dimension économique.

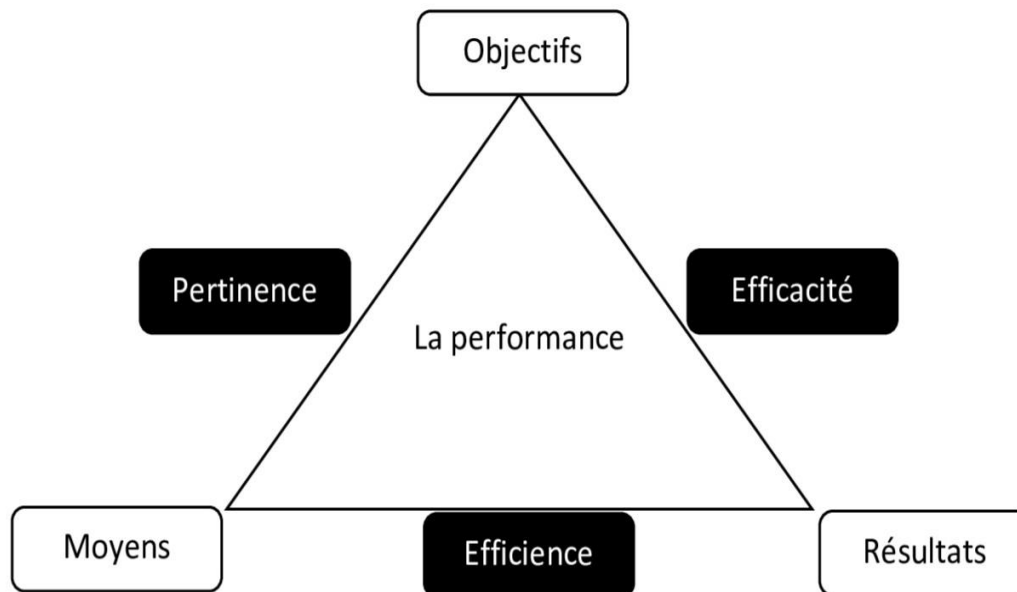
- La performance est le résultat de l'action : contrairement au précédent sens, la performance reflète l'évaluation de la réalisation des résultats, sans aucun jugement de valeur.
- La performance est action : selon ce dernier sens, la performance n'est pas un résultat obtenu dans le temps, mais elle signifie plutôt un processus.

Ainsi à partir de ces trois significations, Bourguignon montre que la performance prend plusieurs sens, et pourrait être interprétée et expliquée de plusieurs manières, selon le contexte dans lequel elle est déployée. En outre, Bessire (1999) a développé une logique selon laquelle toutes les définitions du concept de la performance convergent vers quatre points fondamentaux :

- L'évaluation : À ce niveau, il a lié la performance à l'évaluation, on trouve des termes tels que : pilotage de la performance, management de la performance et évaluation de la performance.
- La dimension : À cet effet, la performance a de multiples dimensions qui peuvent varier selon les utilisateurs ou le contexte en vigueur.
- La cohérence et la pertinence : Tout d'abord le mot cohérence est scindé à deux niveaux ; *la cohérence interne* signifie que toutes les décisions prises sont logiques entre elles ; tandis que *la cohérence externe* signifie que les décisions sont logiques avec une échelle de préférence. Quant à la *pertinence*, elle se définit par rapport à un utilisateur et une intention. Dans d'autres contextes, elle représente la précision ou l'exactitude. Par conséquent, la corrélation de la cohérence et de la pertinence conduit à la performance.
- La subjectivité : Selon ce raisonnement la performance est subjective, du fait qu'elle est toujours définie, jugée et interprétée, par rapport à une intention ou un contexte.

Dans cette optique, en supplément aux éléments cités précédemment, la performance est aussi liée au concept de l'efficacité et de l'efficience (Bartoli, Blatrix 2015). Ceci nous renvoie au modèle développé par Gibert (1980) et présenté à travers le triangle de la performance :

Figure 2 : Le triangle de la performance



Source : Adapté au modèle de Gibert (1980)

D'après ce modèle, l'efficacité est la réalisation des résultats par rapports aux objectifs fixés, tandis que l'efficience c'est l'obtention des objectifs tout en optimisant les ressources utilisées. Cependant, les résultats peuvent être réalisés mais à un coût élevé, ou alors on peut utiliser des coûts faibles et ne pas aboutir aux résultats souhaités. Ceci montre une certaine indépendance entre l'efficacité et l'efficience. À cela s'ajoute un troisième concept au présent modèle: *la pertinence*, laquelle consiste à une harmonisation entre les moyens mis en place et les actions menées pour obtenir les résultats.

À partir de l'ensemble des définitions citées ci-dessus, nous pouvons constater que la performance est un concept complexe et multidimensionnel, qui intègre différentes dimensions. (Issor, 2017). Dans une autre optique, la performance a connu une évolution au fil des années ; on distingue ci-après les trois grandes périodes de mutation de la performance :

Tableau 1 : Les grandes périodes de mutation de la performance

Périodes	Évolution de la performance	Principaux auteurs
Première période : à partir des années 70	La performance est liée à la productivité (le nombre de produits fabriqués) ; et à l'efficacité ; La seule dimension était celle de la réalisation du profit (aspect financier de la performance): Approche unidimensionnelle ;	Scott (1979), Cameron (1978), Seashore (1979), Dubois (1979)...
Deuxième période : à partir des années 80	La performance prend plusieurs dimensions : La performance politique (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes), économique (efficacité économique), sociale (valeur des ressources humaines) et systémique (la pérennité de l'organisation).	Daft (1983), Morin et al (1984), Bouquin (1986), Porter (1986), Payette (1988)...
Troisième période : à partir des années 90	La performance est liée à la réalisation des objectifs ; Le concept de la performance globale s'est introduit : Approche multidimensionnelle ;	Morin (1994), Louart (1996), Bourguignon (1997), Lorino (1997), Bessire (1999), Pesqueux (2004), Reynaud (2003)...

Source : élaboré par nos soins

Nous constatons alors que la performance a été toujours mesurée selon une dimension financière. Par ailleurs, cette vision classique ou traditionnelle a été largement critiquée, puisqu'elle ne prend en considération que certains facteurs, notamment la rentabilité financière et économique de l'organisation. Aujourd'hui, la performance est un concept multidimensionnel ; elle est devenue plutôt économique, financière, commerciale, sociétale et sociale.

2.2. La performance sociale : le passage d'une approche purement financière à une approche humaine

Le concept de la performance sociale a été largement développé par la littérature. Il découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur la dimension humaine au sein de l'organisation. En effet, au-delà des dimensions financière, stratégique et organisationnelle de la performance, la dimension sociale est d'une importance particulière : « La performance sociale concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires ». (Igalens, Gond, 2003).

Dans ce sens, Selon Marmuse (1997), « la performance revêt (...) des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire ». Selon l'auteur, plusieurs aspects de la performance doivent être prises en compte : la dimension stratégique, la dimension concurrentielle, mais aussi la dimension sociale qui s'inscrit dans une perspective de performance socio-économique, qui raisonne avec la reconfiguration interne des approches organisationnelles et sociales.

Outre cela, les entreprises en quête de développement et de croissance favorisent le volet humain au sein l'organisation, en créant un bon climat social et en mettant la participation des salariés au cœur de leurs stratégies. De ce fait, selon Barraud-Didier et al (2003) : « la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines ».

Tableau 2: Quelques définitions de la performance sociale

Auteurs	Définitions
Morin, Savoie, Beaudin (1994)	Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.
Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004) ;	La performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Les indicateurs sont choisis en fonction des objectifs poursuivis.
Huselid, Becker et Beatty (2003)	Le terme performance sociale est utilisé pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés.
Louart (2006)	Elle est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés.
Godard (2004)	Elle est liée aux retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés.
Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1988)	Elle est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants.
Bourguignon 1996	Elle est liée au résultat de la gestion des hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et mobilisation des salariés, de prévention et traitement des risques sociaux). Elle peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes.

Source : (Manon, 2009, page 95)

Plus récemment, plusieurs autres définitions ont été accordée au concept de la performance sociale. En effet, pour Bughin et Colot (2008), une entreprise est jugée socialement performante quand elle est capable de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines, permettant alors aux salariés d'être motivés, de se sentir valorisés et attachés à leurs organisations.

Dans ce cadre, selon Stéphanie et Sutter (2013) la performance sociale est « la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois

axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle ». Ces mêmes auteurs ajoutent également que « la performance sociale doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession. Dans cette optique, les salariés ne constituent pas un coût pour l'entreprise, mais sont créateurs de valeur ajoutée ». Nous en concluons que la performance sociale met en interaction permanente les salariés et l'entreprise dans le processus de réalisation des objectifs. Les salariés sont considérés comme étant une source de création de la valeur et non un coût supplémentaire pour les entreprises.

Une même signification a été citée par Millie-Timbal (2020) qui a devisé la performance des ressources humaines en trois composantes dépendantes et corrélées : la performance individuelles (de chaque salarié), la performance collective et la création de valeur socio-économique. La réalisation de la performance sociale et la création de la valeur nécessitent un effort collectif et la contribution de chaque salarié au sein de l'organisation dans l'atteinte des objectifs sociaux.

Parlant d'effort des salariés, Martory (2018) décrit la performance sociale comme le rapport qui existe entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie. En considérant, à cet égard, la participation et la collaboration de chaque salarié au sein de l'organisation, comme étant une raison principale pour la réalisation de la performance sociale. Selon Martory et Crozet (2016, page 173, 174), la performance sociale à court terme est appréciée à deux niveaux :

- L'efficacité sociale : mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques, notamment la réalisation d'un taux d'absentéisme donné, le respect des étapes et engagements d'un programme de formation, etc. La performance en terme d'efficacité est appréciée sur la base d'indicateurs de qualité, et fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie.
- L'efficience sociale : est appréciée à travers le rendement (performance en terme technique) et la productivité (en terme économique).

Quant à l'appréciation de la performance sociale à long terme, elle concerne l'ensemble des éléments qui préparent les performances futures en termes de capitalisation dans les hommes, de montée en compétences, d'amélioration de l'organisation, de flexibilité accrue, etc. Ces éléments mesurent le développement durable, c'est-à-dire la performance durable qui assure le développement futur du potentiel humain de l'entreprise.

Concernant la mesure de la performance sociale, depuis les travaux de Brayfield et Rothe (1951), plusieurs indicateurs de mesure ont été attribués à la problématique de l'évaluation de la performance sociale. Liouville et Bayad (1995) ont identifié les indicateurs de mesure de la performance sociale comme suit: la satisfaction des salariés, l'absentéisme, le turn-over et le climat social.

Dans le même ordre d'idée, Morin et al (1996) indiquent que la performance sociale est mesurée par la mobilisation des salariés, autrement dit par le taux de roulement et le taux d'absentéisme, par le climat social qui est représenté par le niveau de participation des salariés aux activités sociales organisées par l'entreprise, le taux de maladies, le taux d'accidents, le nombre de jours perdus suite à un arrêt de travail, etc. En plus, le rendement des salariés est aussi une mesure de la performance des salariés. Elle est mesurée à travers l'identification du chiffre d'affaire par salarié et le bénéfice avant import par salarié. Les auteurs ont également cité le développement des salariés comme étant une mesure essentielle ; elle fait référence à l'excédent de la masse salariale consacrée à la formation, aux efforts de la formation et à la mobilisation interne des salariés.

Dans la même optique, pour Marmuse, (1997), la performance sociale est mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décisions collectives, l'importance des conflits et des crises sociales au sein de l'entreprise (le nombre de conflits, la gravité, la durée...), le niveau de satisfaction des salariés, le turnover (c'est un indicateur de fidélisation des salariés), l'absentéisme, le niveau des retards au travail (appréhendé par les signes de démotivations ou de travail ennuyeux...), le climat social, (l'ambiance au sein de l'organisation), le fonctionnement des institution qui représentent le personnel (comité d'entreprise ou d'établissements), le fonctionnement des cercles de qualité (en nombre et en résultats) et la participation à la prise de décision.

Savall et zardet (2001) estiment que la performance sociale peut être mesurée par l'absentéisme, le climat social, la sécurité et le turnover. Ainsi, ils ont ajouté un indicateur essentiel qui est la gestion du stress. En effet, les entreprises ont intérêt à réduire le stress des salariés, du fait qu'il peut engendrer des comportements négatifs se traduisant par l'absentéisme, les intentions de quitter l'organisation, etc. Ce sont donc des éléments qui peuvent coûter cher pour l'organisation et impactent négativement la performance sociale des salariés.

Dans le même lignée, la performance sociale représente selon Allouche et al (2004) les résultats de la gestion des hommes. Elle est mesurée en tenant compte de nombreux facteurs et critères, tels que la satisfaction et l'engagement.

Ultérieurement, Stéphanie et Sutter (2013), dans le cadre de leur ouvrage, stipulent que la performance sociale peut être mesurée selon deux dimensions qui relèvent du bien-être des salariés au travail :

- La première dimension « Hédonique » : ce concept suggère que les salariés sont toujours amenés à chercher le plaisir, l’amusement, la satisfaction, la joie et les émotions positives au sein de l’entreprise, et éviter en contrepartie la douleur ou toute autre émotion négative.
- La deuxième dimension « Eudémonique » : Quant à cette dimension, concerne particulièrement la croissance, le développement et l’épanouissement de l’individu au sein de l’organisation.

Plus récemment, et en s’inspirant des travaux de Liouville et Bayad (1995), une étude a été réalisée par Bandibeno et Awomo (2017), qui porte sur l’impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des collectivités territoriales décentralisée au Cameroun. Ainsi pour mesurer la performance sociale, ils ont retenu deux indicateurs de mesure :

Tableau 3 : Indicateurs de performance sociale (Bandibeno et Ndongo)

Variables	Indicateurs de mesure
Conditions de travail	La qualité des relations entre exécutif et agents
	La qualité des relations entre exécutif et délégué du personnel
	La qualité des relations sociales entre les services
Climat social	La qualité des relations sociales entre les agents
	La qualité de la circulation des informations
	La qualité de la communication

Source : K. Bandibeno et A. Ndongo (2017, page 143)

D’autres dimensions de mesure ont été citées par la littérature, Harrate et El menzhi (2017), dans le cadre d’une recherche empirique ayant pour objectif d’évaluer l’influence de la gestion internationale des ressources humaines sur la performance sociale, ont choisi les trois variables suivantes :

- La qualité de vie au travail ;
- La santé au travail ;
- Et le dialogue social.

Dans la perspective de la continuité des recherches sur les mesures de la performance sociale, et en vue d'analyser la performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire au Cameroun, Tamghe (2019) a retenu pour son étude quatre variables :

- L'engagement organisationnel,
- La satisfaction au travail,
- L'absentéisme,
- L'état d'esprit de l'employé.

Les résultats de cette étude montrent que mesurer la performance sociale permet de contribuer à la performance organisationnelle, en contribuant à la gestion et au contrôle de la fonction ressources humaines.

Dans une autre optique, Omar Rajâa (2021) a mené une étude comparative entre deux secteurs différents, à savoir le secteur agro-pêche et le secteur touristique dans le dessein d'analyser la place de la culture dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance sociale. Pour cela, l'auteur a utilisé les indicateurs suivants pour mesurer la performance sociale :

- La satisfaction ;
- La justice organisationnelle ;
- L'implication et l'engagement ;
- Ainsi que la valeur et le sens du travail.

Guerraou (2021), quant à elle, dans le cadre de sa thèse de doctorat, traitant la problématique de la pratique du contrôle de gestion sociale et l'amélioration de la performance, s'est basée sur un référentiels d'indicateurs de la performance sociale publié en (2015) par le « Global Reporting Initiative », et a retenu les indicateurs suivants de performance sociale :

- Heures de formation par an, par salarié, par catégorie professionnelle ;
- Budget de formation comparé au budget d'exploitation ;
- Programme de gestion des compétences et de formation continue destiné à assurer l'employabilité du personnel et à gérer les fins de carrières ;
- Évaluation des rendements et développement de carrière ;
- Taux de roulement ;
- Participation dans les décisions managériales ;
- Accident de travail, absentéisme, maladie professionnelle ;
- Salaire concurrentiel ;
- Climat social.

Plus récemment, Mhenna (2023) a examiné l'effet du développement des ressources humaines sur la performance sociale dans le contexte des organisations publiques au Maroc. Il a retenu trois variables :

- Le taux de satisfaction des salariés ;
- Le taux d'absentéisme ;
- Et le climat social.

En résumé, les recherches en matière de la problématique de mesure de la performance sociale, en tant que concept difficile à mesurer, ne cessent jamais et continuent toujours à progresser. Aujourd'hui, la mesure la performance des ressources humaines est un défi pour les organisations. Les entreprises sont amenées à prendre en considération tous les éléments qui peuvent influencer la performance sociale (notamment la taille, les traditions, la culture et l'activité).

3. La gestion des ressources humaines et la performance sociale : quel lien théorique ?

Depuis plusieurs années, les recherches sur le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance ont intéressé plusieurs chercheurs en science de gestion. En effet, plusieurs approches et courants théoriques affirment l'existence d'un lien entre les pratiques de GRH et la performance des organisations. Ce lien existant, démontre concrètement que la manière dont les ressources humaines sont gérées au sein de l'organisation aura un impact considérable sur la performance de cette dernière.

3.1. Les approches théoriques de la relation GRH-Performance

À partir des travaux théoriques et empiriques sur le lien entre la GRH et la performance, se déclinent trois approches reliant les pratiques de GRH et la performance, en l'occurrence ; l'approche universaliste, contingente et configurationnelle (Delery et Doty 1996) :

- **L'approche universaliste :**

Cette approche suppose que, indépendamment du contexte, elles existent certaines pratiques de GRH qui ont un impact positif sur la performance des organisations. Selon Pfeffer et Veiga (1999) : « Pour les tenants de la perspective universaliste, certaines pratiques de GRH constituent des éléments essentiels de l'équation stratégique de l'entreprise et contribueraient à accroître la performance organisationnelle ».

Dans ce sens, Delery et Doty (1996) stipulent que l'approche universaliste est basée sur le postulat selon lequel certaines pratiques de GRH sont considérées toujours meilleures et

universelles que d'autres, et que toutes les organisations peuvent adopter ces meilleures pratiques, quel que soit le contexte d'affaires.

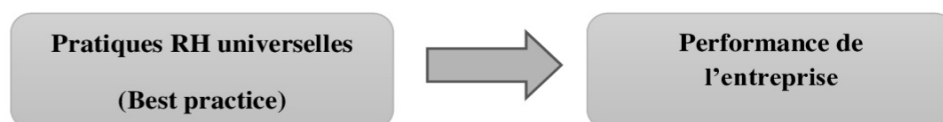
Appelée également « one best way » ou « best practice », qui veut dire l'existence de meilleurs pratiques RH conduisant ainsi à accroître le niveau de performance de l'organisation.

En somme, selon Elbaqqaly (2017, page 98), l'approche universaliste s'articule autour de trois principes :

- « Supériorité et universalité de certaines pratiques de GRH » : Ce premier postulat fait allusion à la supériorité de certaines pratiques par rapport à d'autres, sans pour autant qu'il ait une condition quant à leurs applications au sein de l'organisation.
- « Sélectivité et supériorité de la lecture financière de la performance » : Les pratiques RH conduisant à une meilleure performance financière sont toujours plus estimées que les autres.
- « Autonomie et additivité » : Ce principe soutient l'idée selon laquelle chaque pratique RH mise en place au sein de l'organisation, a un effet individuel sur la performance de celle-ci.

Dans cette optique, la logique défendue par l'approche universaliste est illustrée par la figure suivante :

Figure 3 : Modèle de l'approche universaliste



Source : Adapté au modèle de McMahan et al (1999)

Par ailleurs, plusieurs pratiques considérées les meilleures ou les plus pertinentes ont été citées par la littérature. Pfeffer (1995) a identifié certaines pratiques nommées « High Performance Work Practices » : « La sécurité d'emploi, le recrutement sélectif, les salaires élevés, la rémunération variable, l'actionnariat des salariés, le partage de l'information, la participation des employés et «l'autonomisation » ou les équipes semi-autonomes, la formation et le développement des compétences, le développement de la flexibilité l'utilisation de symboles d'égalité, la compression de la hiérarchie et la promotion à l'interne ».

Dans la même lignée, Osterman et Kochan (1994) ont montré que les meilleures pratiques de GRH sont celles qualifiées d'« innovantes », notamment, le travail d'équipe, la rotation des postes, les cercles de qualités, et qui conduisent l'entreprise à réaliser une meilleure performance.

- **L'approche de contingence :**

À la différence de l'approche universaliste, l'approche contingente stipule que l'efficacité des pratiques de GRH est conditionnée par l'alignement à d'autres facteurs de contingence de l'organisation. À ce niveau, la stratégie d'affaire adoptée par l'organisation est considérée comme le premier facteur de contingence. En effet, la conformité des pratiques de GRH à la stratégie globale de l'organisation s'avère primordiale pour la réalisation de la performance de l'organisation.

S'ajoutant à cela un autre facteur élémentaire, à savoir l'environnement ou le contexte externe de l'entreprise, à titre indicatif les variables macro-économiques, le cadre technologique, le climat de travail, les concurrents, etc. En outre, les variables de l'organisation peuvent présenter au même titre un facteur de contingence, cela concerne la structure, la taille, la technologie, etc.

Figure 4 : Modèle de l'approche contingente



Source : Adaptée au modèle de McMahan et al. (1999)

Tel qu'illustré, le lien entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise ne relève pas d'une relation linéaire. Cette dernière étant influencée par des variables dites de contingence, d'ordre interne à savoir la stratégie de l'organisation ou l'environnement émanant de l'ordre externe. L'approche de la contingence remet en cause le raisonnement de la vision universaliste, dans ce sens, ils n'existent pas des meilleures pratiques qui impactent, de la même manière, la performance de l'organisation dans tous les contextes, à contrario, la performance est toujours conditionnée par une troisième variable. Ainsi, les pratiques de GRH doivent être adaptées à la nouvelle variable.

Selon la logique de la vision contingente, il n'existe pas de bonnes ou de meilleures pratiques applicables dans tous les contextes. Quarrote (2014) estime qu'« il existe autant de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers de contingences. Ainsi, l'idée de supériorité

absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH sur d'autres est complètement rejetée parce que toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence ».

Bien que l'apport de l'approche de contingence soit crucial, notamment pour l'amélioration des propositions émanant de la vision universaliste, nonobstant, différentes critiques ont été formulées par les auteurs. En se basant sur ce constat, plusieurs études empiriques ont testé et validé les apports de l'approche de la contingence, en soutenant l'idée de l'alignement des pratiques de GRH à la stratégie et au contexte de l'organisation, cependant, la première limite se résume dans le fait que certains chercheurs pensent que les pratiques de GRH sont toujours intégrées par évidence aux stratégies de l'entreprise (Ulrich 1997, Brown et al 2009). Ceci s'oppose à la logique contingente et mène à une logique identique à celle de l'universaliste.

D'autre part, une autre limite concerne précisément l'orientation « micro » de la dite approche. En effet, selon Becker et Gerhart (1996), la mise en place d'un système de gestion adapté concernant essentiellement l'ajustement des pratiques de GRH et la stratégie conduit à une structure inflexible qui ne réponds pas, par conséquent, aux besoins d'adaptation au contexte économique actuel.

- **L'approche configurationnelle :**

Delery et Doty (1996) considèrent l'approche configurationnelle comme le raisonnement le plus complet mais le plus complexe par rapport aux autres approches. L'approche configurationnelle stipule que l'ensemble des parties de l'entité ne doivent pas être analysées d'une manière isolée, mais doivent être regroupées dans un regroupement harmonieux.

Selon Karim et Komat (2018), les pratiques de GRH ont un effet significatif et élevé sur la performance de l'organisation si elles font partie d'un système cohérent. Dans la même perspective, « Selon l'approche configurationnelle, il importe que les pratiques de GRH soient non seulement alignées avec les facteurs environnants (cohérence externe ou alignement vertical) mais également que ces pratiques soient alignées les unes avec les autres, c'est-à-dire complémentaires (cohérence interne ou alignement horizontal).» (Gosselin, 2009, page 28).

Le raisonnement configurationnel se fonde désormais sur trois principes fondamentaux :

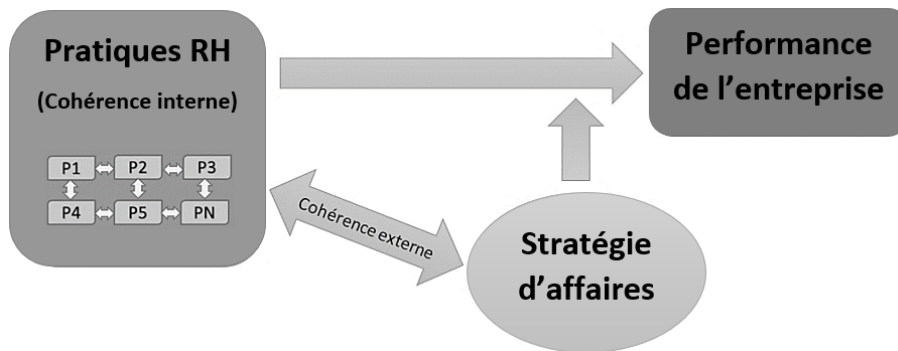
- Le principe holistique : Cela signifie que les éléments de l'organisations sont organisés sous forme de synergies, en formant ainsi des relations multivariées plutôt qu'une logique univariées.
- Le principe de type idéaux ou l'idéal-type : Cette logique implique que les configurations identifiées, doivent formées des types idéaux. Dans ce sens, Ait Razouk (2007) précise que ce principe signifie : « Tandis que l'idéal-type, considéré comme une

dérivée conceptuelle qui relève d'une typologie, suit la notion de résultats qui lui sont fixés. Autrement dit, c'est la déviation par rapport à l'idéal-type et non l'appartenance à une catégorie qui maximisera les résultats organisationnels ».

- Le principe d'équifinalité : Ce principe fait référence à la possibilité d'obtenir des résultats identiques à partir de configurations différentes. Katz et Kahn (1978) considèrent que le principe de l'équifinalité est « un système qui peut atteindre le même résultat final en partant de conditions initiales différentes ».

L'approche configurationnelle met en relief l'intérêt de s'appuyer sur un système de pratiques de GRH, tout en veillant à avoir une cohérence entre ces pratiques les unes avec les autres, et ainsi avec la stratégie d'affaires de l'organisation :

Figure 5 : Modèle de l'approche configurationnelle



Source : Adaptée au modèle de McMahan et al. (1999)

Il semble ainsi, que la perspective configurationnelle est une version améliorée de la vision contingente, dans la mesure où les pratiques de GRH doivent émaner d'un regroupement cohérent (en interne), capable de s'adapter à la stratégie d'affaire de l'entreprise (en externe), afin de pouvoir converger vers le même objectif recherché par l'entreprise ; en l'occurrence la performance organisationnelle.

Seulement, la manière avec laquelle les pratiques de GRH doivent être associées pour former une synergie, demeure toujours ambiguë et non résolue. À cet effet, aucune théorie ne permet la composition de configurations idéales comme précisés par l'approche configurationnelle. Selon Carrière et Barrette (2009), la synergie ou la cohérence horizontale entre les pratiques reste un des maillons faibles de la gestion stratégique des ressources humaines.

Il va sans dire que les raisonnements des trois approches citées confirment l'existence d'une corrélation significative entre les pratiques de GRH d'un côté et la performance sociale de l'autre côté, en soulignant ainsi le rôle du capital humain pour la croissance et l'amélioration de la performance. Cependant, un certain nombre de limites a été formulé à ce niveau,

notamment l'absence de lien de causalité entre les variables, ou encore la manière dont laquelle ces relations et liaisons se produisent.

3.2. Les modèles théoriques de lien GRH-Performance

De considérables efforts ont été déployés par les chercheurs pour mieux comprendre la relation entre les pratiques RH et la performance. Afin d'illustrer la manière avec laquelle les ressources humaines sont gérées aura un impact sur la performance de l'organisation, plusieurs modèles ont été ressortis par la littérature :

- **Le modèle de Huselid (1995)**

Le premier modèle qui nous a inspiré lors de notre recherche est le modèle de Huselid (1995). Mettant en exergue une relation indirecte entre les pratiques RH et la performance, ce modèle précise que les pratiques de GRH n'affectent pas directement la performance financière de l'entreprise, mais à travers des résultats intermédiaires :

Figure 6: Modèle de la relation GRH-Performance selon Huselid (1995)



Source : élaboré par nos soins

Ce modèle trouve ces origines dans le cadre d'une étude empirique réalisée sur un échantillon de 968 entreprises. En se basant sur les résultats d'un questionnaire, Huselid a conclu que le comportement du personnel, illustré au niveau de cette étude par la motivation des salariés, a un effet direct sur la productivité des salariés ou sur la performance économique, et a un effet indirect sur la performance financière.

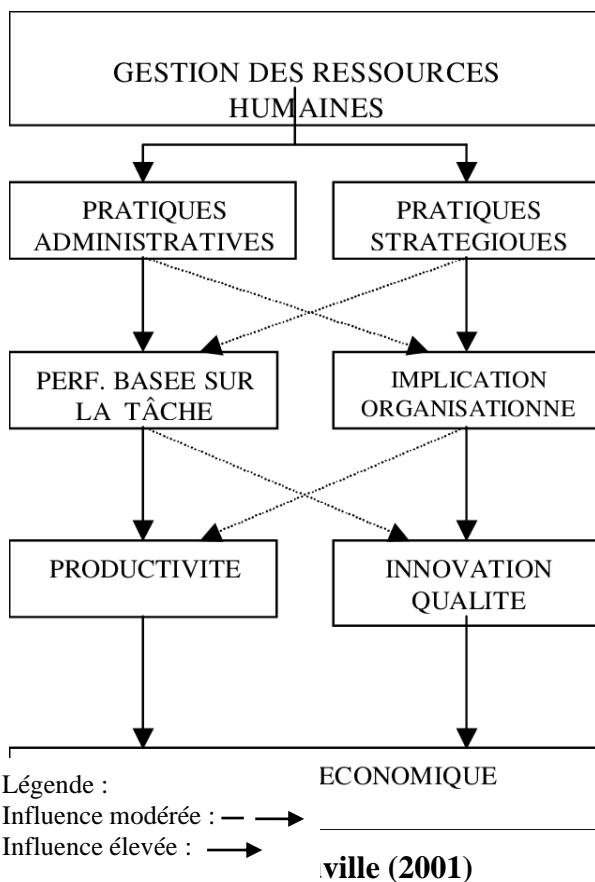
Dans ce sens, Chrétien et al (2005) stipulent que : « Certains chercheurs, qui ont privilégié une approche psychologique de la gestion des ressources humaines, ont établi que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Huselid, Jackson et Schuler 1997, Schuster et al. 1997).»

En somme, le recours à certaines pratiques de GRH, notamment la motivation et la satisfaction des salariés, impactera les résultats intermédiaires, à savoir la productivité, qui à son tour aura un impact sur la performance financière.

• **Le modèle en cascade de Liouville et Bayad (1995)**

Le modèle de lien entre les pratiques de GRH et la performance élaboré par Liouville et Bayad (1995) met en évidence trois types de performances : la performance sociale (satisfaction du personnel, absentéisme, rotation du personnel...) impacte ainsi la performance organisationnelle (la productivité, la capacité d'innovation...), qui impacte elle-même la performance économique représentée par le développement des ventes et la rentabilité. Plus tard, le modèle a été modifié, Bayad et Liouville (2001) ont intégré d'autres variables à savoir : *les pratiques administratives et les pratiques stratégiques*.

Figure 7: Modèle en cascade des relations GRH-Performance selon Bayad et Liouville

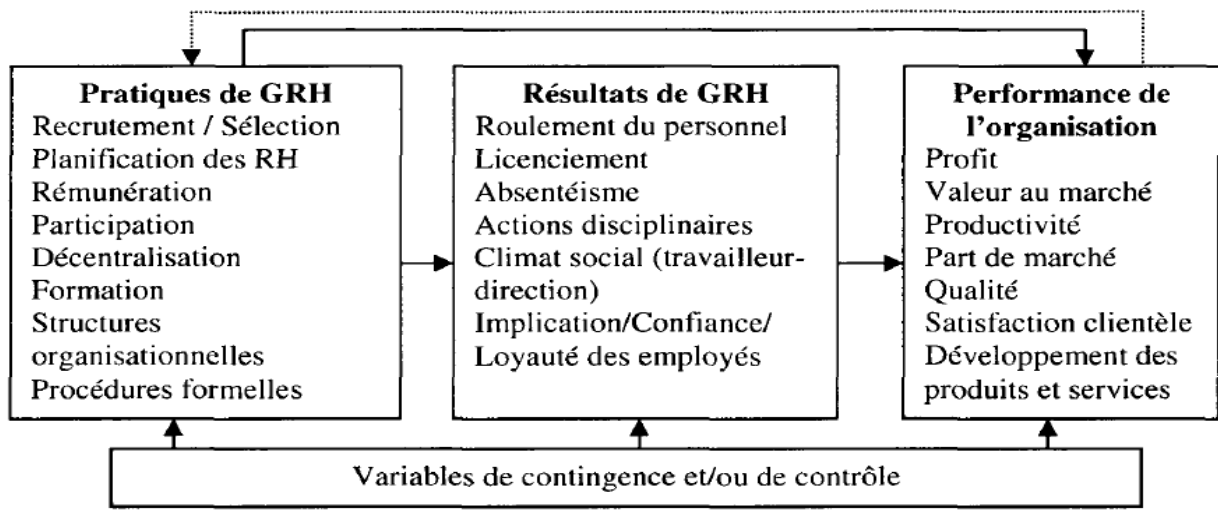


En effet, ce modèle souligne l'importance de mettre le point sur les relations existantes entre les pratiques de GRH et les facteurs intermédiaires de la performance. Dans le même ordre d'idées, l'intérêt du modèle est d'éclairer les conditions requises pour qu'un système de GRH puisse influencer la performance économique : « Le modèle en cascade aide à mieux comprendre sous quelles conditions un système de HRM spécifique exerce une influence positive ou négative sur les performances économiques (incluant celles financières) ». (Bayad et Liouville 2001, page 26).

• **Le modèle de Paauwe et Richardson (1997)**

Ce modèle a été établi à partir d’une synthèse de vingt-deux recherches empiriques. Paauwe et Richardson (1997) se sont basés sur un modèle de base qui stipule que les pratiques de GRH influencent les résultats RH qui eux-mêmes impactent la performance de l’organisation. Ils en concluent ainsi l’existence d’une relation causale inverse entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle :

Figure 8: Le modèle de lien GRH-Performance de Paauwe et Richardson



Source : Adapté au modèle de Paauwe et Richardson (1997, page 260)

Autre que la relation de base décrite par le modèle de Paauwe et Richardson, ce modèle affirme l’existence d’un lien inverse entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Autrement dit, la performance organisationnelle influence la nature des pratiques de GRH mises en place par l’organisation.

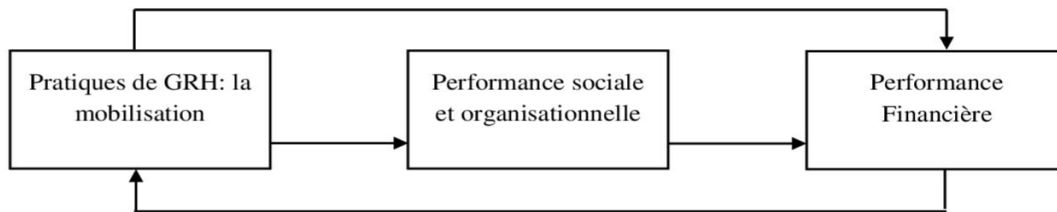
• **Le modèle de Barraud-Didier (1999)**

Basé sur les travaux de Bayad et Liouville (1995) et de Guest (1997), Barraud-Didier (1999), en introduisant une variable intermédiaire à savoir la performance sociale, a considéré que la réalisation de la performance financière est conditionnée par la réalisation de la performance sociale. En d’autres termes, les pratiques de GRH, plus précisément celle de la mobilisation, impactent indirectement la performance financière, à travers la performance sociale et organisationnelle. Pour évaluer la performance sociale, Barraud-Didier s’est basée sur le niveau de satisfaction et d’adhésion des salariés au sein de l’organisation.

En résumé, ce modèle suppose deux liens essentiels :

- Un lien direct entre les pratiques de GRH et la performance sociale et organisationnelle ;
- Un lien indirect entre les pratiques GRH et la performance financière.

Figure 9: Le modèle de lien GRH-Performance de Barraud-Didier

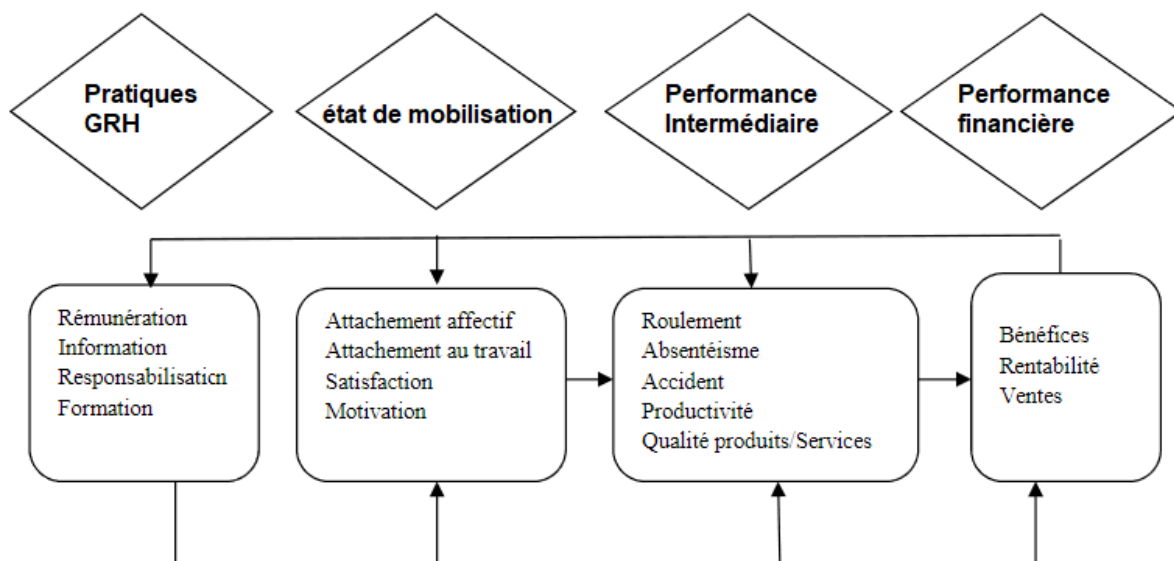


Source : Adapté au modèle de Paauwe et Richardson (1999)

- **Le modèle de Guerrero (2003)**

Dans la même perspective du modèle présenté par Paauwe et Richardson (1999), le modèle développé par Guerrero (2003) considère une relation directe entre les pratiques de GRH et la performance sociale dite « intermédiaire ». Ainsi le modèle retient également une relation indirecte entre les pratiques de GRH et la performance financière, à travers l'état de mobilisation et la performance intermédiaire.

Figure 10: Le modèle de lien GRH-Performance de Guerrero



Source : Adapté au modèle de Guerrero (2003)

En résumé, nous constatons que l'ensemble des modèles cités par la littérature relèvent deux types de relations entre les pratiques de GRH et la performance. La première relation étant directe, qui met en relation les pratiques de GRH et la performance sociale ou la performance RH, tandis que la deuxième est indirecte, reliant les pratiques de GRH et la performance financière, à travers la réalisation des résultats intermédiaires en l'occurrence les résultats RH.

Conclusion

Dans le cadre de cet article, nous avons passé en revue l'ensemble des théories, approches et modèles théoriques, afin de monter comment et dans quelle mesure la gestion des ressources humaines est susceptible d'améliorer la performance sociale au sein des entreprises. À partir de ces approches, nous avons conclu l'existence des pratiques de GRH qui influencent positivement la performance des organisations, notamment la performance sociale.

Au niveau de la première section, nous nous sommes focalisés sur la conceptualisation de la gestion des ressources humaines pour identifier les pratiques de GRH citées par les chercheurs. La deuxième section a fait l'objet du cadre théorique de la performance. Nous avons, ensuite, mis l'accent sur la dimension sociale et sur les indicateurs utilisés pour mesurer la performance sociale.

En dernier lieu, nous nous sommes focalisés sur la revue de littérature traitant le lien GRH-Performance, nous avons ainsi identifié les approches existantes selon la classification effectuée par Delery et Doty (1996) : l'approche universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle.

Les modèles théoriques développés ont démontré les liens existants entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation, à travers trois niveaux : le premier représente un lien direct entre les deux variables, tandis que le deuxième traduit un lien indirect, en expliquant à cet effet la nécessité de passage par des variables intermédiaires. S'agissant du dernier niveau, il concerne notamment une causalité inverse à différents niveaux.

Dans cette lignée, la GRH est considérée ainsi comme étant une composante essentielle de la stratégie de l'entreprise. Cependant, malgré la richesse des contributions, il s'avère encore difficile de statuer définitivement sur le lien GRH-Performance. En effet, les auteurs sont loin d'être unanimes sur ce lien de causalité ainsi que sur la supériorité d'une approche ou d'un modèle par rapport à un autre.

En conclusion, nous pouvons avancer que notre article constitue une contribution à l'amélioration de la connaissance des liens GRH-Performance. Ainsi, plusieurs perspectives de recherches peuvent être mises en place ultérieurement afin de démontrer la validité de ces approches dans le cadre du contexte marocain.

BIBLIOGRAPHIE

- Ait Razouk. A.** (2007). « Gestion stratégique des ressources humaines: recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance », Gestion et management. Université Nancy 2.
- Allouche. J, Laroche. P.** (2004). « A Meta-Analytical Investigation of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance », Revue de Gestion des Ressources humaines, page 18-41.
- Arcand, G. Arcand, M. Bayad, M. Fabi, B.** (2004). « Systèmes De Gestion Des Ressources Humaines Et Performance Organisationnelle », Annals of Public and Cooperative Economics, 75 (3), pp. 497-524.
- Autissier. D, Simonin. B.** (2009). « Mesurer la performance des ressources humaines », éditions d'organisations, page 52, page 74.
- Bandibeno. K, Ndong. A.** (2017). « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun », Mondes en Développement, volume 45, numéro 2.
- Barraud-Didier. V, Guerrero. S, et 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, page 2 à 56.
- Bayad. M, Liouville. J.** (2001). « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances: Proposition et test d'un modèle causal », Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
- Bessire, D.** (1999). « Définir la performance », Comptabilité Contrôle Audit, éditions Association Francophone de Comptabilité, page de 127 à 150.
- Bourguignon, A.** (1997). « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », Comptabilité Contrôle Audit, éditions Association Francophone de comptabilité, page 89 à 101.
- Bughin, C., Colot, B.** (2008). « La performance des PME familiales Belges : une étude empirique », Revue française de Gestion, page de 1 à 17.
- Cadin. L, Guérin. F, Pigeyre. F, Pralong. J.** (2012). « Gestion des ressources humaines », 4 ème édition, Dunod.
- Carrière. J, Barrette. J.** (2009). « Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : Une application des perspectives de contingence et de

configuration », Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, volume 22, numéro 4, page 302, 315.

Chrétien 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, page 111.

Delery. J.E, Doty. D.H. (1996). « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », Academy of Management Journal, volume 39, page 802-835.

Elbaqqaly, S. A. (2017). L'apport du contrôle de gestion sociale à la performance des entreprises : cas des entreprises marocaines. Université François – Rabelais de tours.

Gosselin, A. (2009). « Le lien GRH-performance intégrant la performance sociale à titre de variable médiatrice : une étude exploratoire », Mémoire présenté au programme de maîtrise en administration, Université de Sherbrooke.

Guerraou, S. (2021). Pratiques du contrôle de gestion sociale et amélioration de la performance: Cas des entreprises sises au Maroc. Université Ibn Zohr, Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Agadir.

Guerrero, S. (2003). « RH et performances de l'entreprise », Conférence Chaire en gestion des compétences, ESG-UQAM.

Harrate, A. El menzhi, K. (2017). « L'influence de la gestion internationale des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises : cas d'une entreprise d'assurances délocalisée », revue marocaine de recherche en management et marketing, n°17, 2017.

Huselid M.A, Becker B.E et Beatty R.W. (2005). « Tableaux de bord sociaux : mesurer la contribution des salariés à l'exécution de la stratégie », éditions Pearson Education Paris.

Igalens. J, Gond. J-P. (2003). « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : Une analyse critique et empirique des données ARESE ». Revue Gestion des Ressources Humaines, 2003, n° 50, page de 111 à 130.

Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions », Revue Projectique, page 102.

Karim. S, Komat. A. (2018). « lien entre les pratiques RH et la performance socio-économique des entreprises : approches théoriques », Revue Interdisciplinaire, Volume 1, numéro 2.

Lawler. E. (1986). « High involvement management ». San Francisco, Jossey Bass.

- Liouville. J, Bayad. M.** (1995). « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, volume 1, page 159-179.
- McMahan. G. C, Virick. M, Wright. P. M.** (1999). « Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: Progress, problems, and prospects », *Research in personnel and human resource management*, 4(1), page 99-122.
- Manon, B.** (2009). « L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Strasbourg, France.
- Marciano, V. M.** (1995). « The origins and development of human resource management », *Academy of Management*.
- Marmuse, C.** (1997). « Performance », *Encyclopédie de gestion*, page de 2194 à 2208.
- Martory. B, Crozet. D.** (2016). « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 9^{ème} édition Dunod, page 260, 261.
- Mhenna, R.** (2023). « Quels effets du développement RH sur la performance sociale dans les organisations publiques marocaines ? », *revue économie, gestion et société*. Vol 1, N°38.
- Morin. E. M, Guindon. M, Boulianne. E, Québec. O. d.** (1996). « Les indicateurs de performance », Montréal : Ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Guérin.
- Millie-Timbal, M. H.** (2020). « Management de la performance et ressources humaines: quels défis et perspectives pour le contrôle de gestion sociale? », (édition 1). Gereso.
- Osterman, P. Kochan. T.** (1994). « The Mutual Gains Enterprise », Harvard Business School Press, Cambridge.
- Paauwe, J. et Richardson, R.** (1997). « Strategic human resource management and performance: introduction », *International Journal of Human Resource Management*, volume 8, Numéro 3, page 257-262.
- Paul, A. K., Anantharaman, R. N.** (2003). « Impact of People Management Practices on Organizational Performance », *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1246-1266.
- Peretti, J.M.** (2020). « Gestion des ressources humaines », 23^{ème} éditions Vuibert.
- Pesqueux, Y.** (2024). « De la performance », page 23.
- Pfeffer, J. Veiga, J. F.** (1999). *Putting people first for organizational success*. Academy of Management Executive.

Quarrote, S. (2014). « Impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle : Cas des entreprises marocaines ». Thèse de doctorat en Sciences Économiques et de Gestion, faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales-Oujda, Maroc, page 107.

Rajâa, O. (2021). « Pratiques RH et performance sociale des organisations marocaines : Quelle place pour la culture ? Étude comparative entre le secteur Agro - Pêche et le secteur Tourisme ». International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, Vol 3, N° 5.

Scouarnec. A, Payre. P, Tissioui. M, Vincent. M. (2019). « Les compétences de demain : Management et gestion des affaires », Référentiel prospectif des compétences en hommage à Thierry Garrot.

Stéphanie. B, Sutter. P-E. (2013). « La Performance Sociale au Travail ». LIVRE BLANC, MARS LAB, Page 6 et 8.

Tamghe, K. (2019). « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun », thèse de doctorat, Université Internationale des sciences appliquées du développement.