

# Panorama de l'influence des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la Performance organisationnelle : Revue de Littérature

## Panorama of the influence of Human Resources Management Practices on Organizational Performance: Literature Review

**Reda BADOUAN, (Doctorant)**

*Laboratoire de Recherche en Ingénierie des Affaires, Soft Skills Management et Droit (LIASMAD)*

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebâa  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

**Bouchra BELMOUFFEQ, (Professeur Habilité & Directrice)**

*Laboratoire de Recherche en Ingénierie des Affaires, Soft Skills Management et Droit (LIASMAD)*

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebâa  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

**Asmaa MESRAR, (Professeur Habilité)**

*Laboratoire de Recherche en Ingénierie des Affaires, Soft Skills Management et Droit (LIASMAD)*

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebâa  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebâa BP : 2634 «Route des Chaux et Ciments Beausite» Casablanca 20254 Université Hassan II Maroc, Code postal : 20254 Téléphone : +212 5223-43482
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	BADOUAN, R., BELMOUFFEQ, B., & MESRAR, A. (2022). Panorama de l'influence des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la Performance organisationnelle : Revue de Littérature. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(3-1), 1-14. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.6581358">https://doi.org/10.5281/zenodo.6581358</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: March 09, 2022

Published online: May 30, 2022

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

ISSN : 2658-8455

Volume 3, Issue 3-1 (2022)

## **Panorama de l'influence des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la Performance organisationnelle : Revue de Littérature**

### **Résumé**

Pour faire face à un environnement de plus en plus turbulent, et le comportement d'une clientèle devenue de plus en plus exigeante, les organisations sont appelées à utiliser toutes les potentialités dont elles disposent. L'élément humain s'est tourné vers une ressource de grande valeur stratégique étant donné qu'il est devenu générateur et procureur de la performance et par conséquent une source d'avantage compétitif que l'organisation doit exalter. En prenant en compte ce développement du monde globalement et celui de l'entreprise notamment, la fonction ressources humaines se trouve face à de multiples challenges aussi bien importants que complexes. Par conséquent elle a été amenée plus qu'avant à s'adapter et surtout être proactive face aux différents enjeux : numériques, organisationnels, sociaux,....

Considérée avant une simple fonction de support, elle est devenue dorénavant celle qui permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents.

Et c'est justement dans cette perspective que plusieurs auteurs et chercheurs ont prouvé que c'est le capital humain constitué des connaissances, compétences et aptitudes détenu par l'entreprise qui attribue de la valeur à celle-ci et lui constitue une source d'avantage concurrentiel. La GRH apparaît comme un levier stratégique par excellence indispensable pour réussir la stratégie de toute firme, dans ce contexte plusieurs approches de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) se sont développées et ont fait l'objet de multiples études afin de tenter d'expliquer la véritable relation entre les pratiques RH et la performance, à l'instar de l'approche universaliste, contingentielle et configurationnelle

L'objectif de ce papier est d'essayer d'étudier l'impact des pratiques RH innovantes alignées à la stratégie d'affaires sur la performance organisationnelle.

**Mots clés :** Pratiques RH, performance organisationnelle, approche de contingence, stratégie d'affaires

**Classification JEL:** O15

**Type de l'article :** Article théorique

### **Abstract**

In order to deal with an increasingly turbulent environment, and the behavior of a clientele that has become increasingly demanding, organizations are called upon to use all the potentialities at their disposal. The human element has turned into a resource of great strategic value, since it has become a generator and procurator of performance and therefore a source of competitive advantage that the organization must enhance. By taking into account this development of the world as a whole and that of the company in particular, the human resources function is faced with multiple challenges, both important and complex. As a result, it was brought more than before to adapt and above all to be proactive in the face of the various challenges: digital, organizational, social, etc.

Considered before a simple support function, it has now become the one that allows the company to differentiate itself from its competitors.

And it is precisely in this perspective that several authors and researchers have proven that it is the human capital made up of the knowledge, skills and aptitudes held by the company that attributes value to it and constitutes a source of competitive advantage. HRM appears as a strategic lever par excellence essential for the success of the strategy of any firm, in this context several approaches to the strategic management of human resources (HSRM) have been developed and have been the subject of multiple studies in an attempt to explain the true relationship between HR practices and performance, such as the universalist, contingent and configurational approach

The objective of this paper is to try to study the impact of innovative HR practices aligned with business strategy on organizational performance.

**Keywords:** HR practices, organizational performance, contingency approach, business strategy

**JEL Classification :** O15

**Paper type :** Theoretical Research

## 1. Introduction

Au cours des dix dernières années, des progrès importants ont été réalisés dans l'identification de la relation GRH - performance. Cependant, de sérieuses lacunes dans notre compréhension demeurent en ce qui concerne l'ordre causal des variables impliquées dans la relation GRH - performance (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton, & Swart, 2003; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). Plus précisément, dans l'analyse de l'impact de la GRH sur la performance organisationnelle, chacun des modèles de lien GRH-performance développés complète les autres en ajoutant des constructions, des variables ou des relations (Alcazar, Fernandez, & Gardey, 2005). Une limitation sérieuse que de récentes revues de la littérature soulignent est que le lien entre la GRH et la performance organisationnelle est considéré comme une "boîte noire", c'est-à-dire qu'il n'y a pas de clarté sur "ce qui mène à quoi" (Gerhart, 2005). Il a également été soutenu qu'il est important de considérer les étapes intermédiaires dans la relation GRH-performance, ou de considérer les variables médiatrices ou modératrices des variables finales (Becker & Gerhart, 1996).

De plus, Boselie, Dietz et Boon (2005), en analysant la littérature de ces dernières années sur la relation GRH-performance, ont rapporté de grandes disparités dans le traitement des composantes soulignant l'étape de la "boîte noire" entre GRH et performance. Ils ont indiqué que les cadres théoriques qui ont dominé le domaine étaient le "cadre contingent" (c'est-à-dire que la GRH influence la performance en relation avec des facteurs contingents tels que les stratégies d'affaires) (Schuler & Jackson, 1987), la vision basée sur les ressources (c'est-à-dire que la GRH influence la performance en fonction du capital humain et social détenu par l'organisation) (Barney, 1991) et la théorie AMO (c'est-à-dire que la GRH influence la performance en relation avec les employés), d'autant plus que face à une incertitude de l'environnement qui est rapide et dynamique, les objectifs à long terme de l'organisation dépendent fortement de la réponse de la direction aux défis internes et externes (Jaskiene, 2015), la réponse de la direction est de faire face aux changements qui se produisent avec une planification des RH capables d'anticiper les développements futurs, essentiellement la planification des RH considérés comme étant un processus d'anticipation et prévoit de réguler les activités RH (Kianto et al. 2017). Une bonne planification des RH rigoureuse qui est effectuée doit être intégrée au plan stratégique de l'entreprise, à court et à long terme avec plusieurs aspects, à savoir : le nombre prévu d'employés nécessaires, identification des ressources humaines disponibles dans l'organisation ; analyse de l'équilibre entre l'offre et la demande, et programmes d'action (Zubielqui et al. 2019). La tenue de la performance devrait utiliser ou intégrer diverses mesures (Horwitz, 2017). De plus, étant donné qu'il n'y a pas eu d'accord sur les pratiques, les politiques et les systèmes de GRH employés et, par conséquent, sur les concepts développés, Boselie et al. (2005), Lepak, Liao, Chung et Harden (2006), et Wright et al. (2005) ont soutenu que les résultats dérivés de ces études n'étaient pas comparables. Plus précisément, bien que des tentatives aient été faites pour créer des "listes de contrôle de la GRH", ces listes n'ont pas été généralement acceptées en raison du contexte et du concept différents de la GRH utilisés par les auteurs des études. De plus, les résultats de la GRH catégorisés comme "aptitudes des employés" (compétences des employés, y compris la coopération), "attitudes des employés" (motivation, engagement, satisfaction) et "comportement des employés" (rétention, présence), étaient les ensembles de variables médiatrices généralement utilisés (Paauwe, 2004 ; Lepak et al., 2006). Cependant, les études considérant les résultats de la GRH comme des variables médiatrices ont également produit des résultats mitigés en ce qui concerne la causalité (Wright et al., 2005).

Il serait judicieux de structurer notre article par une définition du concept de la performance organisationnelle, ainsi que celle des pratiques de GRH, puis passer par la stratégie d'affaires pour ensuite voir la relation qui existe entre ces concepts en mettant en lumière les différentes

approches théoriques qui se sont penchées sur l'étude de ce lien. Pour en terminer par la proposition d'un modèle de recherche qui met en liaison toutes ces variables.

## **2. Performance organisationnelle**

Les chercheurs définissent différemment la performance organisationnelle (PO). Généralement, les définitions sont basées sur le point de vue qui la définit. Ainsi, la PO peut être définie comme le niveau de réalisation des objectifs des buts de l'organisation (AlTit, 2017), le résultat de l'organisation par rapport à la réalisation des objectifs (M. Ahmed & Shafiq, 2014), l'efficacité et l'efficience organisationnelles mesurées par la performance financière et non financière (Rezaei, Çelik, & Baalousha, 2011), la capacité à atteindre les objectifs en déployant les ressources de manière efficace et efficiente (Daft, 2000 ; Wade & Recardo, 2001), et les comportements de l'organisation et des individus dans la firme (Nudurupati, Bititci, Kumar, & Chan, 2011). Selon Kaplan & Norton (1992), la PO correspond aux indicateurs financiers et non financiers permettant de mesurer le niveau de réalisation des objectifs. Selon Wilson (2013), la PO est le niveau de réussite dans une certaine période en le comparant aux normes et aux objectifs. Ces définitions précédentes montrent clairement deux aspects importants de la performance. Le premier aspect est l'efficacité. Cet aspect est lié à la réalisation des objectifs. Tant les objectifs à long terme que les objectifs à court terme. Plus les objectifs sont atteints, plus l'efficacité de l'organisation est élevée. Le deuxième aspect est l'efficience. Cet aspect est lié au rapport entre l'utilisation des ressources et le niveau de réalisation des objectifs. Plus ce rapport est faible, plus l'organisation est efficace. Ainsi, il a été conclu que la performance organisationnelle peut être interprétée comme une combinaison de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation. L'efficacité est définie comme le niveau de réalisation des objectifs tandis que l'efficience est définie comme le rapport entre l'utilisation des ressources et la réalisation de ces objectifs (Daft, 2000 ; Kaplan & Norton, 1992, 1996 ; Tarurhor & Osazevaru, 2019). La PO est un concept multidimensionnel. Il est dit multidimensionnel, car il comprend des mesures financières et non financières. Dans le passé, la mesure de la performance (ou souvent appelée mesure traditionnelle) ne se concentrait que sur un seul aspect, à savoir l'aspect financier. Cela est dû au fait que, dans le passé, les objectifs de l'organisation consistaient uniquement à accroître la valeur financière pour les actionnaires. Alors qu'aujourd'hui, l'objectif d'une organisation est d'augmenter la valeur pour les parties prenantes. Les parties prenantes sont des éléments internes tels que les employés, la direction et les propriétaires, et des éléments externes tels que les clients, le gouvernement ou d'autres institutions connexes. La mesure traditionnelle de la performance est une mesure de la performance basée sur la comptabilité. Ces mesures présentent les caractéristiques suivantes : (1) elles sont basées sur la finance. Parce que la base est la comptabilité, des mesures financières telles que le profit, le rendement, etc. sont utilisées comme mesures de performance. (2) centrée sur l'interne. Cela signifie que le centre d'intérêt de l'évaluation est l'aspect qui existe dans l'organisation, en particulier les ressources possédées par l'entreprise. Les aspects externes tels que les changements dans l'environnement échappent aux systèmes de mesure traditionnels. (3) orienté vers le passé. Cela signifie que les informations générées par les systèmes de mesure traditionnels ne fournissent que des informations sur le succès ou l'échec des actions passées. (4) axée sur le secteur, et non sur l'ensemble. Dans les systèmes de mesure traditionnels, les aspects financiers mesurés ne sont pas intégrés les uns aux autres, mais ils sont mesurés séparément. Par conséquent, les résultats de ces mesures traditionnelles ne peuvent être utilisés que pour les décisions relatives aux actions correctives sur les performances passées. En d'autres termes, il s'agit uniquement de corriger ce qui n'allait pas dans le passé. Pendant ce temps, la prédiction de la performance future ne peut pas être effectuée parce que les informations ne sont pas disponibles (Hoque, 2014 ; Kaplan & Norton, 1996). Comme les points de vue sur les objectifs organisationnels

changent, passant de " centrés sur les actionnaires " à " centrés sur les parties prenantes ", la demande d'un changement de paradigme vers la mesure de la performance se produit également. Les chercheurs souhaitent que le système de mesure de la performance utilise le principe d'équilibre. Par exemple, Keegan, Eiler, & Jones (1989) ont proposé que la mesure de la performance utilise un équilibre entre (1) les aspects internes et externes, et (2) les aspects financiers et non financiers. Une mesure de la performance qui suit ce principe est le tableau de bord équilibré (BSC). Kaplan & Norton (1992) ont initié et développé un modèle de comptabilité de performance appelé Balanced Scorecard (BSC). Le BSC est une méthode de mesure de la performance organisationnelle utilisant quatre perspectives, à savoir : (1) la perspective financière, (2) la perspective du client, (3) la perspective des processus d'affaires internes, et (4) la perspective d'apprentissage et de croissance. La mesure dans une perspective financière vise à voir dans quelle mesure l'organisation a la capacité d'augmenter la valeur pour les actionnaires. La mesure utilisée dans cette perspective est généralement liée à des ratios financiers tels que la rentabilité, le rendement des actifs, le rendement des capitaux propres, etc. La mesure du point de vue du client vise à voir comment les clients perçoivent l'entreprise. Les mesures courantes utilisées pour cette évaluation sont la satisfaction des clients, la croissance de la clientèle, la fidélisation de la clientèle et d'autres mesures liées aux clients. La mesure du point de vue des processus internes est liée aux activités de gestion, plus précisément à la manière dont les ressources sont utilisées pour obtenir des performances élevées. Les mesures courantes utilisées pour cette mesure comprennent le niveau de productivité, le niveau d'efficacité, etc. La mesure du point de vue de l'apprentissage et de la croissance vise à voir comment les entreprises se développent, en particulier au niveau des ressources humaines. Les mesures courantes utilisées dans ce domaine sont la satisfaction des employés, l'augmentation de leurs compétences, etc.

### 3. Pratiques de GRH

La GRH est une gestion stratégique qui met l'accent sur l'acquisition, l'organisation et la motivation des RH (Armstrong, 1999). La GRH est l'opérationnalisation quotidienne de la gestion des RH. Les pratiques de GRH sont des politiques et des activités visant à développer le potentiel des RH. Les pratiques de GRH sont des activités d'investissement envers les RH (Snell & Dean, 1992). Les pratiques de GRH couvrent une variété d'activités de gestion telles que le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la rémunération, l'évaluation de la performance, la santé et la sécurité au travail. La théorie du capital humain stipule que les pratiques de GRH peuvent accumuler et développer le capital humain (Raineri, 2017). Toutes les organisations doivent avoir une bonne performance pour répondre aux souhaits de leurs parties prenantes. Par conséquent, les organisations dépendent fortement de ressources humaines qualifiées, dévouées, passionnées et compétentes (Armstrong & Taylor, 2014). C'est ici que joue le rôle important des pratiques de GRH. On suppose que l'organisation peut atteindre une haute performance grâce à ses ressources humaines (Guest, 1997). Par conséquent, si les politiques et pratiques de GRH sont mises en œuvre de manière efficace, on peut être sûr que les RH auront un impact positif sur la performance organisationnelle, en effet la GRH peut créer de la compétitivité grâce au développement des RH existants dans l'organisation. La recherche a également prouvé que des pratiques de GRH efficaces sont positivement corrélées à une performance organisationnelle élevée (Boxall & Purcell, 2003). Les pratiques de GRH sont des activités qui mettent en œuvre des politiques et des programmes de RH. Selon Wright & McMahan, (1992), la pratique de la GRH est le déploiement des RH pour faciliter la réalisation des objectifs des organisations. Selon Ahmed, Ahmad, & Joarder (2016), la pratique de la GRH est une activité organisationnelle visant à améliorer le bien-être des employés en termes de productivité et de satisfaction. Les RH ont un rôle important dans la



réussite organisationnelle. Armstrong & Taylor (2014) ont suggéré que le facteur le plus important dans la création de la compétitivité pour les entreprises est les ressources humaines parce que les RH sont capables de faire face à tous les changements vécus par l'entreprise. Selon Goldstein (1991) et Hong, Hao, Kumar, Ramendran, & Kadiresan (2012) la formation est une activité programmée et systématique de développement des compétences des employés à savoir les connaissances, les aptitudes et les attitudes nécessaires pour accomplir les tâches qu'ils portent afin d'améliorer la performance organisationnelle. Les recherches montrent que les employés qui suivent une formation ont de bonnes performances et contribuent ensuite positivement aux performances de l'entreprise. Bontis & Fitz-enz (2002) affirment que la pratique de la formation et du développement constitue un investissement important dans le capital humain. Ce point de vue est conforme à celui de la théorie du capital humain, selon laquelle les entreprises doivent investir dans leurs employés par le biais d'activités de formation et de développement afin d'obtenir des employés possédant des compétences uniques et "spécifiques à l'entreprise". Lepak & Snell (1999) ont soutenu que, conformément à la théorie du capital humain, les compétences essentielles des employés doivent être développées en interne. Plus précisément, comme on le croit dans l'économie de la connaissance où la connaissance tacite est un capital précieux, le développement des compétences de base par des activités de formation interne est une pratique de GRH très importante pour augmenter le capital humain. Parallèlement, Tsui, Pearce, Porter et Tripoli (1997) ont constaté que le développement interne peut améliorer la qualité des ressources humaines, l'engagement, la coordination et le contrôle des employés. Cette opinion est conforme aux conclusions de Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey, & Park, (2003) qui affirment qu'investir dans la formation peut améliorer la qualité du capital humain. La rémunération est tout ce que les employés reçoivent de l'organisation en contrepartie des résultats de leur travail. La compensation peut prendre la forme d'une aide financière ou non financière. (Geiger & Cashen, 2007) affirment que la meilleure rémunération est celle qui est juste et compétitive. Terpstra et Honoree (2003) affirment également qu'une rémunération attractive est celle qui est équitable en interne et compétitive en externe. Une rémunération compétitive peut apporter trois avantages à l'entreprise.

Premièrement, une rémunération compétitive peut accroître l'engagement des employés envers l'entreprise. Deuxièmement, une rémunération compétitive peut maintenir une relation à long terme avec les employés. Troisièmement, une rémunération compétitive peut aider les entreprises à accumuler du capital humain (Huang, Roy, Ahmed, Heng, & Lim, 2002 ; Roos, Fernström, & Pike, 2004). De toutes les activités de GRH, l'évaluation des performances est l'activité la plus impopulaire parmi les employés et les managers (Bratton & Gold, 1999). Les managers ne l'aiment pas et essaient de l'éviter. Les employés la considèrent comme inutile. Cependant, il est reconnu qu'il doit y avoir un moyen de mesurer, de surveiller et de contrôler les performances (Barlow, 1989). L'incapacité de la direction à superviser est une extraordinaire inefficacité. Par conséquent, le système d'évaluation des performances peut fonctionner comme un instrument approprié pour s'assurer que les performances des employés sont en bonne voie ou bien contrôlées. Ce système peut être considéré comme une analyse complète des capacités et du potentiel des employés pour la prise de décision liée à la réalisation des objectifs de l'organisation (Bratton & Gold, 1999).

#### **4. Stratégie d'affaires et ressources humaines**

L'hétérogénéité de la performance organisationnelle peut être expliquée par le choix et le positionnement dans un secteur donné (Porter, 1985), par le développement de ressources précieuses, rares et non imitables (Barney, 1991), ou par le développement de routines et de capacités dynamiques (Teece ; Pisano ; Shuen, 1997). Si l'analyse externe révèle l'attractivité

de chaque secteur, c'est dans les ressources et les capacités de l'entreprise que l'on peut reconnaître le caractère unique de ses attributs et expliquer les différences de performance entre les entreprises d'un même secteur (Barney ; Arikan, 2001). La vision basée sur les ressources (VBR) envisage l'entreprise comme un collectif de ressources fongibles, développées en interne ou en interaction avec des partenaires, de manière singulière et idiosyncrasique pour chaque entreprise et interaction (Barney ; Arikan, 2001). Le temps et la complexité sociale impliqués dans le développement des ressources sont quelques-uns des attributs qui les rendent rares et difficiles à imiter (Barney, 1991). Dans une stratégie réussie, les ressources précieuses ne sont pas facilement répliquées par les concurrents, car elles sont le résultat d'un parcours de développement unique. En outre, comme leur relation avec la performance n'est pas claire ou directe, il existe une ambiguïté causale entre les ressources et la performance (barney, 1991 ; Dierickx ; Cool, 1989). Les ressources et les capacités mettent l'accent sur l'intérieur de l'organisation et son interaction avec un environnement changeant et instable. L'avantage concurrentiel s'installe dans cette interaction entreprise-environnement et le développement de ressources et de réponses supérieures à celles des concurrents. Selon la VBR, les ressources humaines d'une organisation peuvent contribuer à une performance supérieure et devenir une source d'avantage concurrentiel durable tant qu'elles sont précieuses, rares et difficiles à imiter (Barney ; Wright, 1998). Les ressources humaines ont le potentiel de contenir ces attributs si l'on considère la valeur d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, la rareté relative des professionnels qualifiés et le fait que les connaissances explicites et tacites des employés se construisent dans le temps et par des mécanismes socialement complexes (Crook et al., 2011). Dans ce cas, le rôle de la gestion des ressources humaines résiderait précisément dans la construction et le développement d'une main-d'œuvre, également appelée actif humain (Coff, 1997) ou capital humain (Crook et al., 2011) compétente, motivée et capable de générer des résultats supérieurs (Barney ; Wright, 1998 ; Coff, 2002)

## **5. Gestion des ressources humaines et performance organisationnelle**

Les pratiques RH d'une organisation désignent les activités liées au recrutement, au développement et à la gestion de ses employés (Wall & Wood, 2005). Au cours de la dernière décennie, un lien a été établi entre un ensemble spécifique de pratiques RH et la performance organisationnelle. Les RH peuvent être liés à la performance organisationnelle parce que des pratiques efficaces peuvent développer l'engagement des employés envers leur travail et susciter un effort accru de leur part. Différents termes sont utilisés pour décrire l'ensemble des pratiques efficaces, notamment "gestion de l'engagement élevé" (Walton, 1985), "gestion de l'implication élevée" (Lawler, 1986) et "systèmes de travail à haute performance" (Appelbaum et al., 2000). Les systèmes de travail à haute performance (Appelbaum et al. 2000), par exemple, accordent une place centrale à l'implication des employés et à un plus grand contrôle du travail (Batt & Appelbaum, 1995 ; Berg, 1999), offrant aux travailleurs la possibilité de s'impliquer, une plus grande satisfaction au travail et le développement d'une confiance mutuelle entre employés et managers. Ces expériences positives de systèmes de travail à haute performance produisent un effort discrétionnaire de la part des employés qui améliore la performance de l'entreprise en raison de la satisfaction des employés, de l'équité perçue, de la confiance et de la conviction que les managers tiennent leurs promesses (Guest 1999, 2003, Sturges et al., 2005). Malgré les preuves des liens entre les RH et la performance, les façons dont les pratiques RH peuvent améliorer la performance organisationnelle ne sont pas bien comprises. Notre article vise à mettre en lumière les théories explicatives du lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle.

Pour tenter d'expliquer la relation entre la GRH et la performance de l'entreprise, les chercheurs se sont concentrés sur trois théories normatives concurrentes, débattues par de nombreux chercheurs : la théorie universaliste, la théorie de la contingence et la théorie configurationnelle.

### **5.1 L'approche universaliste**

Cette théorie, également appelée modèle des meilleures pratiques, repose sur l'hypothèse qu'il existe un ensemble de pratiques de GRH supérieures/meilleures, et que leur adoption conduira inévitablement à une performance organisationnelle supérieure (Luthans & Summer, 2005). La notion de meilleure pratique a été identifiée au départ dans les premiers modèles américains de GRH, dont beaucoup avançaient l'idée que l'adoption de certaines "meilleures" pratiques en matière de ressources humaines entraînerait un meilleur rendement organisationnel, qui se manifesterait par une amélioration des attitudes et des comportements des employés, une diminution des niveaux d'absentéisme et de roulement, une augmentation des niveaux de compétences et donc de la productivité, une amélioration de la qualité et de l'efficacité et, bien sûr, une augmentation de la rentabilité (Marchington & Wilkinson, 2008). Dans ce cas, il est affirmé que toutes les organisations bénéficieront d'une amélioration de leur performance organisationnelle si elles peuvent identifier, s'engager et mettre en œuvre un ensemble de meilleures pratiques de GRH. Ainsi, la perspective universaliste soutient que les entreprises verront des gains de performance en identifiant et en mettant en œuvre les meilleures pratiques indépendamment de la situation du marché du produit, de l'industrie ou de la localisation de l'entreprise (Pfeffer, 2001).

Cependant, la notion d'un ensemble unique de meilleures pratiques de GRH a été exagérée. Dans tous les secteurs d'activité, il existe des exemples d'entreprises qui ont des pratiques de gestion très particulières, des pratiques de ressources humaines particulières qui façonnent les compétences de base qui déterminent la façon dont les entreprises sont compétitives. Ce qui fonctionne bien dans une organisation ne fonctionnera pas forcément bien dans une autre, car cela peut ne pas correspondre à sa stratégie, à sa technologie ou à ses pratiques de travail.

Selon Becker et al (2001), les systèmes de travail organisationnels à haute performance sont hautement idiosyncratiques et doivent être soigneusement adaptés à la situation individuelle et au contexte spécifique de chaque entreprise afin de fournir une performance maximale. Ces pratiques de travail à haute performance n'auront donc un impact stratégique que si elles sont alignées et intégrées les unes aux autres et si l'ensemble du système de GRH soutient les professionnels clés de l'entreprise. Cette approche ignore donc les différences potentiellement importantes entre les organisations, les industries, les secteurs et les pays. L'idée de meilleure pratique pourrait être plus appropriée pour identifier les choix de pratiques plutôt que les pratiques elles-mêmes. Les bonnes pratiques qui réussissent dans un environnement donné ne doivent pas être totalement ignorées. L'analyse comparative est un moyen précieux d'identifier les domaines d'innovation et de développement qui sont pratiqués avec succès ailleurs par des entreprises de premier plan. Mais c'est à l'entreprise de décider de ce qui peut être pertinent en termes généraux et des leçons à tirer qui peuvent être adoptées pour répondre à ses besoins stratégiques et opérationnels particuliers.

### **5.2 L'approche de la contingence**

Pour la théorie de la contingence, il n'existe pas de prescription universelle de politiques et de pratiques RH. Tout dépend du contexte, de la culture et de la stratégie d'affaires de l'organisation (Wright & Snell, 2005). Les spécialistes de la contingence ont fait valoir que la stratégie RH ne serait plus efficace que si elle était intégrée de manière appropriée à un contexte organisationnel et environnemental spécifique. La théorie de la meilleure adéquation souligne l'importance de s'assurer que les stratégies RH sont appropriées aux circonstances de l'organisation, y compris la culture, les processus opérationnels et l'environnement externe. Les stratégies RH doivent tenir compte des besoins particuliers de l'organisation et de son personnel.



Elle explore le lien étroit entre la gestion stratégique et la GRH en évaluant le degré d'intégration verticale entre la stratégie commerciale d'une organisation et ses politiques et pratiques de GRH (Schuler et Jackson, 1987 ; Dyer, 2005 ; Mahoney et Decktop, 2006).

Wright, McMahan et McWilliams (2004) affirment que l'intégration verticale entre les stratégies d'entreprise ou l'objectif de l'entreprise et le comportement individuel et, en fin de compte, la performance de l'individu, de l'équipe et de l'organisation est au premier plan des principaux modèles de GRH. La plupart des traitements de l'adéquation partent du principe que les organisations sont plus efficaces et/ou efficaces lorsqu'elles atteignent l'adéquation par rapport à un manque d'adéquation (Legge, 2005). Cette intégration verticale ou "adéquation", qui permet d'obtenir un "effet de levier" par le biais de procédures, de politiques et de processus, est largement reconnue comme un élément crucial de toute approche stratégique de la gestion des ressources humaines (Dyer, 2005). La meilleure adéquation assure donc un lien ou une relation explicite entre les processus et les politiques internes en matière de ressources humaines et le marché externe dans la stratégie commerciale, et garantit ainsi la création de compétences susceptibles d'être une source clé d'avantage concurrentiel (Wright, Gardner & Allen, 2005).

Selon l'approche de contingence, la GRH n'est pas le facteur ultime qui contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise ; elle doit être intégrée à d'autres facteurs et l'impact des pratiques RH sur la performance de l'entreprise est conditionné par la posture stratégique de l'organisation. Si l'approche d'une entreprise face à la concurrence dépend des talents et des capacités des employés ou les utilise, les pratiques RH sont plus susceptibles d'avoir un impact sur la performance ; sinon, le lien entre les RH et la performance peut être minime.

Une critique souvent formulée à l'encontre du modèle de contingence est qu'il a tendance à simplifier à l'extrême la réalité organisationnelle. En tentant de relier une variable dominante de l'organisation (par exemple, la concurrence en matière d'innovation, de qualité ou de coût) à une autre variable interne, ils ont tendance à supposer une relation linéaire et non problématique.

Selon Purcell (2001), cette théorie est limitée par l'impossibilité de modéliser toutes les variables contingentes, la difficulté de montrer leur interconnexion et la manière dont les changements d'une variable ont un impact sur les autres. Boxall et Purcell (2003) soulignent encore la complexité de l'adéquation entre les RH et la stratégie d'entreprise en affirmant la nécessité de suivre les changements environnementaux en cours. Ils attirent l'attention sur un modèle de Wright (2005) qui affirme que la gestion des ressources humaines doit promouvoir simultanément l'adéquation et la flexibilité pour faire face à l'avenir. Toutefois, la réponse à ces demandes externes peut compromettre la possibilité d'atteindre l'adéquation interne (Legge, 2005). Les modèles d'adéquation externe ne reconnaissent pas les besoins des employés. Sur des marchés hautement concurrentiels, les entreprises ne peuvent survivre sans équilibrer les pressions exercées par les normes sociales, la législation du travail et les intérêts cruciaux des employés. En conclusion, un alignement des besoins des entreprises et des employés est nécessaire. L'école de la meilleure adéquation ne met pas non plus l'accent sur le contexte interne des entreprises individuelles au sein d'un même secteur et sur les caractéristiques et pratiques uniques qui peuvent constituer la principale source d'avantage concurrentiel durable.

### **5.3 L'approche Configurationnelle**

Le succès d'une stratégie repose sur la combinaison de l'adéquation externe et de l'adéquation interne. Une entreprise qui regroupe de pratiques RH devrait avoir un niveau de performance élevé, à condition qu'elle atteigne également des niveaux élevés d'adéquation avec sa stratégie concurrentielle (Richard & Thompson, 1999). L'accent est mis sur l'importance de regrouper les pratiques de GRH et la stratégie concurrentielle de manière à ce qu'elles soient interdépendantes et donc complémentaires et se renforcent mutuellement. L'idée implicite est

que les pratiques regroupées sont interdépendantes et cohérentes en interne, et qu'elles ont un impact sur la performance en raison de la multiplicité des pratiques. Les performances des employés sont fonction à la fois de leurs capacités et de leur motivation. Ainsi, il existe plusieurs façons pour les employés d'acquérir les compétences nécessaires (comme une sélection et une formation minutieuses) et de multiples incitations pour renforcer la motivation (différentes formes de récompenses financières et non financières).

Un thème clé qui émerge en relation avec les meilleures pratiques de GRH est que les pratiques individuelles ne peuvent pas être mises en œuvre efficacement de manière isolée (Storey, 2007), mais qu'il est plutôt crucial de les combiner dans des ensembles intégrés et complémentaires. MacDuffie (2005) affirme qu'un "ensemble" crée les conditions multiples et renforçantes qui soutiennent la motivation des employés, étant donné que ceux-ci disposent des connaissances et des compétences nécessaires pour effectuer leur travail efficacement (Stavrou & Brewster, 2005). Dans l'école de la configuration, on pense que la cohésion est susceptible de créer des avantages synergiques qui, à leur tour, permettent d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

L'objectif du regroupement est de parvenir à la cohérence qui existe lorsqu'un ensemble de pratiques RH se renforçant mutuellement a été développé et contribue conjointement à la réalisation des stratégies de l'organisation visant à adapter les ressources aux besoins de l'organisation, à améliorer la performance et la qualité et à obtenir un avantage concurrentiel dans les entreprises commerciales. L'approche du regroupement est holistique, car elle s'intéresse à l'organisation en tant qu'entité totale et aborde ce qui doit être fait dans son ensemble afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques. La notion de lien entre la stratégie de l'entreprise et les performances de chaque individu au sein de l'organisation est au cœur de l'"adéquation" ou de l'intégration verticale. L'adéquation interne préconise des ensembles de pratiques, afin de s'assurer que les organisations tirent profit de la mise en œuvre d'un certain nombre de pratiques complémentaires plutôt que d'une seule pratique (MacDuffie, 2005). La plupart des modèles d'adéquation optimale se concentrent sur les moyens de parvenir à une adéquation externe. Le modèle d'adéquation externe le plus influent est celui de Schuler et Jackson (1987) qui soutient que la performance des entreprises s'améliorera si leurs pratiques RH soutiennent leur choix de stratégie concurrentielle : leadership en matière de coûts, amélioration de la qualité et innovation. Dans le cadre de ce modèle, les organisations doivent déterminer les comportements requis des employés pour mettre en œuvre la stratégie concurrentielle choisie et concevoir de pratiques RH de soutien pour permettre d'encourager ces comportements au sein de la main-d'œuvre. L'intégration verticale peut être explicitement démontrée par le lien entre un objectif d'entreprise et la fixation d'objectifs individuels, ainsi que par la mesure et la récompense de la réalisation de cet objectif d'entreprise.

Schuler et Jackson (1987) ont défini les politiques et les pratiques RH appropriées pour "s'adapter" aux stratégies génériques de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité et d'innovation. La différence significative entre l'approche par les contingences et l'approche configurationnelle est que ces configurations représentent des effets synergiques non linéaires et des interactions de haut niveau qui peuvent aboutir à une performance maximale (Delery & Doty, 2000).

Wilkinson (2002) note que le point clé de la perspective configurationnelle est qu'elle cherche à dériver un ensemble cohérent de pratiques RH qui maximisent l'intégration horizontale, puis à les relier à des configurations stratégiques alternatives afin de maximiser l'intégration verticale et donc la performance organisationnelle. Ainsi, en termes simples, le SHRM, selon les théoriciens de la configuration, exige qu'une organisation développe un système de RH qui réalise à la fois une intégration horizontale et verticale. L'approche de la configuration contribue au débat sur la gestion des ressources humaines en reconnaissant la nécessité pour les organisations de réaliser une intégration verticale et horizontale par le biais de leurs pratiques

RH, de manière à contribuer à l'avantage concurrentiel d'une organisation et donc à être considérée comme stratégique. L'utilisation de pratiques de gestion des performances et de cadres de compétences est généralement adoptée pour assurer la cohérence d'une série d'activités RH.

## 6 Modèle de recherche

Sur la base de Lepak et al. (2006) et de Combs et al. (2006), nous avons codé les pratiques RH suivantes : analyse des emplois/conception des emplois, recrutement, sélection, formation et développement, rémunération incitative, participation/autonomie, évaluation/gestion de la performance (axée sur les résultats), sécurité de l'emploi, promotion interne/développement de carrière/marché du travail interne, partage de l'information/communication,

Selon DP Lepak (2008), en ce qui concerne l'approche universelle il existe des preuves que certaines pratiques de GRH sont meilleures que d'autres en termes de relation positive avec d'importants indicateurs de performance organisationnelle. En même temps, cependant, cette perspective peut être critiquée parce qu'elle ne donne pas une idée claire sur les pratiques universelles à mettre en place pouvant procurer un avantage compétitif sur le long terme puisqu'elles seront facilement imitables par les autres concurrents d'autant plus qu'elle ne tient pas compte du contexte dans lequel ces pratiques sont utilisées.

De son côté, MC Henninger (2000), pour lui l'approche configurationnelle partage la même vision que plusieurs chercheurs, certes c'est la plus complète, mais la plus complexe en même temps au niveau empirique vu qu'il n'existe pas des éléments factuels sur lesquels on peut se baser pour créer les grappes et donc les systèmes de gestion, en plus l'absence d'un fondement solide pour créer la complémentarité et la synergie horizontale entre les pratiques

Dans le même sens d'analyse, Charbonneau (2010) pense que l'atteinte d'une performance organisationnelle affirmée et efficace doit incorporer la qualité des livraisons des produits et services ainsi qu'une productivité supérieure. Tout ce système de pratiques doit être aligné à la stratégie d'affaires, elle-même appuyée par l'innovation

Fabi et al., (2007), considèrent que les pratiques RH impactent positivement et de manière accrue la performance organisationnelle en s'alignant verticalement avec la stratégie d'affaires comme contingence intégrante et donc comme variable modératrice

Bachelard (2017). Les études de Bachelard confirment également l'impact des pratiques de GRH sur la satisfaction des employés ainsi que sur leur niveau de qualification/compétence.

Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand (2005) pensent que la taille de l'entreprise, et la formalisation des pratiques RH ont un impact significatif sur le degré d'impact de celles-ci sur les composantes de la performance organisationnelle,

Ce qui nous amène à poser les hypothèses suivantes :

**H1 : Les pratiques RH impactent positivement le degré de satisfaction des employés**

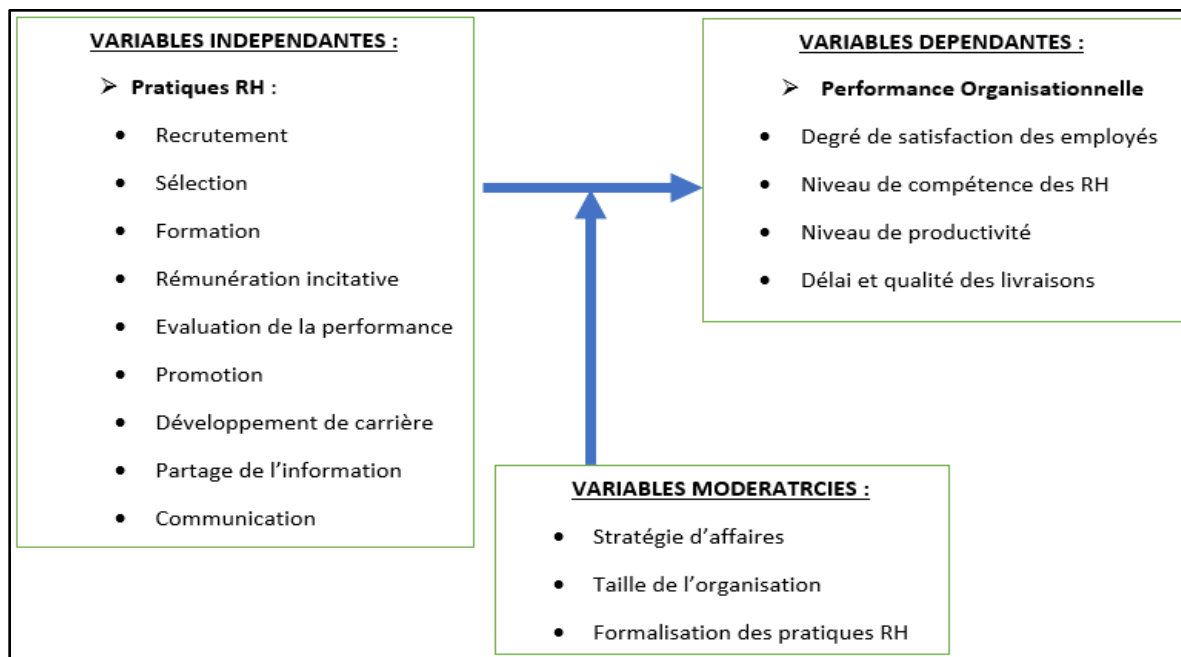
**H2 : Les pratiques RH impactent positivement le niveau de compétence des RH**

**H3 : Les pratiques RH impactent positivement le niveau de productivité**

**H4 : Les pratiques RH impactent positivement le délai et la qualité des livraisons**

Sur la base des arguments cités ci-dessus, nous proposons le modèle conceptuel suivant :

**Figure 1 : Modèle de recherche**



*Source : Proposé par l'auteur*

## 7 Discussions et Synthèses

Bien que les recherches antérieures aient démontré l'existence d'une relation entre les politiques de GRH et la performance organisationnelle (Kalleberg et Moody, 1994 ; Harel et Tzafrir, 1999), elles ont négligé d'examiner les mécanismes médiateurs, habituellement appelés la "boîte noire", par lesquels les politiques de GRH sont censées affecter la performance organisationnelle. Le test des politiques de GRH à utiliser dans une étude dans de nouveaux contextes est d'une grande importance (Lepak et al., 2006). Bien que l'on sache peu de choses sur ce que l'on appelle la "boîte noire" qui se trouve entre les deux extrémités de la relation GRH-performance (Wright & Gardner, 2003), c'est-à-dire la GRH en tant qu'entrée et la performance en tant que sortie, cette étude traite la boîte noire comme une étape de médiation dans la relation GRH-performance, en considérant également que les politiques de GRH sont également influencées par des contingences telles que les stratégies d'affaires. Le modèle opérationnel de cette étude soutient que les politiques de GRH influencent directement les résultats de la GRH tels que les compétences, les attitudes et les comportements collectifs, et donc, indirectement par le biais des résultats de la GRH, améliorent la performance organisationnelle. De plus, il soutient que les politiques de GRH sont significativement, positivement et directement liées à la performance organisationnelle. En outre, elle suppose que les politiques de GRH sont influencées par les stratégies d'entreprise. Ainsi, les résultats de cette étude soutiennent que la relation entre les politiques de GRH et la performance organisationnelle est partiellement médiée par les résultats de la GRH, et que les politiques de GRH sont modérées par les stratégies d'affaires. Cette étude a un certain nombre d'implications claires pour les gestionnaires et les décideurs. Notamment, les principales implications de l'étude sont les suivantes :

- Sachant que les stratégies d'entreprise et les politiques de GRH ne sont pas indépendantes les unes des autres, les organisations devraient développer des politiques de GRH en fonction des stratégies d'entreprise qu'elles suivent. Pour y parvenir, les entreprises doivent avoir des départements de GRH et une représentation de ces départements au niveau du conseil d'administration.

- Les performances organisationnelles dépendent fortement des résultats de la GRH tels que les compétences, les attitudes et les comportements. Ainsi, le développement des politiques de GRH et des stratégies d'entreprise doit être axé sur l'amélioration de ces résultats de GRH.
- La participation, l'implication, la compensation, les incitations, la communication, la promotion, la formation et le développement, l'évaluation des performances, la conception du travail et la sélection peuvent constituer, des aspects importants de la stratégie de GRH.

## Références

- (1) Barrette J., & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines, Relations industrielles, Numéro 3, Janvier 2003, pp. 363-569.
- (2) Barrette, J., & Ouellette, R (2000). Gestion de la performance : Impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 55, no 2, PP. 207–225.
- (3) Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. International Journal of Human Resource Management, 12, 1107-1125.
- (4) Boselie., P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15, 67-94.
- (5) Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-form performance linkages: The role of the strength of the HRM system. Academy of Management Review, 29(2), 203-221.
- (6) 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 , Numéro 1, Février 2005, PP. 107-128
- (7) Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter ? A meta-analysis of their effects on organizational performance. Personnel Psychology, 59(3):501–528.
- (8) Gagnon, O., & Arcand, G (2011). Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle » Revue internationale sur le travail et la société, Numéro 2, Janvier 2011, pp. 1-23
- (9) Gardner, T., Moynihan, L., Park, K., & Wright, P. (2001). Beginning to unlock the black box in the HR-performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and outcomes, CAHRS Working Paper, Ithaca, NY: Cornell University.
- (10) Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. Management Review, 16, 174-185.
- (11) Gerhart, B. (2007). Modeling HRM and performance linkages. In P. Boxall, J. Purcell, and P. Wright (eds). The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
- (12) Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. International
- (13) Laroche, P., Guery, L., Moulin, Y., Salesina, M., & Stevenot, A (2019). GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH, Editions Kindle
- (14) Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance : the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. International Journal of Human Resource Management, 28(22), 3149–3178.



- (15) Roos, G., Fernström, L., & Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 28–37.
- (16) Wall, T.D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4): 429-62.
- (17) Yang, C.-C., & Lin, C. Y.-Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965–1984.