

## Mesurer l'impact du Management des Ressources Humaines sur la Performance de l'entreprise : Cas de la société « Source Marrakech »

### [ Measuring the Impact of Human Resource Management on the company's performance: Case of society « Source Marrakech » ]

*Amal LAALOU<sup>1</sup> and Lamia EL GUERMAI<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Professeure de l'Enseignement Supérieur,  
Directrice du Laboratoire de GEstion des Ressources Humaines et d'Audit Social(LAGERHAS),  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia,  
Université Hassan II Casablanca, Maroc

<sup>2</sup>Doctorante chercheuse au (LAGERHAS),  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Mohammedia,  
Université Hassan II Casablanca, Maroc

---

Copyright © 2015 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** Beyond a diagnosis that would only reason out the shortcomings of the practice of human resource management within the company and the causes of this situation, the issue of this thesis aims to identify the various factors and elements that do not favor a true and complete implementation of a human resources management policy in a Moroccan company and their degree of implementation on the company's performance. Thus, the study focused on the impact of human resource management on a company performance.

For a better rapprochement of the theoretical research to those practices, we examined a quantitative vision of practices HR in the company to discuss later the degree of implementation of HR practices on the performance of the company. We highlighted our research with a company "Source Marrakech" specialized in the bottling of water that is based on the establishment of a HRM policy to achieve business performance.

This communication is not, moreover for its essential, that is the outcome of experience within the company (combined certainly to my theoretical research), proposes to treat the above problem by posing a plan for treating indicators of key measures of HR poles (employment, compensation, appraisal of staff, training, management of jobs and skills and the development of human resources) and their influence on the company's performance via while proposing a research model to affirm or deny.

**KEYWORDS:** Human Resource Management, company's performance.

**RESUME:** Au-delà d'un diagnostic qui aurait pour seul motif de ressortir les insuffisances de la pratique du Management des Ressources Humaines (MRH) au sein de l'entreprise et les causes de cette situation, la problématique du présent article se veut d'identifier les différentes pratiques du MRH dans l'entreprise marocaine et leur impact sur la performance de l'entreprise.

Pour un meilleur rapprochement des recherches théoriques à celles pratiques, nous nous sommes penchées sur une vision quantitative des pratiques MRH au sein de l'entreprise marocaine, du degré d'implantation des pratiques MRH et l'impact de celles-ci sur la performance de l'entreprise. Notre recherche a été menée auprès d'une société spécialisée dans l'embouteillage d'eau "Société Source Marrakech" qui à travers la mise en place d'un MRH a cherché à accroître ses performances.

Le présent article n'étant, d'ailleurs pour son essentiel, que le fruit d'une expérience au sein de l'entreprise (combiné certes à des recherches théoriques), se propose de traiter la problématique susmentionnée en faisant appel à des indicateurs d'évaluation des principales pratiques RH (l'emploi, l'appréciation du personnel, la formation continue, la gestion des emplois et des compétences et le développement des ressources humaines) et l'influence de celle-ci sur la performance financière, économique et sociale de l'entreprise.

**MOTS-CLEFS:** Management des ressources humaines, Performance de l'entreprise.

## 1 INTRODUCTION

Une récente étude du cabinet Euler-Hermès<sup>1</sup> alerte sur la hausse du nombre d'entreprises défilantes au Maroc en 2013 (Plus de 1990 entreprises ont déclaré faillite au premier semestre 2013). Cette accélération du nombre de défilances constatées est aujourd'hui d'autant plus inquiétante que la tendance risque, selon les projections de l'étude, de se poursuivre les années à venir.

Pour détecter les causes de ces défilances, les managers ne se contentent plus de mettre en place des audits comptables et financiers. Ils se sont vus devoir évaluer par ailleurs la richesse immatérielle de l'entreprise : le Capital Humain. Ce dernier est considéré comme étant un levier de compétitivité par excellence.

L'impact des pratiques du MRH sur la performance de l'entreprise est certes très grand. Pour une meilleure mise en évidence de celui-ci, nous avons opté pour une étude de cas : le cas de la société "Source Marrakech"\* et avons retenu quelques indicateurs pour mesurer les performances de l'entreprise, objet de notre étude. Les indicateurs ont été combinés à l'évaluation des pratiques du MRH de "Source Marrakech" pour en proposer un modèle d'analyse critique.

Il va sans dire que les résultats de notre recherche, publiés ci-dessous, sont le fruit de plusieurs recherches bibliographiques combinées à celle empiriques.

\* : n'ayant pas été autorisées à publier le nom réel de l'entreprise objet de notre étude, nous avons désigné celle-ci par un nom fictif à savoir "Source Marrakech".

## 2 LES PRATIQUES DU MRH ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : QUELLE EN EST LA RELATION ?

La relation entre les pratiques du MRH et la performance de l'entreprise a intéressé les chercheurs depuis les trois dernières décennies.

En 1959, Penrose propose dans ses écrits la combinaison des ressources et services susceptibles de créer de la valeur, donc de la performance. Il suppose que « la fonction du manager ou de l'entrepreneur est de catalyser et combiner ces ressources pour les convertir en capacités, afin d'innover et de créer de la valeur économique<sup>2</sup> ».

Wernerfelt (1984) soutient quant à lui que « les entreprises n'ont pas eu d'autres choix que de se tourner vers les variables sur lesquelles elles peuvent exercer un contrôle comme les capitaux financiers, le matériel (équipements, matières premières et technologies) et les individus. L'intérêt grandissant pour ces variables internes a contribué au développement de la théorie des ressources<sup>3</sup> ». Il définit les ressources de l'entreprise ; présents en permanence ; comme déterminants de ses forces et faiblesses. « Cela concerne les marques, la maîtrise d'une technologie, les compétences et talents des employés, les accords commerciaux, les équipements, le capital, etc. le diagnostic de la performance qui en découle est une analyse de positionnement classique, exprimée sous forme de forces/faiblesse et de position de force de telle ou telle entité de l'organisation<sup>4</sup> ».

<sup>1</sup> Revue : Les inspirations ECO.PME de novembre 2013

<sup>2</sup> Marion, A. Asquin, A.-Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 15

<sup>3</sup> Wernerfelt, B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », Strategic Management Journal, vol. 5, Page 173

<sup>4</sup> Marion, A. Asquin, A.-Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 15

Par la suite, en 1985) Guzzo, et al confirment une relation forte entre « d'une part, la présence des pratiques de formation et d'évaluation du rendement et, d'autre part, une augmentation de la productivité<sup>5</sup> ».

Barney (1991) appuie les propos de Wesnerfelt (1984). Il confirme que les ressources de l'entreprise produisent des actifs qui permettent à l'organisation de se valoriser sur le marché : « La performance est directement dépendante de l'aptitude de l'entreprise à mobiliser des ressources pour transformer à son avantage les conditions de l'environnement »<sup>6</sup>. Il développe dans ses recherches l'approche basée sur les ressources de l'entreprise qui préconise pour un avantage concurrentiel ses ressources doit générer de la valeur, caractérisée par la rareté, difficilement imitable et non substituable. Présentée pour l'acronyme « **VRIN** »<sup>7</sup> :

- **V** : comme valeur. Une ressource a de la valeur si elle permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou de résister à des menaces extérieures ;
- **R** : comme rares. Ces ressources se doivent d'être rares, c'est-à-dire possédées par peu d'entreprises, ce qui leur permet de développer un avantage sur leurs concurrents ;
- **I** : imparfaitement imitable. La difficulté à imiter une ressource résidera essentiellement dans son caractère tacite, implicite, dans sa complexité à être transformée en action génératrice de valeur ;
- **N** : comme non substituable. Des ressources peuvent générer de la valeur, être rares ; elles peuvent être uniques, mais elles peuvent rencontrer sur le marché une autre ressource de nature radicalement différente qui se substitue à elles.

Barney définit les ressources comme « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc. contrôlés par une firme qui lui permet de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité »<sup>8</sup>.

Aussi, des études similaires ont également été engagées dans les entreprises. ARTHUR (1994) examine « l'influence des systèmes RH sur le taux de rebut par tonnes d'acier brut fondu »<sup>9</sup>. LIOUVILLE et BAYAD (1995) ; sur une étude de 271 PME manufacturières française et soutiennent que « les entreprises développant une conception proactive de leur GRH et souhaitant valoriser leur personnel peuvent s'attendre avec de fortes probabilités à la réalisation de hautes performances organisationnelles. A contrario, les entreprises qui ne misent pas sur leur dimension sociale pourraient davantage connaître des dysfonctionnements sociaux pouvant entraver leur réussite économique »<sup>10</sup>. Ils ont cherché un lien de causalité spécifique à la performance et déduit que « la performance économique (rentabilité, croissance des ventes) serait conditionnée par la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation), elle-même conditionnée par la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel »<sup>11</sup>.

Dans ses travaux sur les pratiques hautement performantes, HUSELID (1995) constate un impact positif sur la performance financière et économique. Il inclut « les procédures spécifiques de sélection et recrutement, les systèmes de rémunération incitatifs, les programmes de formation et les pratiques d'implication du personnel »<sup>12</sup>, et conclut un impact significativement négatif de ces pratiques sur le turnover et positif sur la productivité et la performance financière.

Quant à Snell et al en 1996. Ils concentrent leurs recherches sur les savoirs d'une organisation et leur avantage sur les rivaux : « La nature des facteurs procurant un avantage concurrentiel aux entreprises et ont accentué l'importance de bien

---

<sup>5</sup> Guzzo, R.A., Jette. R.D. et Katzell R.A., (1985). « The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: a Meta-Analysis ». *Personnel Psychology*, vol. 38. Page 275-291

<sup>6</sup> Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 6

<sup>7</sup> Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 25

<sup>8</sup> Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 25

<sup>9</sup> Arthur J.B. (1994). « Effets of human resource systems on manufacturing performance and turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, Page 670-687

<sup>10</sup> Arthur J.B. (1994). « Effets of human resource systems on manufacturing performance and turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, Page 670-687

<sup>11</sup> Liouville N. et Bayad M. (1995). « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire ». *Gestion 2000*, Page 159-179

<sup>12</sup> Ndao, A. (2012) « Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ? ». *Laboratoire GRH - FASEG/UCAD & Laboratoire ORHA/UPV. Montpellier 3*. Page 3

gérer les savoirs détenus par une entreprise »<sup>13</sup>. Delaney et Huselid (1996), Schuler et Jackson (1998) maintiennent les mêmes propos : « les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion de ressources humaines telles la planification de la main-d'œuvre, la dotation ou encore la gestion des carrières, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente »<sup>14</sup>. Ils privilégient la motivation et la satisfaction du personnel ayant un impact positif sur la productivité : « 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<sup>15</sup>, Schuster et al. 1997)<sup>16</sup>.

En collaboration avec Wright (1998), Barney énonce que : « le facteur de support organisationnel »<sup>17</sup> est aussi important que les ressources présentant un avantage concurrentiel. L'entreprise doit avoir la capacité d'organiser ses ressources (matérielles, humaines) ; d'où ses compétences ; pour être compétitive sur le marché.

En outre, PFEFFER (1998) enregistre que les entreprises qui pérennisent sur le marché seraient caractérisées par « des systèmes d'organisation du travail flexibles, par des pratiques de rémunération basées sur la performance, par la participation des employés aux prises de décisions, par des politiques de formation, promotion et développement de carrière particulièrement développée... »<sup>18</sup>. Aussi, HILTROP (1999) soutient dans la même perspective que : « les formations, le travail en équipe, la décentralisation de la prise de décision..., figurent parmi les pratiques de GRH les plus efficaces »<sup>19</sup>.

Drucker (1999) soutient même que le plus grand défi des pays industrialisés ne consistera plus à améliorer la productivité du travail manuel, mais plutôt à augmenter la productivité des travailleurs du savoir « knowledge workers »<sup>20</sup> et qu'il faudra aussi être en mesure d'attirer et de conserver au sein de l'entreprise. Dans la même année, Bryson sur une étude sur 564 entreprises Britanniques, soutient qu'il existe des effets de certaines pratiques RH qui interagissent différemment sur la performance financière de l'entreprise « Les résultats indiquent que seules les pratiques de recours systématique à la chaîne hiérarchique et de recours à des pratiques de communication directe sont associées significativement à une meilleure performance financière »<sup>21</sup>.

Par ailleurs, L'étude réalisée par Lacoursière en 2001 sur 233 manufacturières semble nous apporter plus de détails grâce à son analyse de régression. Les résultats montrent que « la diffusion d'informations apparaît liée au taux de roulement du personnel et au taux de rendement de l'actif ; la formation, à la productivité ; le recrutement et l'évaluation du rendement, à la croissance des ventes<sup>22</sup> ». FABI et al. (2004) soulignent que les entreprises les plus performantes sont reconnues souvent par : « les pratiques de diffusion d'informations stratégiques ou économiques, de participation aux profits, et dans une moindre mesure, le recours accru aux descriptions de tâches et la participation aux décisions »<sup>23</sup>.

<sup>13</sup> Snell, S.A., Youndt, M.A. et Wright, P.M. (1996). « Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14, Page 61-90

<sup>14</sup> Chrétien L, Arcand G, Tellier G, Arcand M. (2005). « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets ». *Revue internationale sur le travail et la société*. vol. 3. n° 1. Page 108

<sup>15</sup> Huselid, M.A. Jackson S.E. et Schuler R.S. (1997). « Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1, Page 171-188.

<sup>16</sup> Schuster, F.E., Morden, D.L. Baker, T. Mc Dunning, K. et Hagan, C. (1997). « Management Practice, Organization Climate and Performance: An Exploratory Study ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 33, no 2, Page 209-226.

<sup>17</sup> Barney, J. et Wright, P.M. (1998). « On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage ». *Human Resource Management*, vol. 37, no 1, Page 31-46.

<sup>18</sup> Pfeffer J. (1998). « Seven Practices of successful organizations ». *California Management Review*, 40 no 2, Page 96-124

<sup>19</sup> HILTROP J. M. (1999). « The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent ». *European Management Journal*, 17(4), Page 422-430

<sup>20</sup> Drucker, P.F. (1999). « Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge ». *California Management Review*, vol. 41, no 2, Page 79-94

<sup>21</sup> Bryson, A. (1999). « The Impact of Employee Involvement on Small Firms Financial Performance ». *National Institute Economic Review*, July, Page 78-95.

<sup>22</sup> Lacoursière, R. (2001). « Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME » *Mémoire de maîtrise*. Université du Québec à Trois-Rivières. Page 5-9

<sup>23</sup> Fabi B., Raymond L., Lacoursière R., Arcand M. (2004). « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? ». *7e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier (du 27 au 29 octobre)*, Page 1-16

Quant à Alain MARION et al (2012); dans leur ouvrage diagnostique de la performance de l'entreprise ; la performance est conditionnée. Elle dépend de « la capacité des membres de l'entreprise, et en particulier du dirigeant, à identifier des ressources internes et à les combiner dans le cadre d'un « plan » de telle sorte qu'elles produisent des services permettant la saisie d'opportunité dans l'environnement.»<sup>24</sup>

Ils évaluent la performance à travers « la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci, en fonction des ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises»<sup>25</sup>.

On retient dans ce sens la citation de Melanie CHARBONNEAU (2012) : « Le succès des entreprises dépend largement de la nature de la gestion des ressources humaines ». Cette équation suppose qu'une entreprise hautement distinguée ne sera performante que lorsque l'entreprise saura renforcer tous les paramètres de son efficacité.

En 2014, J. M PERETTI stipule que la fonction des ressources humaines doit répondre à deux enjeux de performance<sup>26</sup> :

- Augmenter la productivité de ses activités de gestion (paie, gestion de temps...)
- Réaliser des actions à valeur ajoutée pour ses différents clients (directions, managers, salariés...).

A l'appui de ces différentes études sus-exposées, nous avons lancé notre étude de cas : Société "Ain Marrakech" pour confronter la théorie à la pratiques.

Avant de présenter l'entreprise, objet de notre étude de cas, il est nécessaire de présenter les enjeux du secteur dans lequel opère "Source Marrakech" : le secteur de l'eau embouteillée au Maroc.

### **3 APERÇU DU SECTEUR DE L'EAU EMBOUTEILLÉE AU MAROC**

L'eau embouteillée a été perçue pendant longtemps comme un produit de luxe ou à usage médical et additionnée à des occasions précises. Le secteur a connu une évolution considérable ces 10 dernières années avec une augmentation de 31 % de son volume en millions de litres, représentés en 140 en 2005 à 450 millions de litres embouteillés sur le marché en 2014. Cette mesure génère aujourd'hui 1.8 milliard de DH de CA regroupant 3 opérateurs marocains. Cette concurrence met à disposition 13 marques commerciales sur le marché national.

Un climat chaud et humide (300 jours d'ensoleillement par an), un pouvoir d'achat plus important, une quête d'une consommation saine et équilibrée, le manque de confiance dans l'eau du robinet... sont toutes autant de raisons qui incitent le marocain à consommer plus d'eau. Le potentiel du marché est tellement important que les entreprises se livrent à une bataille sans merci. Selon les chiffres diffusés par Nielsen en 2012, le marché reste dominé par les eaux plates avec deux entités qui détiennent 90 % des parts de marché (les eaux minérales d'Oulmes représentent 70 % et Sotherma capte 20 % des parts de ce business).

Le marché enregistre une évolution de presque 5 litres par habitant par an, soit une consommation moyenne de 24 litres par habitant en 2014 contre 11 litres par habitant par an en 2010. Toutefois, la consommation demeure faible en se comparant à la Tunisie avec 102 litres d'eau consommée par habitant en 2013 qui représentant 10 % de la population marocaine et la France avec 47 litres par habitant avec plus de 60 millions d'habitants dans la même année. Ce retard du marché de l'eau s'explique par un coût d'emballage très élevé, un coût de transport qui rejoint 20 centimes par litre et une surfiscalité de 12.5 % du prix d'une bouteille d'eau. S'ajoute à ceci les autres impôts communs aux entreprises à savoir l'IS, IR... La bonne foi des entrepreneurs marocains ne suffit pas, l'eau en bouteille reste chère pour la population.

Après avoir présenté quelques chiffres clés sur le secteur de l'eau embouteillée, ses opportunités, ses difficultés au Maroc, nous nous proposons, dans un deuxième temps, de présenter la structure de l'entreprise objet d'étude dans un deuxième temps sous un nom fictif pour respecter la confidentialité et la particularité de l'entreprise

---

<sup>24</sup> Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 24

<sup>25</sup> Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod. Page 12

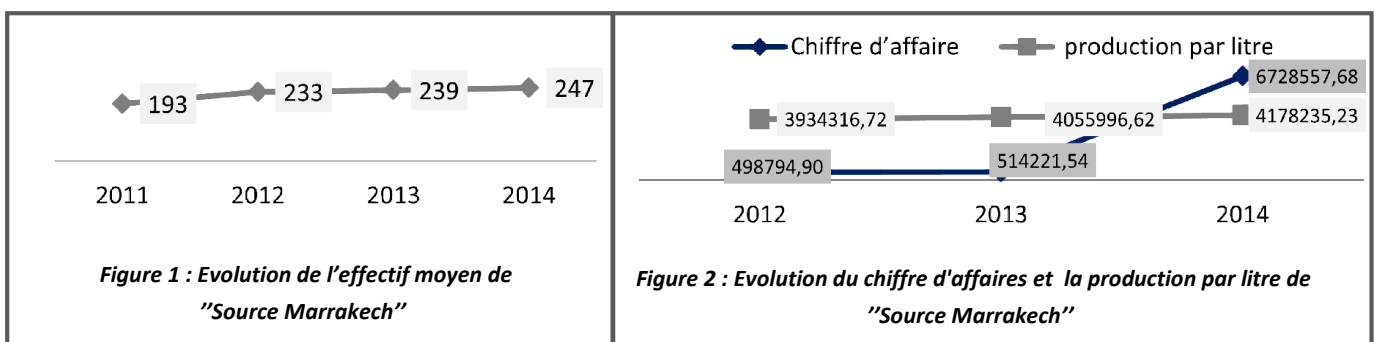
<sup>26</sup> Perreti, J.M. (2013). Ressources humaines. 14<sup>e</sup> édition, Vuibert. Page 70

#### 4 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE "SOURCE MARRAKECH"

L'entreprise "Source Marrakech" est présente sur le marché marocain depuis plus de 5 ans. Spécialisée dans l'embouteillage et le conditionnement de l'eau, elle a pour mission le captage, l'exploitation, l'importation, l'exportation, l'industrie et le commerce sous toutes ses formes des toutes eaux minérales et de toutes eaux dites « eaux de source ». Elle se concurrence avec une dizaine de marques avec 42 millions de litres vendus en 2014. La société revendique 10 % des parts du marché des eaux plates, soit un chiffre d'affaires de 67MDH. En 2010, une enveloppe d'investissement de 15 MDH a été déboursée pour la création de trois lignes d'embouteillage.

Présente sur 11 régions du Maroc, la distribution se fait à l'échelle nationale dans l'ensemble des circuits modernes (GMS : Grandes et Moyennes Surfaces), traditionnel et CHR (Café, Hôtel, Restaurant) à travers des agences commerciales implantées dans chacune des principales villes du Royaume.

Il est à préciser de "Source Marrakech" a été certifiée ISO 9001 V 2008 –ISO 14001 - ISO 22000 en 2012. Son effectif moyen est de 247 collaborateurs en 2014 et est en croissance permanente : soit 17 % en année 2012 et de 3 % en 2013 et de 3 % 2014 dans l'entreprise "Source Marrakech" :



Depuis la création de "Source Marrakech" en 2005, la fonction RH se limitait à l'administration du personnel (délivrance d'attestations, gestions de pointages et administration de la paie...). En 2011, L'entreprise a connu une restructuration globale (Commerciale, Production, Ressources Humaines, Achat...). Cette restructuration semble avoir des effets positifs sur les ventes de l'entreprise, c'est ainsi que le chiffre d'affaires a enregistré une hausse de 5 % en 2012, voir de 10 % en 2013.

#### 5 CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Cette partie présente les principales formes méthodologiques que nous avons entreprises dans le cadre de notre étude de cas. L'objectif de la présente prospection est de chercher le lien causal des pratiques du MRH et la performance de l'entreprise dans le contexte de l'entreprise "Source Marrakech".

Sous l'hypothèse que « **Plus une entreprise est impliquée dans les ressources humaines plus elle est performante** », l'étude en question nous oriente à trouver des réponses à la question suivante : Comment calculer l'impact des pratiques MRH sur une performance ?

Notre étude est d'ordre épistémologie positiviste. Elle consiste en une interrogation objective des faits, qui se traduit par une mise à l'épreuve empirique des hypothèses théoriques préalablement formulées.

Pour mener à bien notre recherche, la Direction des Ressources Humaines de "Source Marrakech" a non seulement mis à notre disposition plusieurs outils (Tableau de bord, entretiens individuels, les ressources quantitatives, le positionnement de l'entreprise sur le marché, la stratégie de l'entreprise, résultats enquête, revue de direction, bilan...). Elle nous a, par ailleurs, facilité les différents entretiens menés auprès du personnel de l'entreprise (Directeurs, cadres, responsables, opérateurs, etc.).

Ainsi, la recherche en question nous a permis d'identifier les pratiques RH qui ont une incidence considérable sur la performance en contexte de l'entreprise, d'étendre le développement des pratiques RH reconnues assez souvent comme pratiques les plus courantes en gestion d'entreprise et qui favorisent l'expertise de la fonction support dans le domaine de management de l'entreprise.

### 5.1 PRESENTATION DU MODELE RETENU DANS LA RECHERCHE

Les fondements du modèle configurationnel et des écrits susmentionnés confirment la présence d'une relation positive entre les pratiques RH et la performance dans une entreprise. Il valorise l'ensemble des pratiques au lieu des pratiques MRH individuelles. « Les pratiques de GRH auraient un effet synergique entre elles. Cet effet de synergie entre les pratiques, ajoutées à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise<sup>27</sup> ». Ainsi, notre recherche ne discute guère la causalité de lien entre les pratiques MRH et la performance de l'entreprise et étudie l'impact des pratiques MRH et leur impact sur les résultats de l'entreprise "Source Marrakech" selon le modèle suivant :

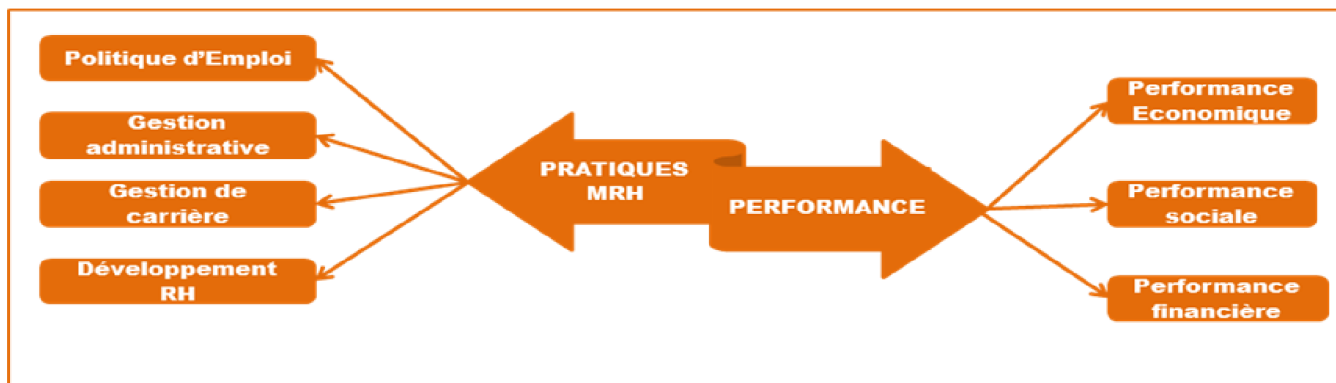


Figure 3 : modèle de corrélation retenu dans la recherche

Le choix volontaire des pratiques MRH peut se justifier par une accessibilité à l'information dans les bases de données de l'entreprise "Source Marrakech" et de ses orientations quant à la mise en place d'une politique MRH en 2011.

Aux fins de cette recherche, nous retiendrons un total de 4 pratiques du MRH appliquées dans l'entreprise "Source Marrakech" et pouvant être considérées comme stratégiques. Ces dernières sont divisées en 11 sections avec 24 indicateurs de mesures choisis exhaustivement et utilisés par l'entreprise :

<sup>27</sup> HOUNKOU, E. 2006. « Les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congruentes au contexte culturel béninois ? » XVII congrès de l'AGRH – le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et REIMS management schol, 16 et 17 novembre 2006, REIMS . P20

Tableau 1 : indicateur de mesure des pratiques MRH

Domaine RH	Activité	Indicateurs	Calcul
Politique Emploi	Recrutement/ intégration/ Essai	Nombre de cadres	Effectif-cadre
		Taux d'embauche	Nombre d'embauches
		Recrutements confirmés	Nombre d'embauches CDI/effectif permanent
	Démission/ Mobilité	Démission	Nombre de démissions
		Mobilité	Nombre de mobilité en interne
Gestion administrative	Définition fonction	Fiche de poste	Nombre de fiches de poste existante
	Maladie/ AT	Médecine de travail	Nombre de visites médicales de l'année/l'effectif total permanent
		Accident travail	Nombre AT
		Accident de trajet	Nombre Accident de Trajet
	Gestion de conflit	Nombre de licenciements	Nombre de licenciements
Dialogue social	Respect du SMIG	Moyenne des 5 des salaires les plus faibles/ minimum des salaires national	
Gestion de carrière	Formation Continue	% de réalisation formation	Dépense formation
		% du personnel formé	Nombre total du personnel formé
		Coût moyen des participants en DH	Coût formation/Effectifs formés
		Heures de formation payées par personne	Totale heure de formation/ effectif formé
	Évaluation du Personnel	Taux d'évaluation personnel	Total de personnel évalué
		Promotion interne	Nombre de personnel promu en interne
	Motivation	Heure supplémentaire	Rotation heure sup / heure normale
		Taux de maintien du personnel	Total départ (moins de 24mois)
	GPEC	Gestion compétence	Nombre de personnel ayant élargi ses compétences sur son poste
		Pyramide d'âge	L'âge moyen
		Effort formation	Coût formation/Masse salariale
Développement RH	Communication	Taux de réalisation des actions de communication RH	Nombre d'actions de communication RH réalisée/ nombre d'actions programmées
		Taux de réalisation du budget de communication RH	Coût de dépenses des réalisations en communications RH/ budget alloué à la communication

L'approche universaliste se veut qu'à chaque fois on pratique le MRH, l'entreprise est influencée positivement ce qui est traduit dans ses performances. Notre quête en performance dans l'entreprise se limite aux travaux de Liouville et Bayad (1995)<sup>28</sup>.

La performance de l'entreprise "Source Marrakech" se propose d'étudier 11 indicateurs de performance. Selon le modèle entrepris, la performance financière de l'entreprise se traduit par les états financiers de l'année en cours, la performance économique et présentée à travers les variables de productivité, vente et charge de personnel et la performance sociale proposant des indicateurs d'efficacité des pratiques entreprises par la direction des ressources humaines "Source Marrakech". Le tableau ci-dessous regroupe les indicateurs de performance proposés :

<sup>28</sup> Charbonneau, M. (2010), « Système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines : une étude dans les PME québécoises ». Université du Québec. Montréal, Page 18.



Tableau 2 : indicateur de performance en entreprise

Domaine RH	Activité	Indicateurs	Calcul
Performance de l'entreprise	Performance Financière	Évolution CA	Chiffre d'affaires
			MASSE SALARIALE
		Masse salariale/Chiffre d'affaires	
		Résultat Net	Valeur ajouté/ Charges de personnel
	Performance Economique	évolution charge du personnel	Charge de personnel/ CA
		Productivité	Production par litre
	Performance Sociale	TURNOVER	Nombre des recrutés/ nombre des départs
		Taux de démission	Totale démission/ effectif moyen
		Taux de gravité des accidents de travail	Nombre de jours perdus en AT*1000/ nombre d'heure travaillée
		Nombre des formations efficaces	Nombre de formation efficace
		l'absentéisme	Nombre de jours perdus en absentéisme/ (effectif total*200)
Communication stratégie de l'entreprise		Nombre de réunion maintenue pour communiquer la stratégie de l'entreprise dans l'année	
Taux de personnel ayant élargi ses compétences dans un poste		Nombre de personnels ayant élargi ses compétences dans un poste	

Quant aux résultats de l'étude, nous nous basons sur le logiciel SAS Pour faire une analyse en composante principale (ACP).

## 5.2 BREF APERÇU SUR LA METHODE ACP

La méthode ACP consiste à « construire des combinaisons linéaires des caractères initiaux appelées composantes principales de façon à réduire l'espace des variables et de ce fait mieux exploiter l'information. Grâce au mapping final dans un espace à deux dimensions et à l'interprétation de chaque axe, il est possible d'analyser de façon plus aisée l'information complexe apportée par les données »<sup>29</sup>. C'est la matrice des corrélations qui va permettre de réaliser ce résumé pertinent, parce qu'on analyse essentiellement la dispersion des données considérées. De cette matrice, on va extraire, par un procédé mathématique adéquat, les facteurs que l'on recherche, en petit nombre qui vont permettre de réaliser les graphiques désirés dans cet espace de petite dimension (le nombre de facteurs retenus), en déformant le moins possible la configuration globale des variables selon l'ensemble des variables initiales (ainsi remplacées par les facteurs).

Il est à noter que la faisabilité du modèle proposé à l'entreprise "Source Marrakech" reste à prouver et peut exiger des modifications après l'échéance du rapport. Ainsi, nous enchainons notre recherche par la présentation des résultats escomptés.

## 6 RÉSULTATS

Nous sommes parties de l'évaluation de deux axes: l'évaluation des «Pratiques du MRH » à partir de 24 indicateurs et l'évaluation de la «Performance de l'entreprise», à partir de 11 indicateurs de performance financière, économique et sociale. L'examen des probabilités associées à chaque coefficient de corrélation permet de conclure l'existence ou non de relations significatives entre les deux groupes.

Nous présentons les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus à l'issue de cette recherche avant de procéder à une discussion.

<sup>29</sup> [http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L3RwNC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=IAE\\_AD](http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L3RwNC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=IAE_AD)

## 6.1 CORRELATIONS ENTRE LES VARIABLES EN COMPOSANTES PRINCIPALES ET LES VARIABLES DE DEPART

La relation entre deux variables se traduit par une corrélation, elle nous permet de comprendre si la relation est positive ou négative et aussi de détecter la force de celle-ci. Soit deux caractères quantitatifs X (ex : Accident de travail) et Y (Médecine de travail), décrivant le même ensemble d'unités. On dit qu'il existe une relation entre X et Y, si l'attribution des modalités de X et d'Y ne se fait pas au hasard, c'est-à-dire si les valeurs de X dépendent des valeurs de Y ou si les valeurs de Y dépendent des valeurs de X.

La corrélation statistique est mesurée par ce qu'on appelle le coefficient de corrélation ( $r$ ). Sa valeur numérique varie de 1,0 à -1,0. Cela nous donne une indication de la force de la relation.

En général,  $r > 0$  indique une relation positive,  $r < 0$  indique une relation négative tandis que  $r = 0$  indique l'absence de relation (ou que les variables sont indépendantes et non liées). Ici,  $r = +1,0$  décrit une corrélation positive parfaite et  $r = -1,0$  décrit une corrélation négative parfaite.

Si les coefficients sont plus proches de +1,0 et -1,0, plus grande est la force de la relation entre les variables.

En règle générale, les lignes directrices suivantes sur la force de la relation sont souvent utiles (bien que de nombreux experts soient plutôt en désaccord sur le choix des limites).

Le tableau suivant, permet d'ores et déjà de repérer les variables les plus corrélées entre elles. Il représente un extrait de la matrice de corrélation et fournit également des informations sur les variables «Si deux variables sont bien représentées sur un plan principal, ces variables seront d'autant plus rapprochées sur le graphique que leur coefficient de corrélation est grand »<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> [http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L3RwNC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=IAE\\_AD](http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L3RwNC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=IAE_AD)

Pole RH	Domaine RH	Indicateur	Performance financière				Performance économique		Performance sociale						
			Chiffre d'Affaires	Masse salariale	Masse salariale/Chiffre d'affaire	Résultat Net	évolution charge du personnel	Productivité en litre	TURNOVER	Taux de démission	Taux de gravité des accidents de travail	Nombre des formations efficaces	l'absentéisme	Communication stratégie de l'entreprise	Taux de personnel ayant élargi ses compétences dans un poste
Politique Emploi	Recrutement/ intégration/ Essai	Nombre de cadres	0,975	0,971	-0,989	0,989	-0,989	0,785	-0,998	-0,704	-0,620	0,843	0,565	0,370	0,930
		Taux d'embauche	-0,848	-0,857	0,803	-0,803	0,803	-0,993	0,657	1,000	-0,115	-0,216	-0,983	-0,918	-0,400
		Recrutements confirmés	-0,852	-0,861	0,807	-0,807	0,807	-0,994	0,663	1,000	-0,108	-0,224	-0,981	-0,915	-0,406
	Démission/ Mobilité	Démission	-0,848	-0,857	0,803	-0,803	0,803	-0,993	0,657	1,000	-0,115	-0,217	-0,983	-0,918	-0,400
		Mobilité	0,916	0,908	-0,945	0,945	-0,945	0,656	-0,993	-0,558	-0,756	0,929	0,401	0,189	0,983
Gestion administrative	Définition de Fonction	Fiche de fonction	0,987	0,990	-0,971	0,971	-0,971	0,961	-0,897	-0,920	-0,277	0,577	0,835	0,693	0,723
	Maladie/ AT	Médecine de travail	-0,429	-0,413	0,500	-0,500	0,500	-0,001	0,673	-0,121	1,000	-0,945	0,297	0,500	-0,865
		Accident travail	-0,429	-0,413	0,500	-0,500	0,500	-0,001	0,673	-0,121	1,000	-0,945	0,297	0,500	-0,865
		Accident de trajet	0,997	0,995	-1,000	1,000	-1,000	0,867	-0,977	-0,799	-0,500	0,756	0,679	0,500	0,867
	Gestion de conflit	Nombre de licenciement	0,568	0,582	-0,500	0,500	-0,500	0,865	-0,304	-0,920	0,500	-0,189	0,975	1,000	0,003
Dialogue social	Respect du SMIG	0,997	0,995	-1,000	1,000	-1,000	0,867	-0,977	-0,799	-0,500	0,756	0,679	0,500	0,867	
Gestion de carrière	Formation Continue	% des réalisations formation	0,854	0,845	-0,893	0,893	-0,893	0,549	-0,968	-0,443	-0,836	0,970	0,275	0,057	0,999
		% du personnel formé	0,900	0,892	-0,932	0,932	-0,932	0,627	-0,988	-0,527	-0,780	0,942	0,366	0,152	0,989
		Cout moyen des participants en DH	0,270	0,253	-0,346	0,346	-0,346	-0,168	-0,538	0,288	-0,986	0,876	-0,455	-0,640	0,767
		Heures de formation payées par personne	0,879	0,888	-0,839	0,839	-0,839	0,999	-0,703	-0,998	0,053	0,277	0,969	0,891	0,456
	Évaluation du Personnel	Taux d'évaluation personnel	0,902	0,909	-0,864	0,864	-0,864	1,000	-0,737	-0,993	0,003	0,324	0,956	0,868	0,499
		Promotion interne	0,823	0,813	-0,866	0,866	-0,866	0,501	-0,953	-0,392	-0,866	0,982	0,220	0,000	1,000

	Motivation	Heure supplémentaire	0,729	0,741	-0,672	0,672	-0,672	0,952	-0,499	-0,982	0,305	0,023	1,000	0,977	0,214
		Taux de maintien du personnel	-0,568	-0,582	0,500	-0,500	0,500	-0,865	0,304	0,920	-0,500	0,189	-0,975	-1,000	-0,003
	GPEC	Gestion compétence	0,867	0,858	-0,904	0,904	-0,904	0,571	-0,974	-0,466	-0,822	0,963	0,300	0,082	0,997
		Pyramide d'âge	-0,975	-0,971	0,990	-0,990	0,990	-0,787	0,997	0,705	0,619	-0,842	-0,567	-0,371	-0,930
		Effort formation	0,555	0,540	-0,620	0,620	-0,620	0,145	-0,773	-0,024	-0,990	0,982	-0,156	-0,370	0,928
	Développement RH	Communication	Taux de réalisation des comm RH	0,806	0,816	-0,756	0,756	-0,756	0,982	-0,599	-0,998	0,189	0,143	0,994	0,945
Taux de réalisation du budget de comm RH			0,890	0,898	-0,851	0,851	-0,851	1,000	-0,720	-0,996	0,029	0,300	0,963	0,880	0,477

De l'analyse de ce tableau, il ressort que le coefficient Chiffre d'affaires est fortement corrélé avec le nombre de cadres ( $r = 0,975$ ), mobilité ( $r = 0,916$ ), fiche de fonction ( $r = 0,987$ ), accident de trajet ( $r = 0,997$ ), respect du SMIG ( $r = 0,997$ ), % des réalisations formation ( $r = 0,854$ ), % du personnel forme ( $r = 0,900$ ), heures de formation payées par personne ( $r = 0,879$ ), taux d'évaluation personnel ( $r = 0,902$ ), promotion interne ( $r = 0,823$ ), heure supplémentaire ( $r = 0,729$ ), nombre de personnels ayant élargi ses compétences sur son poste ( $r = 0,867$ ), taux de réalisation des actions de communication RH ( $r = 0,806$ ), taux de réalisation du budget de communication RH ( $r = 0,890$ ), taux d'embauche ( $r = -0,848$ ), taux de recrutements confirmés ( $r = -0,852$ ), démission ( $r = -0,848$ ), pyramide d'âge ( $r = -0,975$ ), taux de maintien du personnel ( $r = -0,568$ ), nombre de licenciements ( $r = 0,568$ ).

Aussi, on constate que les résultats pour le coefficient masse salariale sont corrélés avec les mêmes pratiques présentées en résultat pour le chiffre d'affaires et présentent une corrélation moyenne avec médecine de travail ( $r = -0,413$ ), accident travail ( $r = -0,413$ ), coût moyen des participants en formation DH ( $r = 0,253$ ) effort formation ( $r = 0,540$ )

Les variables en composantes principales masse salariale/ CA et résultat net sont corrélés inversement. Elles soutiennent une parfaite correspondance avec les coefficients respectivement présentés avec accident de trajet ( $r = -1,000$ ,  $r = 1,000$ ), respect du SMIG ( $r = -1,000$ ,  $r = 1,000$ ) et une forte corrélation avec %-cadres ( $r = -0,989$ ,  $r = 0,989$ ), taux d'embauche ( $r = -0,803$ ,  $r = -0,803$ ), taux de recrutements confirmés ( $r = 0,807$ ,  $r = -0,807$ ), démission ( $r = 0,803$ ,  $r = -0,803$ ), mobilité ( $r = -0,945$ ,  $r = 0,945$ ), fiche de fonction ( $r = -0,971$ ,  $r = 0,971$ ), % des réalisations formation ( $r = -0,893$ ,  $r = 0,893$ ), % du personnel forme ( $r = -0,932$ ,  $r = 0,932$ ), heures de formation payées par personne ( $r = -0,839$ ,  $r = 0,839$ ), taux d'évaluation personnel ( $r = -0,864$ ,  $r = 0,864$ ), promotion interne ( $r = -0,866$ ,  $r = 0,866$ ), heure supplémentaire ( $r = -0,672$ ,  $r = 0,672$ ), nombre de personnels ayant élargi ses compétences sur son poste ( $r = -0,904$ ,  $r = 0,904$ ), pyramide d'âge ( $r = 0,990$ ,  $r = -0,990$ ), effort formation ( $r = -0,620$ ,  $r = 0,620$ ), taux de réalisation des actions de communication RH0 ( $r = -0,756$ ,  $r = 0,756$ ), taux de réalisation du budget de communication RH ( $r = -0,851$ ,  $r = 0,851$ ).

La valeur élevée du premier coefficient de corrélation traduit essentiellement les relations entre, d'une part les pratiques du MRH ( politique de recrutement, intégration et essai, la gestion des démissions, la gestion des mobilités, les définitions de fonction, les accidents de trajet, le dialogue social, la formation continue, l'évaluation du personnel, la motivation, la GPEC et la communication RH) et d'autre part la performance financière de l'entreprise (Chiffre d'affaires, masse salariale, masse salariale sur CA et le résultat net).

Le coefficient d'évolution des charges du personnel est parfaitement corrélé avec les variables :

accident de trajet ( $r = -1,000$ ), respect du SMIG ( $r = -1,000$ ) et une forte corrélation avec le pourcentage-cadres ( $r = -0,989$ ), taux d'embauche ( $r = -0,803$ ), taux de recrutements confirmés ( $r = 0,807$ ), démission ( $r = 0,803$ ), mobilité ( $r = -0,945$ ), fiche de fonction ( $r = -0,971$ ,  $r = 0,971$ ), % des réalisations formation ( $r = -0,893$ ), % du personnel forme ( $r = -0,932$ ), heures de formation payées par personne ( $r = -0,839$ ), taux d'évaluation personnel ( $r = -0,864$ ), promotion interne ( $r = -0,866$ ), heures supplémentaires ( $r = -0,672$ ), nombre de personnels ayant élargi ses compétences sur son poste ( $r = -0,904$ ), pyramide d'âge ( $r = 0,990$ ), effort formation ( $r = -0,620$ ), taux de réalisation des actions de communication RH0, ( $r = -0,756$ ), taux de réalisation du budget de communication RH ( $r = -0,851$ ).

Une parfaite correspondance est soutenue entre le coefficient de productivité en litre et le taux d'évaluation personnel ( $r = 1,00$ ) ainsi que le taux de réalisation du budget de communication RH ( $r = 1,00$ ). La variable corrobore positivement avec la majorité des pratiques du MRH, sauf pour la médecine de travail ( $r = -0,001$ ), accident travail ( $r = -0,001$ ), Coût moyen des participants en DH ( $r = -0,168$ ) et effort formation ( $r = 0,145$ ) qui sont faiblement corrélés.

On soutient dans le second rapprochement d'une part une forte liaison entre les pratiques du MRH (politique de recrutement, intégration et essai, la gestion des démissions, la gestion des mobilités, les définitions de fonction, les accidents de trajet, le dialogue social, la formation continue, l'évaluation du personnel, la motivation, la GPEC et la communication RH) et d'autre part, la performance économique de l'entreprise (évolution des charges du personnel, productivité en litre). Toutefois, la médecine de travail, les AT, le licenciement et le coût moyen des participants à la formation en DH ont un impact moyen sur l'évolution des charges du personnel, et très faible sur la productivité en litre.

La corrélation étant fortement retenue entre les pratiques du MRH et le coefficient Turnover, on retient une faible corrélation seulement avec le nombre de licenciements ( $r = -0,304$ ), heures supplémentaires ( $r = -0,499$ ), taux de maintien du personnel ( $r = 0,304$ ).

Quant au taux de démission, il est parfaitement corrélé avec taux d'embauche ( $r = 1,00$ ), recrutements confirmés ( $r = 1,00$ ), démission ( $r = 1,00$ ), négativement corrélé avec le nombre des cadres ( $r = -0,704$ ), mobilité ( $r = -0,558$ ), fiche de fonction ( $r = -0,920$ ), accident de trajet ( $r = -0,799$ ), nombre de licenciements ( $r = -0,920$ ), respect du SMIG ( $r = -0,799$ ), % des réalisations formation ( $r = -0,443$ ), % du personnel forme ( $r = -0,527$ ), heures de formation payées par personne ( $r = -0,998$ ), taux d'évaluation personnel ( $r = -0,993$ ), promotion interne ( $r = -0,392$ ), heure supplémentaire ( $r = -0,982$ ), nombre de personnels ayant élargi ses compétences sur son poste ( $r = -0,466$ ), taux de réalisation des actions de communication RH0 ( $r = -0,998$ ), taux de réalisation du budget de communication RH ( $r = -0,996$ ) et positivement corrélé avec la, pyramide d'âge ( $r = 0,705$ ), taux de maintien du personnel ( $r = 0,920$ ).

Le taux de gravité des accidents de travail retrace une parfaite corrélation avec la médecine de travail ( $r = 1,00$ ) et l'accident travail ( $r = 1,00$ ). Une forte corrélation est retenue avec le nombre de cadres ( $r = -0,620$ ), mobilité ( $r = -0,756$ ), % des réalisations formation ( $r = -0,836$ ), % du personnel formé ( $r = -0,780$ ), coût moyen des participants à la formation en DH ( $r = -0,986$ ), promotion interne ( $r = -0,866$ ), gestion compétence ( $r = -0,822$ ), pyramide d'âge ( $r = 0,619$ ) et effort formation ( $r = -0,990$ ).

L'absentéisme et le taux de personnel ayant élargi ses compétences dans un poste sont fortement corroborés avec le nombre des cadres ( $r = 0,843$ ,  $r = 0,930$ ), mobilité ( $r = 0,929$ ,  $r = 0,983$ ), fiche de fonction ( $r = 0,577$ ,  $r = 0,723$ ), médecine de travail ( $r = -0,945$ ,  $r = -0,865$ ), accident travail ( $r = -0,945$ ,  $r = -0,865$ ), accident de trajet ( $r = 0,756$ ,  $r = 0,867$ ), respect du SMIG ( $r = 0,756$ ,  $r = 0,867$ ), % des réalisations formation ( $r = 0,970$ ,  $r = 0,999$ ), % du personnel forme ( $r = 0,942$ ,  $r = 0,989$ ), cout moyen des participants en formation DH ( $r = 0,876$ ,  $r = 0,767$ ), heures de formation payées par personne ( $r = 0,982$ ,  $r = 1,00$ ), nombre de personnels ayant élargi ses compétences sur son poste ( $r = 0,963$ ,  $r = 0,997$ ), pyramide d'âge ( $r = -0,842$ ,  $r = -0,930$ ) et l'effort formation ( $r = 0,982$ ,  $r = 0,928$ ).

Nous notons que l'absentéisme est parfaitement corrélé avec les heures supplémentaires. Il correspond fortement avec le nombre de cadres ( $r = 0,565$ ), taux d'embauche ( $r = -0,983$ ), recrutements confirmés ( $r = -0,981$ ), démission ( $r = -0,983$ ), fiche de fonction ( $r = 0,835$ ), accident de trajet ( $r = 0,679$ ), nombre de licenciements ( $r = 0,975$ ), respect du SMIG ( $r = 0,679$ ), heures de formation payées par personne ( $r = 0,969$ ), taux d'évaluation personnel ( $r = 0,956$ ), taux de maintien du personnel ( $r = -0,975$ ), pyramide d'âge ( $r = -0,567$ ), taux de réalisation des actions de communication RH ( $r = 0,994$ ) et le taux de réalisation du budget de communication RH ( $r = 0,963$ ).

La communication stratégie de l'entreprise correspond parfaitement au nombre de licenciements ( $r = 1$ ) et au taux de maintien du personnel ( $r = -1$ ). Les autres pratiques du MRH sont fortement ou moyennement corrélées sauf pour la mobilité ( $r = 0,189$ ), % des réalisations formation ( $r = 0,057$ ), % du personnel formé ( $r = 0,152$ ), promotion interne ( $r = 0,00$ ), gestion compétence ( $r = 0,082$ ).

Afin de retenir les corrélations de la performance sociale de l'entreprise, nous retenons les coefficients où  $r < 2,5$  et dont il existe une correspondance entre toutes les pratiques du MRH. Il en résulte que le pourcentage des cadres, les définitions de fonction, les accidents de trajet, le respect du SMIG, le coût moyen des participants à la formation en DH et la pyramide des âges sont autant de facteurs qui corrént fortement ensemble avec la performance sociale de l'entreprise (turnover, taux de démission, taux de gravité des accidents de travail, taux d'efficacité des formations réalisées, taux d'absentéisme, communication stratégie de l'entreprise, % de personnel ayant élargi ses compétences dans un poste).

6.2 DISCUSSION

Afin d'examiner les proportions de variabilité expliquée et les couples de variables correspondantes. Nous commençons la discussion l'analyse du cercle de corrélation dont les résultats se présentent comme suit :

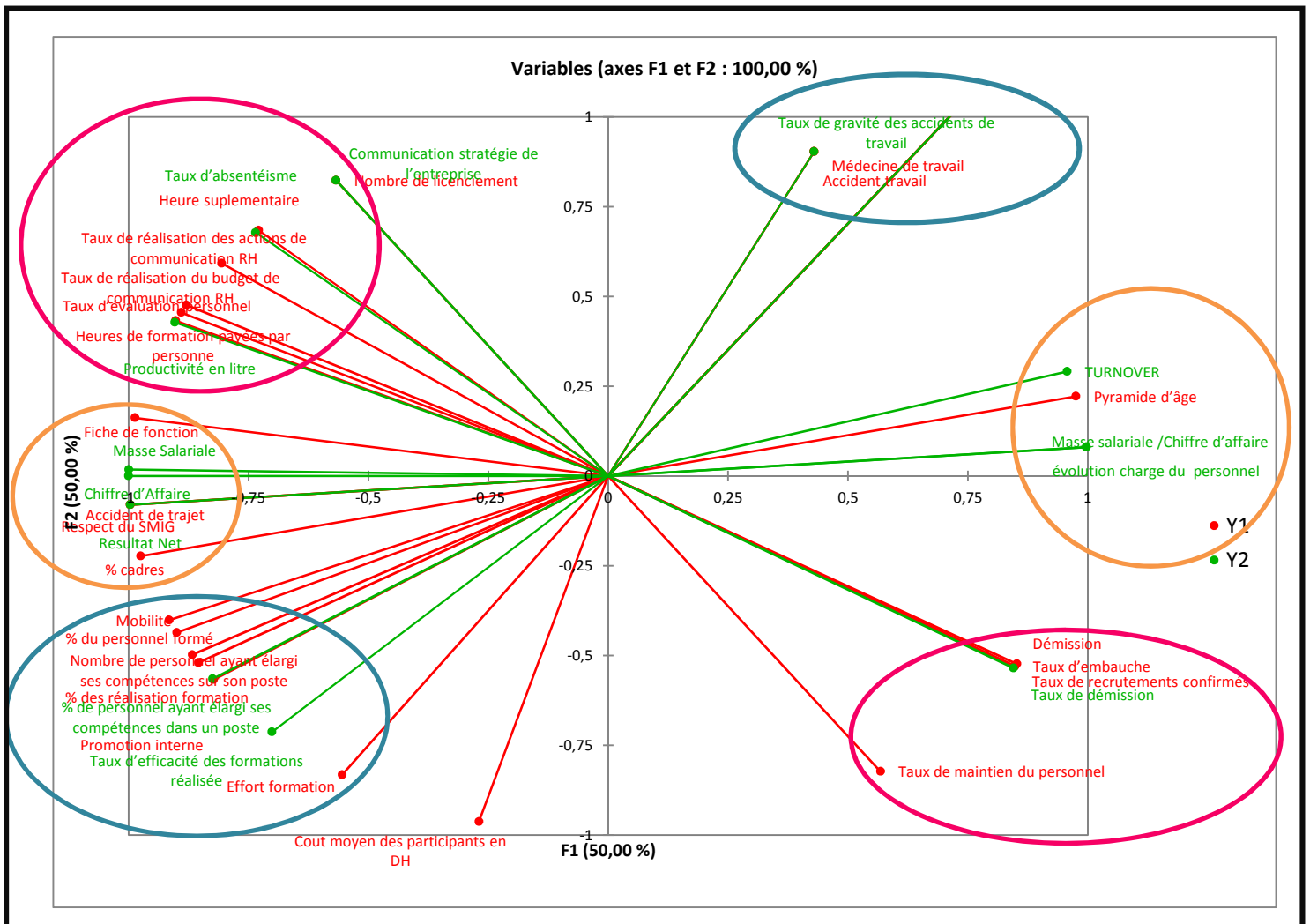
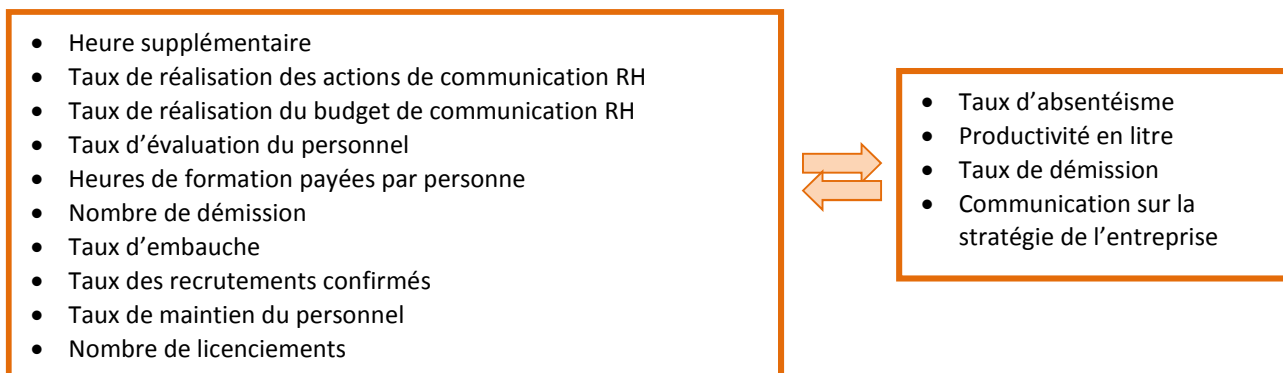


Figure 4 : Cercle des corrélations des pratiques du MRH et la performance de l'entreprise à "Source Marrakech"

Lors d'un groupement de points de nuages dans la même dimension rapprochée, on distingue la corrélation entre plusieurs variables. De notre étude sur la société "Source Marrakech", il en résulte 3 couples de corrélation :

On distingue la corrélation entre plusieurs variables lors d'un groupement de points de nuages dans la même dimension rapprochée. De notre étude sur la Société Source Marrakech, il en résulte 3 couples de corrélation :

**Premier couple de relation :**

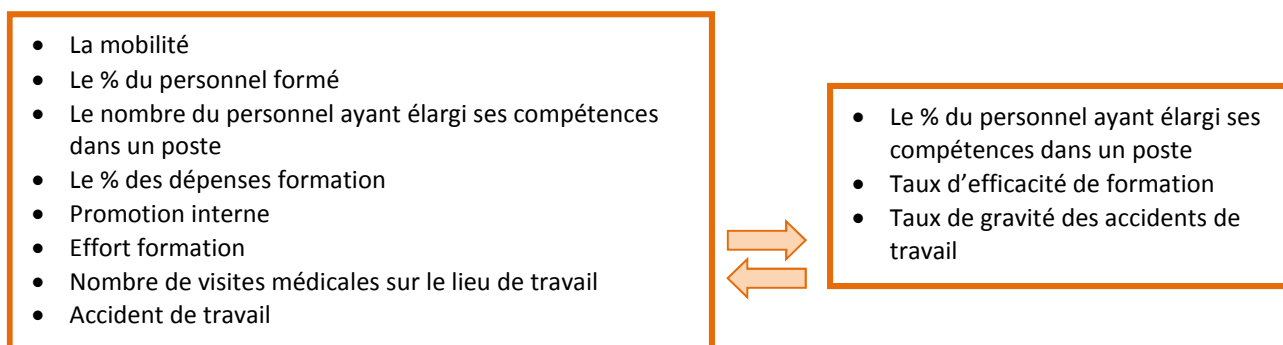


On constate une corrélation inversée dans le couple de relation. La première correspondance nous montre que plus le nombre de démissions, le total des départs de moins de 24 mois et le taux d'embauche et de recrutement confirmé sont faibles, plus le taux de démission est faible. On comprend que plus le personnel est motivé, moins on aura de recrutements à assurer avec un taux de démission assez faible.

On déduit que la productivité par litre, le taux d'absentéisme et la communication de la stratégie de l'entreprise corroborent dans le même sens. Cette progression est positivement liée aux heures supplémentaires déployées, aux actions et au budget de communication RH, à l'évaluation du personnel et aux formations déployées pour les collaborateurs de la société. Ainsi, plus les tops manager communiquent sur la stratégie de l'entreprise, accordent une grande importance à communiquer la culture, les valeurs, les avantages... de l'entreprise et déploient des formations pour assurer le développement des compétences de leurs collaborateurs, plus la productivité de l'entreprise augmente. Aussi, on déduit que l'évolution du taux d'absentéisme est reliée au nombre de licenciements.

Les conclusions retenues dans le premier couple relient les pratiques de la motivation du personnel, la bonne communication RH, l'évaluation annuelle du personnel, la gestion du conflit, la formation, la politique de recrutement, l'intégration, l'essai et le nombre de démissions à la productivité en litre, le taux de démission et le taux d'absentéisme et la communication sur la stratégie de l'entreprise. Dans un autre sens, ils sont reliés à la performance économique et sociale de l'entreprise.

**Deuxième couple de relation :**



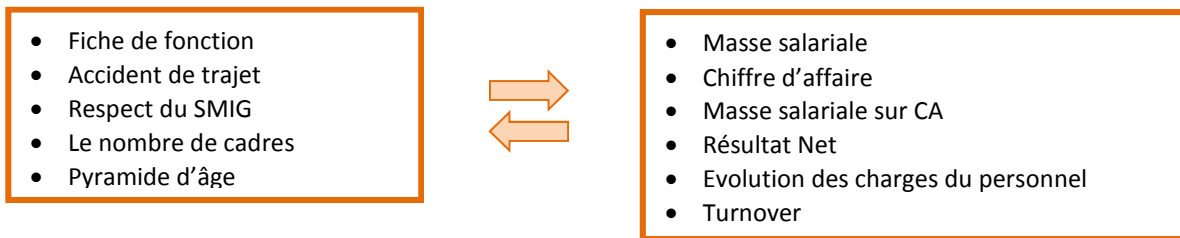
On observe dans le second couple de relation une corrélation inversée. La première joint le nombre de visites médicales et l'accident de travail au taux de gravité des AT, dans la mesure où plus les collaborateurs sont pris en charge par la médecine du travail, moins les AT seront graves.

Le second cercle explique que plus le personnel est formé dans son champ de compétences et les formations s'avèrent efficaces, plus il lui sera possible d'élargir ses compétences dans un poste et par conséquent prévenir une mobilité ou une promotion interne.

Des deux cercles étudiés, on soustrait que les AT et leur gravité sont reliés à la formation. Dans la mesure où plus le personnel est sensibilisé par des formations sur la sécurité et les habilités métiers, moins on aura de graves AT.

Il est conclu du second cercle de corrélation, la relation entre : la formation, la gestion des mobilités, l'évaluation annuelle, la gestion administrative des dossiers de maladie et des AT et la GPEC, tous relevés comme pratiques du MRH et la performance sociale de l'entreprise.

#### Le troisième couple de relation :



Le premier cercle de relation relate une évolution dans le même sens de prévision de l'âge moyen et les indicateurs du Turnover, la masse salariale du CA, évolution des charges du personnel.

Quant au second cercle, il relie les pratiques de définition de fonction, le nombre-cadre de la société, les accidents de trajet le respect du SMIG à la masse salariale, le CA et le résultat net. Dans ce sens, plus le processus de recrutement est bien ficelé et les fiches de postes définies à l'avance en garantissant une bonne gestion administrative, moins les charges du personnel et la masse salariale augmenteront et plus la société assurera des bénéfices sur son chiffre d'affaires. Aussi, les accidents de trajets pèsent lourd sur la masse salariale.

De ce couple de relation, on relie les pratiques du MRH à savoir, la GPEC, la politique emploi, la gestion administrative à la performance financière et sociale de l'entreprise.

## 7 CONCLUSION

En définitif, nous déduisons à travers cette recherche que le MRH est devenu une action stratégique au sein de l'entreprise au cours des dernières années. La démarche de mise en place des pratiques MRH symbolise la recherche permanente des compétences humaines dans les entreprises qui veulent ou développent leur savoir-faire tout en préservant un certain niveau de rentabilité.

Le MRH se conçoit actuellement comme une obligation et non pas un choix pour toute entreprise, essentiellement celles désireuses d'être performante tant au niveau financier, économique que social.

Nous retenons aussi qu'on ne peut nier que les pratiques du MRH, leur efficacité et leur efficience résident essentiellement dans la complémentarité du processus en lui-même.

Ainsi, cette recherche nous a permis de formuler des suggestions et résultats susceptibles d'être approfondis et analysés dans d'autres projets de recherches, afin d'apporter une continuité et une valeur de plus pour le Management des Ressources Humaines.

## REFERENCES

- [1] Arthur J.B. (1994). «Effets of human resource systems on manufacturing performance and turnover». *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3.
- [2] Barney, J. et Wright, P.M. (1998). «On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage». *Human Resource Management*, vol. 37, no 1.
- [3] Becker, B.E., Huselid M.A., Pickus P.S. et Spratt ,M.F. (1997), « HR as a Source of Shareholder Value- Research and Recommendations», *Human Resource Management*, vol. 36, no 1.
- [4] Bryson, A. (1999). «The Impact of Employee Involvement on Small Firms Financial Performance». *National Institute Economic Review*, July.
- [5] Charbonneau, M. (2010), « Système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines : une étude dans les PME québécoises ». Université du Québec. Montréal.
- [6] Chrétien L, Arcand G, Tellier G, Arcand M. (2005). « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets». *Revue internationale sur le travail et la société*. vol. 3. n° 1.



- [7] Drucker, P.F. (1999). « Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge ». *Californie Management Review*, vol. 41, no 2.
- [8] Fabi B., Raymond L., Lacoursiere R., Arcand M. (2004). « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? ». 7e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier (du 27 au 29 octobre).
- [9] Guzzo, R.A., Jette. R.D. et Katzell R.A., (1985). « The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: a Meta-Analysis ». *Personnel Psychology*, vol. 38.
- [10] HILTROP J. M. (1999). « The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent ». *European Management Journal*, 17(4).
- [11] HOUNKOU, E. 2006. « Les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congruentes au contexte culturel béninois ? » XVII congrès de l'AGRH – le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et REIMS management schol, 16 et 17 novembre 2006, REIMS .
- [12] Huselid, M.A. Jackson S.E. et Schuler R.S. (1997). « Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1.
- [13] Lacoursière, R. (2001). « Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME » Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Trois-Rivières.
- [14] LiouvilleN J. et Bayad M. (1995). « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire ». *Gestion* 2000.
- [15] Marion, A. Asquin, A.- Evaraere, C. Vinot, D. Xissler, M. (2012). « Diagnostic de la performance de l'entreprise » Édition Dunod.
- [16] Ndao, A.( 2012) « Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ? ». Laboratoire GRH - FASEG/UCAD & Laboratoire ORHA/UPV. Montpellier 3.
- [17] Perreti, J.M. (2013). *Ressources humaines*. 14e édition, Vuibert.
- [18] Pfeffer J. (1998). « Seven Practices of successful organizations ». *Californie Management Review*, 40 no 2.
- [19] Revue : Les inspirations ECO.PME de novembre 2013
- [20] Schuster, F.E., Morden, D.L. Baker, T. Mc Dunning, K. et Hagan, C. (1997). « Management Practice, Organization Climate and Performance: An Exploratory Study ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 33, no 2.
- [21] Snell, S.A., Youndt, M.A. et Wright, P.M. (1996). « Establishing a Famework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 14.
- [22] Wernerfelt, B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5.  
[http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L3RwNC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=IAE\\_AD](http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L3RwNC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=IAE_AD)