Les systèmes de gestion des ressources humaines et la performance sociétale/environnementale de la grande entreprise au Maroc.

KARIM, Sanaâ

Faculté des Sciences Juridiques, Economique et Sociales Ain Chock

Université Hassan II de Casablanca

sanaa.karim310@gmail.com

KOMAT, Abdellatif

Faculté des Sciences Juridiques, Economique et Sociales Ain Chock

Université Hassan II de Casablanca

komat@univcasa.ma

KOUBAA, Salah

Faculté des Sciences Juridiques, Economique et Sociales Ain Chock

Université Hassan II de Casablanca

koubaasalah@gmail.com

Résumé :

L'objectif de ce papier consiste à étudier l'impact d'un système cohérent de gestion des ressources humaines, adapté à la stratégie d'affaires, sur la performance sociétale/environnementale de la grande entreprise au Maroc, en se basant sur les principes de l'approche configurationnelle. Le système de gestion des ressources humaines est conçu dans cette étude sous forme d'un ensemble de pratiques ressources humaines cohérentes entre elles. La performance sociétale/environnementale est mesurée à travers l'« engagement sociétal » et la « présence d'une stratégie environnementale ».

Ainsi, nous avons réalisé une enquête quantitative confirmatoire, menée sur un échantillon de 107 grandes entreprises au Maroc, afin de relever les associations simultanées entre les systèmes de GRH, les stratégies d'affaire et les deux indicateurs de la performance « sociétale/environnementale ». Les principaux résultats montrent que la cohérence interne entre les systèmes de GRH, ainsi que leur cohérence externe avec la stratégie d'affaires, peuvent constituer un important levier d'amélioration de la performance sociétale/environnementale.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines, approche configurationnelle, approche systémique, stratégie d'affaires, performance sociétale/environnementale.

Les systèmes de gestion des ressources humaines et la performance sociétale/environnementale de la grande entreprise au Maroc.

1. INTRODUCTION

L'étude de la relation « GRH-performance » a fait l'objet de plusieurs années de réflexion qui ont donné lieu à de nombreux travaux théoriques et empiriques. Ces travaux viennent conclure cette relation même si aucun d'eux n'est complétement capable de la confirmer définitivement. De ce fait, elle demeure relativement incomprise et indirectement observée, ce qui en fait un intéressant terrain de recherche surtout que c'est l'une des principales thématiques discutées dans la discipline du mangement des ressources humaines.

L'objectif de ce papier est de vérifier à travers une étude empirique sur un panel de 107 grandes entreprises, au Maroc, la contribution de la GRH à l'amélioration de la performance sociétale/environnementale des entreprises. L'approche théorique retenue pour les fins de cette étude est l'approche configurationnelle qui est développée, par Doty, Glick et Huber (1993), dans leur article de référence intitulé « *fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories* ».

Méthodologiquement, notre démarche est quantitative confirmatoire sur la base des données collectées par questionnaire auprès d'un échantillon de 107 entreprises de grande taille situées au Maroc. Deux logiciels d'analyses quantitatives sont utilisés. SPSS pour faire la classification des entreprises selon leurs pratiques RH et orientations stratégiques en utilisant la méthode Ward. STATA pour réaliser les régressions multiples en tenant compte des variables de contrôle.

Ainsi le présent papier est scindé en trois principales parties : le cadrage théorique, le volet méthodologique et la présentation et la discussion des résultats.

2. CADRAGE THEORIQUE

2.1. PERFORMANCE SOCIETALE/ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE

Au cours du vingtième siècle, dans une économie influencée par la mondialisation et les nouvelles technologies, les relations entre les entreprises et la société ont fortement changé.

Plusieurs facteurs ont entraîné l'apparition de modes de gestion plus responsables et orientés sur le long terme (Crutzen et Caillie, 2010). Dans le monde entier, les entreprises doivent aujourd'hui répondre aux attentes d'un grand nombre de parties prenantes qui sont attentives aux impacts économiques, sociaux et environnementaux des activités des entreprises.

D'une part, les citoyens, consommateurs, les pouvoirs publics et les investisseurs, suite à la mondialisation et aux différentes évolutions de l'environnement, ont de nouvelles attentes et préoccupations (Commission Européenne, 2001). Plus de transparence est exigée des entreprises ainsi qu'un grand engagement dans les questions du maintien et d'amélioration des conditions de vie sur terre. D'autre part, les gens sont de plus en plus préoccupés par la détérioration de l'environnement causée par l'activité humaine et industrielle. Ils sont surtout soucieux des problèmes écologiques pressants dont le changement climatique, l'extinction des espèces et la pollution atmosphérique (Delchet, 2003).

Cependant, les impacts économiques et environnementaux des activités des entreprises ne sont pas les seuls à préoccuper les parties prenantes. Il y a aussi les conséquences néfastes des activités économiques en matière sociale (Crutzen et Caillie, 2010). Plusieurs inégalités et phénomènes sociaux sont apparus avec l'ère de la mondialisation. Les conditions de travail se détériorent et les pressions augmentent.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que les médias apportent une plus grande transparence sur les activités des entreprises et plusieurs scandales ont eu lieu (Crutzen et Caillie, 2010). Nous citons celui de l'entreprise américaine Nike, qu'on ne présente pas, et qui a été attaquée pendant plusieurs années car elle ne respecte pas l'éthique en matière de travail. Parmi ses pratiques néfastes, nous trouvons le travail des enfants, le recours aux sweatshops[1] et les licenciements massifs. Face aux pressions de la société, l'entreprise, même si elle réalise une remarquable performance économique, est obligée de changer sa politique et ses pratiques.

En effet, la pression des parties prenantes ne se résume plus uniquement à l'évaluation des performances réalisées auparavant, par les entreprises, dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux. Elles cherchent dorénavant à influencer les processus de

[1] Ce sont des ateliers où les travailleurs sont traités comme de véritables esclaves et sont exploités et soumis à des conditions contraires à toute morale et éthique.

décision pour amener les entreprises à y intégrer leurs intérêts en amont, dès qu'il s'agit de définir les objectifs et stratégies pour le futur (Sobczak et Minvielle, 2011).

Les entreprises, de toutes tailles et dans tous les secteurs, doivent alors faire face à ces nouvelles attentes en redéfinissant leurs responsabilités à l'égard de la société et en veillant à protéger l'environnement, à lutter contre l'extinction des espèces et autres phénomènes qui préoccupent le monde actuel. Les entreprises pionnières sont allées plus loin en intégrant ces enjeux dans l'élaboration de leurs stratégies et pratiques.

C'est dans ce contexte que « *l'entreprise n'est plus perçue seulement comme un outil de production et de commercialisation ayant pour unique objectif de dégager des profits financiers mais bel et bien une entité au service du progrès sociétal ayant pour mission la réalisation du bien-être de tous.* » (Zeghal et Dammak, 2007, p. 2)

La dimension sociétale/environnementale prend une place importante dans l'appréciation de la performance de l'entreprise. Selon Meunier et Luciani (2011, p. 55), la performance sociétale « *s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son territoire et sur son rôle dans la société* » et la performance environnementale *« concerne l'intégration de l'entreprise aux écosystèmes et sa capacité à réduire ses impacts environnementaux* ».

La place qu'occupe cette dimension sociétale/environnementale dans la performance globale peut admettre deux perspectives :

- Une approche normative avec des travaux relatifs à l'éthique des affaires (Business Ethics) selon laquelle les parties prenantes portent un jugement moral sur les comportements des acteurs et l'activité de l'entreprise (Evan et Freeman, 1988). Suivant cette approche, les considérations d'ordre éthique et moral justifient le fait d'agir de manière responsable.
- Une approche pragmatique s'intéressant au rôle de l'entreprise dans la société (Business and Society) qui stipule que l'entreprise ne peut être isolée de son environnement social et doit y rester connectée (Donaldson 1982). Selon cette théorie, la dimension sociétale/environnementale est un levier susceptible de créer de la valeur (Sharma, 2001).

Ces deux perspectives soulignent de manière certaine, quoique différemment, la nécessité de prendre en compte les enjeux sociétaux et environnementaux dans l'appréciation de la performance des entreprises. Ces dernières sont amenées à adopter des pratiques ressources

humaines qui seraient liées à l'augmentation de la performance sociétale/environnementale des entreprises. Un examen de la littérature nous indique qu'un système de pratiques RH cohérentes entre elles a un effet plus élevé sur la performance (Miller, 1987 ; Meyer et al, 1993). Dans ce sens, avant d'étudier la relation « GRH-performance sociétale/environnementale », nous étudierons la perception de la gestion des ressources humaines selon la perspective systémique.

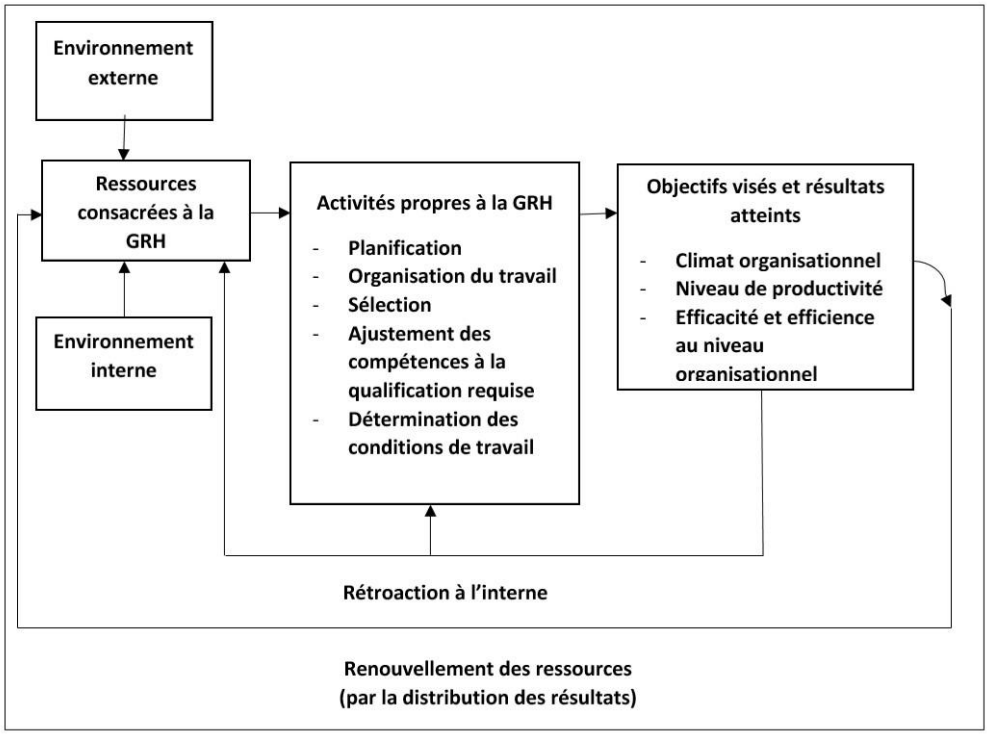
2.2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: UNE VISION SYSTEMIQUE

Pour définir les objectifs de la gestion des ressources humaines, il faut étudier les finalités et les besoins de l'organisation, qui est considérée comme le système utilisateur, dans son ensemble et chacune de ses composantes. Le système étant « *un ensemble d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés.* » (Langevin et al., 1979, p. 39)

Bélanger et al. (1983) avancent qu'on s'entend généralement pour définir le système comme « *une entité composée de parties différenciées et interdépendantes, chacune fournissant une contribution spécifique à la réalisation et au maintien de l'équilibre du système ».* Selon eux, *« Une telle définition traduit une réalité complexe qui n'évolue pas ou qui ne cherche pas à évoluer puisque l'équilibre stable est l'objectif unique du système.* »

Nous comprenons de ces deux définitions que tout système cherche à atteindre des résultats déterminés afin qu'ils soient utilisés par d'autres systèmes. C'est le cas de la gestion des ressources humaines, considérée comme un sous-système de l'organisation, dont les résultats seront utilisés par le système global. Cette perspective systémique de la GRH est due à l'application de modèles tirés de la théorie des systèmes. En effet, cette théorie, développée par Dunlop (1958), ouvre l'accès à une compréhension plus globale et intégrée des phénomènes que l'on veut étudier. En l'appliquant au domaine de la gestion des ressources humaines, elle permet d'en dégager une vision plus globale et cohérente (cf. figure 1).

Figure 1 : l'approche systémique appliquée à la GRH



Source : St-Onge et al. (2004), p. 17

L'approche systémique implique, dans un premier lieu, d'analyser les composantes de l'environnement qui influencent les ressources consacrées à la GRH ainsi que les activités et les objectifs que l'entreprise devrait réaliser. Elle recommande, dans un second lieu, pour chacune des activités de la gestion des ressources humaines, de définir strictement les buts à atteindre ainsi que les critères et les indicateurs pour les mesurer afin d'atteindre une plus grande cohésion de l'ensemble des activités. Il s'agit, dans un dernier lieu, d'évaluer le résultat de ces activités et voir qu'elle est leur contribution dans l'atteinte de l'objectif global.

De ce fait, l'application de cette approche au domaine de la gestion des ressources humaines a permis de mesurer la contribution d'un ensemble de pratiques RH, considéré comme un sous-système, à la réalisation des objectifs globaux de toute l'organisation. Dans cette optique, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux s'intéressant à l'approche systémique de la gestion des ressources humaines qui la définissent **comme un système cohérent de pratiques RH permettant d'optimiser la performance de l'entreprise.** La perspective empirique mobilisée dans la littérature pour étudier cette relation est l'approche configurationnelle.

2.3. LA PERFORMANCE SOCIETALE/ENVIRONNEMENTALE ET L'APPROCHE CONFIGURATIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

Plusieurs perspectives empiriques sont mobilisées afin d'essayer de valider et d'expliquer la relation entre la GRH et la performance de l'entreprise. Ces perspectives sont classifiées selon leur caractère unidimensionnel ou bien pluridimensionnel. Cependant, trois principales approches de la perspective pluridimensionnelle reviennent souvent et sont utilisées dans plusieurs études, à savoir l'approche *universaliste*, l'approche *contingente* et celle *configurationnelle*. En effet, ce sont les trois approches empiriques dominantes de la relation « GRH-performance ».

Néanmoins, l'approche « universaliste » stipule que certaines pratiques RH appelées « bonnes pratiques » ont un effet significativement positif sur la performance de l'entreprise indépendamment du contexte au sein desquelles elles sont introduites. Quant à l'approche « contingente », elle en propose une nuance et suggère que les pratiques RH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation notamment la stratégie.

C'est l'approche « configurationnelle » ou « systémique » qui énonce que les pratiques RH ont un effet plus élevé sur la performance de l'entreprise quand elles sont considérées dans un système cohérent plutôt que lorsqu'elles sont considérées individuellement (Miller, 1987 ; Meyer et al, 1993). Autrement dit, ce sont des « patterns » ou des profils, plutôt que des pratiques indépendantes individuelles, qui sont à l'origine d'une efficacité maximale (Becker et Gerhart, 1996 ; Delery et Doty, 1996). Aussi, elle met comme deuxième condition la cohérence du système des pratiques RH avec la stratégie d'affaires de l'entreprise.

En effet, considérant que les pratiques RH prises isolément ont un effet limité sur la performance, l'approche configurationnelle remet en cause l'approche universaliste et trouve que la perspective contingente est insuffisante. De ce fait, elle intègre à cette dernière le principe d'ajustement horizontal. Ainsi, les pratiques RH doivent être complémentaires et considérées dans un système cohérent afin d'impacter positivement et efficacement la performance de l'entreprise. Aussi, elles doivent s'harmoniser avec les principales contingences organisationnelles (Fericelli et Sire, 1996 ; Carrière et Barrette, 2005 ; Ndao 2012). C'est pourquoi, cette approche est plus complexe et complète, à notre sens, que les deux autres approches.

Parmi les études empiriques visant à confirmer cette approche, nous citons, à titre d'exemples, celles de : Arthur (1992) ; Delery et Doty (1996) ; Barrette & Ouellette (2000) ; Jalette & Bergeron (2002) ; Allani-Soltan et al. (2004) ; Aït Razouk & Bayad (2007) (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Quelques études empiriques validant l'approche configurationnelle

Auteur(s) (Année)	Titre de la publication	Echantillon	Principaux résultats
ARTHUR (1992)	« The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Svstems in American Steel Minimills »	30 petites aciéries américaines	Les résultats de cette étude confirment que plus l'entreprise a une cohérence interne dans son système de pratiques RH et une cohérence externe de ce dernier avec la stratégie d'affaires qu'elle suit, plus elle est capable d'augmenter sa performance. **Pratiques RH retenues :** • Engagement ; • Valorisation des employés. **Indicateurs de performance :** • Productivité ; • Qualité de la production.
DELERY & DOTY (1996)	« Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions »	192 succursales de banques américaines	Les résultats de cette étude confirment que plus grande sera la similitude entre le système de pratiques RH mis en place par l'entreprise et celui relevé à partir de la littérature (système de travail idéal), meilleure sera la performance financière de la firme.
BARRETTE & OUELLETTE (2000)	« Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH »	177 entreprises canadiennes susceptibles d'avoir implanté un système de gestion de la performance	Les résultats de cette étude confirment que plus on intègre les éléments de stratégie (la vision, les valeurs et l'orientation stratégique) dans la gestion de l'entreprise, plus on agrandit son efficacité par l'augmentation de sa compétitivité, son positionnement concurrentiel et sa pérennité. Ces résultats confirment aussi que l'augmentation de la cohérence des systèmes RH avec celui de la gestion de performance est liée à une augmentation du positionnement concurrentiel de la firme.

Source : Construit par l'auteure

Tableau 1 : Quelques études empiriques validant l'approche configurationnelle (suite)

Auteur(s) (Année)	Titre de la publication	Echantillon	Principaux résultats
JALETTE & BERGERON (2002)	« L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle »	241 caisses populaires Desjardins au Québec	Les résultats de cette étude confirment que lorsque l'influence des autres déterminants est tenue constante, les pratiques RI et le climat RI ont un impact significatif sur la performance organisationnelle. Autrement dit, un mauvais climat RI comporte un impact généralement néfaste sur la performance **Indicateurs de performance organisationnelle :** • Productivité ; • Coûts de main-d'œuvre.
ALLANI-SOLTAN BAYAD & ARCAND (2004)	« Étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle »	1983 établissements français représentant plusieurs secteurs	Les résultats de cette étude confirment que plus les pratiques RH sont combinées et cohérentes entre elles, et sont également cohérentes avec une stratégie de minimisation des coûts, meilleure sera l'efficacité économique des établissements français. Ils confirment aussi que l'indice de climat social est maximisé si les pratiques RH sont cohérentes en interne et avec une stratégie d'affaires de différenciation et d''innovation.
AÏT RAZOUK & BAYAD (2007)	« Gestion des ressources humaines : une analyse longitudinale »	962 établissements français	Les résultats de cette étude confirment que plus un établissement minimise l'écart entre l'idéal type des pratiques RH et son système de GRH, et plus cette distance indique une similarité entre la stratégie théorique et la stratégie suivie par cet établissement, plus il augmente sa rentabilité.

Source : Construit par l'auteure

À l'instar de ces recherches, notre étude répond au besoin d'étudier la relation GRH-performance sociétale/environnementale en empruntant l'approche configurationnelle.

3. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3.1. ÉCHANTILLON

Notre étude empirique est réalisée sur un échantillon constitué de **107 grandes entreprises**, nationales et filiales de multinationales, représentant les principaux secteurs d'activité au Maroc. Dans ce qui suit, nous présenterons la structure détaillée de notre échantillon (cf. tableau 2) afin de vérifier sa distribution et d'obtenir des informations sur des variables susceptibles d'influencer divers aspects mesurés dans le cadre de notre étude.

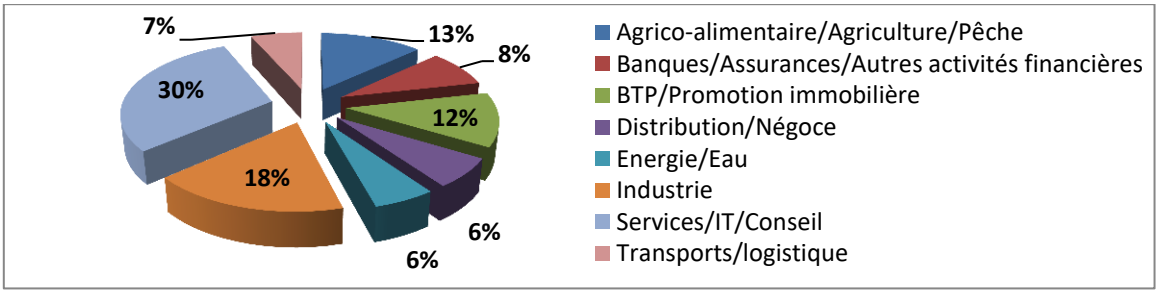
Tableau 2 : Structure de l'échantillon de notre enquête

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises/secteur	Effectif moyen
Agrico-alimentaire/Agriculture/Pêche	14	1251
Banques/Assurances/Autres activités financières	9	1382
BTP/Promotion immobilière	13	1445
Distribution/Négoce	7	1209
Energie/Eau	6	1088
Industrie	19	1445
Services/IT/Conseil	32	1442
Transports/logistique	7	1374
TOTAL	**107**	**1329**

Source : Construit par l'auteure

Nous constatons à partir du tableau, ci-dessus, que la moyenne d'effectif des entreprises de notre enquête est de 1329 salariés. Aussi, elles opèrent dans les principaux secteurs d'activité qui composent le tissu économique marocain, ce qui nous donne un panel équilibré composé de 30% d'entreprises de services, de 18% d'entreprises industrielles et de 13% d'entreprises du secteur agricole, pêche ou agrico-alimentaire (cf. graphique 1).

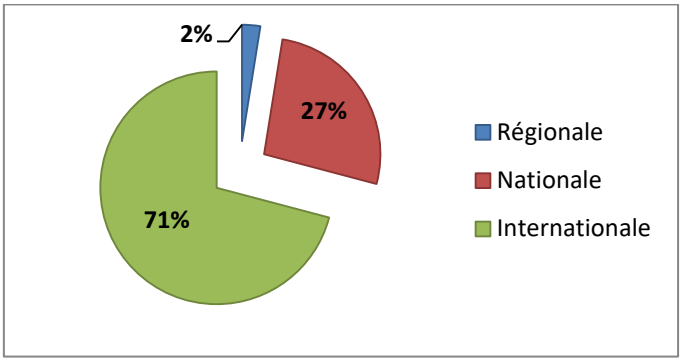
Graphique 1 : Structure de l'échantillon selon le secteur d'activité



Source : Construit par l'auteure

Notre échantillon est équitablement réparti entre entreprises nationales et filiales de multinationales. Aussi, le ¼ des entreprises de notre échantillon sont cotées à la bourse des valeurs de Casablanca. Nous précisons également qu'une grande partie des entreprises répondantes commercialisent leurs produits et/ou services à l'international (cf. graphique 2).

Graphique 2 : Structure de l'échantillon selon l'envergure du marché



Source : Construit par l'auteure

Enfin, dans le souci de veiller à avoir un échantillon d'entreprises parmi les plus performantes qui disposent d'un système RH (administratif, stratégique ou hybride), nous avons constitué notre échantillon des grandes entreprises. En effet, c'est cette catégorie d'entreprises qui nous offre un terrain propice à l'étude de notre problématique car elles disposent à la fois d'un système d'évaluation de la performance sociétale/environnementale et d'un système RH.

3.2. OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

3.2.1. Variable dépendante

La variable dépendante de notre étude est représentée par la performance sociétale/environnementale. Pour la mesurer, nous avons retenu deux indicateurs, à savoir : l'« engagement sociétal » et la « présence d'une stratégie environnementale ». Nous précisons que nous les avons déterminés, d'une part, à partir de nos lectures et des documents relatifs à l'appréciation de la responsabilité sociétale des entreprises et, d'autre part, suite à nos discussions avec des spécialistes en ressources humaines sensibles aux questions relatives à la RSE (enquête exploratoire).

De la même manière, nous avons constitué une échelle de mesure, pour chacun desdits indicateurs, en rédigeant minutieusement leurs items puis en les testant lors de notre pré-enquête. Pour ce faire, nous avons discuté avec les répondants de la pré-enquête pour nous

assurer de leur pertinence et nous avons effectué une analyse de fiabilité en calculant l'alpha de Cronbach.

Dans ce sens, afin de mesurer l'engagement sociétal des entreprises répondantes, nous avons retenu 8 items qui présentent un coefficient largement satisfaisant de cohérence interne de l'ordre de 0,852. Pareillement, pour mesurer la présence de la stratégie globale au sein des entreprises de notre enquête, nous avons gardé 6 items qui constituent ensemble une échelle de mesure avec une cohérence interne très satisfaisante de 0,941. Il faut noter que nous n'avons eu à éliminer aucun item pour améliorer la fiabilité des échelles de mesure de cette dimension. Dans le tableau suivant, nous synthétisons l'ensemble des items que nous venons de citer en précisant les codifications, que nous leur attribuons pour faciliter nos traitements statistiques par la suite, les résultats de l'analyse de fiabilité et la source avec laquelle nous avons obtenu l'information (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Indicateurs et items de mesure de la performance sociétale/environnementale

Vi	Indicateurs	Ii	Items/ratios	Fiabilité (Alpha de Cronbach)	Source
PSE 1	Engagement sociétal	Eng_1	Engagement sociétal	0,852	Q 11
		Eng_2	Contribution au développement humain et économique de l'environnement de l'entreprise.		
		Eng_3	Promotion et organisation des actions d'ordre social (Ex : visite et/ou financement des orphelinats, prise en charge d'opérations médicales, etc.)		
		Eng_4	Promotion de la culture et de l'art.		
		Eng_5	Organisation d'initiatives sportives.		
		Eng_6	Lutte contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.		
		Eng_7	Choix des fournisseurs en fonction de leur engagement sociétal.		
		Eng_8	Contribution à toute initiative ou action de portée nationale ou locale dédiée à la prévention ou l'atténuation des effets des catastrophes naturelles, des déséquilibres écologiques ou sociaux.		
PSE 2	Présence d'une stratégie environnementale	Stra_1	Présence d'une stratégie environnementale	0,941	Q 12
		Stra_2	Définition d'un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel prévoyant notamment l'amélioration des performances environnementales.		
		Stra_3	Réduction de la consommation d'eau.		
		Stra_4	Réduction de l'utilisation d'énergie.		
		Stra_5	Utilisation des énergies renouvelables et/ou des technologies respectueuses de l'environnement.		
		Stra_6	Définition des plans d'action permettant la prévention à l'atténuation des dommages accidentels portés à l'environnement, à la sécurité ou à la santé.		

Source : Créé par l'auteure

3.2.2. Variables indépendantes

Les variables indépendantes de notre étude sont représentées par les stratégies d'affaires et les systèmes de GRH. En effet, comme expliqué auparavant, nous n'étudions pas l'impact d'une pratique RH individuelle sur la performance sociétale/environnementale, mais nous nous focalisons sur les effets dynamiques qui existent à l'intérieur des systèmes, et qui dépassent les simples effets additifs impliqués par l'interaction, en utilisant la méthode de déviation par rapport à un idéal-type (Doty et Glick, 1994).

Avant d'expliquer comment nous avons construit nos idéals types, nous présenterons dans les paragraphes qui suivent les items relatifs à la stratégie d'affaires et la mesure des 10 pratiques RH retenues pour les fins de notre étude.

- **Variables « Stratégies d'affaires »**

Nous avons consacré la partie de notre questionnaire « **Positionnement stratégique de votre entreprise »** à l'étude de l'orientation stratégique des entreprises de notre enquête. Pour ce faire, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer, sur une échelle en 7 points de type d'Osgood, le niveau de préoccupation que leurs entreprises entretenaient à l'égard de chacune des 10 principales dimensions stratégiques répertoriées dans la littérature théorique en GSRH (innovation technologique, offre de produits/services, innovation de produits/services, qualité, prix, marketing, ressources, processus stratégique, risque et proactivité dans le style de gestion) (Segev, 1989).

Il convient de préciser que nous avons emprunté de la littérature cette méthode de mesure de la stratégie d'affaires de l'entreprise qui est utilisée dans plusieurs études en GSRH. En effet, nous avons opté pour l'adaptation du questionnaire élaboré par Segev (1989), et plus précisément, nous avons utilisé une adaptation de sa version française traduite et utilisée par Arcand (2000).

- **Variables « Systèmes de GRH »**

Nous avons consacré la partie de notre questionnaire **« Pratiques Ressources Humaines de votre entreprise »** à l'étude de l'ensemble des variables de GRH nécessaires à notre étude. Ces variables sont représentées par les indicateurs des sept dimensions RH qui constituent nos systèmes de GRH que nous synthétisons dans le tableau 4.

Tableau 4 : Dimensions et items de mesure des pratiques ressources humaines

Dimensions RH	Vi	Indicateurs	Items	Fiabilité (Alpha de Cronbach)	Fiabilité (après suppression d'items)	Source
Organisation du travail	OR 1	Autonomie	Autonomie			Q 28
	OR 2	Description des tâches	Description des tâches			Q 29
	OR 3	Contrôle	Contrôle			Q 30
Anticipation	AN 1	GPEC	GPEC			Q 31
	AN 2	Recrutement	Processus formalisé de recrutement et d'intégration	0,712	-	Q 32
			Fréquence périodique de planification des recrutements			Q 33
	AN 3	Gestion des données sociales	Tableaux de bord			Q 34
Adaptation	AD 1	Evaluation des performances	Système d'évaluation des performances	0,782	-	Q 35
			Liens des résultats de l'évaluation avec la formation			Q 36
			Liens des résultats de l'évaluation avec la promotion			Q 37
			Liens des résultats de l'évaluation avec la mobilité interne			Q 38
	AD 2	Budget de formation	Budget de formation			Q 39
	AD 3	Actions de formation générales	Actions de formation générales			Q 40
	AD 4	Actions de formation spécifiques	Actions de formation spécifiques			Q 41
	AD 5	Mobilité interne	Mobilité interne			Q 42
Gestion des compétences	GC 1	Niveau d'employabilité	Niveau d'employabilité			Q 43
	GC 2	Gestion des compétences clés	Gestion des compétences clés			Q 44
	GC 3	Transfert des compétences	Transfert des compétences			Q 45
Rémunération	R 1	Salaire	Présence d'une politique de rémunération	0,389	0,816	Q 46
			Présence d'une grille salariale			Q 47
			Révision périodique des salaires		Item supprimé	Q 48
			Négociation des salaires		Item supprimé	Q 49
	R 2	Augmentations collectives	Augmentations collectives			Q 50
	R 3	Augmentations individuelles	Augmentations individuelles			Q 51
	R 4	Incitatifs	Primes de performance individuelle			Q 52
Pilotage des Ressources Humaines	P 1	SIRH	Présence d'un SIRH			Q 53
	P2	Communication interne	Partage d'informations	0,738	-	Q 54
			Discussion collective			Q 55
	P3	Gestion des relations professionnelles	Dialogue sociale	0,718	-	Q 56
			Dialogue sociale et prise de décisions			Q 57
			Instances représentatives du personnel			Q 58
			Hygiène, santé et sécurité au travail			Q 59
Participation au déploiement de la RSE	PS 1	Participation de la fonction RH à la mise en place d'une politique RSE	Mobilisation des ressources	0,887	-	Q 60
			Sensibilisation aux enjeux de la RSE			Q 61
			Communication autour des enjeux RSE			Q 62
	PS 1	Gestion de la diversité	Lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité des chances dans tous les processus RH			Q 63

Source : Construit par l'auteure

- **Préparation des données : analyses typologique**

Après avoir défini les différents items relatifs à nos variables indépendantes, nous avons procédé à la préparation des données. En effet, en raison de notre choix méthodologique de l'approche configurationnelle, nous sommes amenés à effectuer une analyse typologique pour déterminer les classes de système de GRH adopté par les entreprises de notre enquête. Pareillement, avec une autre analyse typologique, nous avons classifié ces entreprises en nous appuyant sur les pratiques RH qui représentent nos dimensions RH.

De cette façon, l'analyse typologique nous a montré l'existence de trois classes d'entreprises réparties en fonction de leurs efforts de mise en œuvre des pratiques RH qui ont été retenues dans le cadre de notre étude. Ensuite, pour différencier ces classes, nous avons construit un tableau croisé avec réponses multiples entre les classes du « *cluster GRH* », formé suite à l'application de la méthode Ward, et les pratiques RH initiales. Le critère de comparaison est le % de présence des pratiques RH dans le *cluster*. Les résultats de cette analyse nous ont indiqué la présence de 3 classes de GRH :

- Classe 1 qui représente des pourcentages élevés pour toutes les pratiques administratives alors que la plupart des pourcentages des pratiques stratégiques sont faibles. Ce constat nous permet de dire que les entreprises de cette classe utilisent un système de GRH administrative.
- Classe 2 qui représente des pourcentages élevés à la fois pour les pratiques stratégiques et les pratiques administratives. Ainsi, nous pouvons en conclure que les entreprises de cette classe utilisent un système de GRH hybride.
- Et, classe 3 qui représente des pourcentages élevés pour toutes les pratiques stratégiques et des pourcentages faibles pour celles administratives. Du coup, les entreprises qui s'y trouvent utilisent un système de GRH stratégique.

Ainsi, nos résultats sont cohérents avec notre choix méthodologique de mobiliser trois systèmes de GRH théoriques, à savoir :

- **GRH stratégique** : qui vise l'investissement dans le développement du capital humain et regroupe des activités mobilisatrices ou des pratiques d'engagement.
- **GRH administrative :** qui regroupe des activités RH traditionnelles et qui vise le contrôle des salariés considérés comme un coût à minimiser.

- **GRH hybride :** qui constitue un mixte entre les deux précédents systèmes.

De la même manière, l'analyse typologique appliquée à la stratégie d'affaires adoptée par les entreprises de notre enquête nous donne trois classes d'entreprises. Pour différencier ces classes, nous effectuons une comparaison des moyennes entre les classes du « cluster Stratégie », formé suite à l'application de la méthode Ward, et les dimensions stratégiques. Cette fois-ci, le critère de comparaison est basé sur les moyennes car nos variables sont ordinales.

Les résultats de cette analyse nous indiquent que les entreprises qui se trouvent dans la classe 1 ont tendance à accorder une importance à la baisse des coûts en se focalisant sur la stratégie de prix. Selon les caractéristiques soulevées dans cette classe, nous pouvons dire qu'elle correspond bien à une stratégie de *minimisation des coûts*. Cependant, les entreprises qui se situent dans la classe 2 se focalisent sur la stratégie de prix mais, aussi, sur les stratégies d'innovation (technologique et de produits/services) et de qualité. Ainsi, nous pouvons en conclure que nous sommes face à un profil de stratégie *focus*. Quant à la classe 3, les entreprises qui la constituent accordent de l'importance aux stratégies d'innovation et de qualité. Par conséquent, elle correspond à la stratégie de différenciation.

Nous précisons que, à l'instar de la majorité des études empiriques utilisant l'approche configurationnelle, nous avons mobilisé la typologie de Porter pour qualifier, théoriquement et empiriquement, les stratégies poursuivies par les entreprises de notre étude. De ce fait, nous avons utilisé les mêmes appellations que Porter :

- **Stratégie de différenciation** : qui représente une stratégie d'innovation et de qualité des produits et des services.
- **Stratégie de coût** : qui représente une stratégie de prix basée sur la minimisation des coûts.
- **Stratégie de focus** : qui représente une stratégie d'affaires intermédiaire qui mixe entre les deux autres stratégies.

3.2.3. Variables de contrôle

Nous avons consacré la partie de notre questionnaire **« Informations relatives à votre entreprise »** à la récolte des données servant comme variables de contrôle. Ces dernières nous permettront de contrôler l'effet des caractéristiques de l'organisation et de l'environnement

afin d'assurer l'exactitude statistique de nos procédures analytiques. Ainsi, pour les besoins de notre étude, nous avons choisi d'introduire comme variables de contrôle les deux variables suivantes : secteur d'activité et envergure du marché (Sedo, 2015 ; Aït Razouk et Bayad, 2007, 2010, 2011 ; Aït Razouk, 2007 ; Carrière et Barrette, 2005 ; Barraud-Didier et al., 2003).

3.3. METHODES D'ANALYSE

Dans l'objectif de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons partagé notre analyse en deux temps. Dans un premier temps, nous avons utilisé des analyses qui mesurent la déviation par rapport à l'idéal-type relatif à nos variables indépendantes (systèmes de GRH et profils stratégiques). Ainsi, nous avons obtenu deux indices qui nous représentent le niveau de complémentarité interne et celui de la complémentarité externe dans les entreprises de notre panel. Dans un second temps, nous avons utilisé une méthode d'analyse explicative : « *la régression multiple* ». Ainsi, comme annoncé auparavant, nous pouvons expliquer la performance sociétale/environnementale par ces complémentarités en fonction de ces méthodes d'analyse.

4. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Comme expliqué auparavant, notre objectif est de mettre en évidence les relations qui existent entre les systèmes de GRH et la performance sociétale/environnementale. Dans ce sens, l'approche configurationnelle constitue à la fois le modèle théorique le plus complet et le plus complexe, que l'on peut retrouver dans la littérature stratégique en GRH, qui nous donne cette possibilité. Selon cette approche, un système de GRH dont les pratiques RH sont complémentaires entre elles, d'une part, aligné à une stratégie d'affaires adaptée, d'autre part, est un système capable d'améliorer la performance sociétale/environnementale de l'entreprise. Nous rappelons que nous avons fait appel à la méthode de la déviation par rapport à un idéal-type afin de mesurer ces complémentarités interne et externe.

La première hypothèse déclinée de notre cadre théorique a pour objet de valider la logique associée à **la complémentarité interne** des pratiques RH (**H 1**). Si les systèmes de GRH que nous avons dérivés de la littérature constituent réellement des regroupements cohérents de pratiques capables d'accroître la performance des organisations, alors :

(*H 1) Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, meilleure sera la performance sociétale/environnementale.*

(H 1.1) Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, meilleure sera l'engagement sociétal.
(H 1.2) Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, meilleure sera la stratégie environnementale.

La deuxième hypothèse complète, quant à elle, la précédente en considérant, cette fois-ci, la logique associée à **la complémentarité externe (H 2)**. Si nos regroupements théoriques sont vraisemblables, alors :

(*H 2) Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la performance sociétale/environnementale.*

(H 2.1) *Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera l'engagement sociétal.*

(H 2.2) *Plus grande sera la similarité entre le système de GRH retrouvé dans l'entreprise et le système de GRH théorique, et plus cette dernière sera liée à une stratégie d'affaires correspondante, meilleure sera la stratégie environnementale.*

Ces sous-hypothèses seront testées au moyen de régressions multiples puisque nous introduisons également dans nos procédures des variables de contrôle, afin d'éviter un biais dans l'estimation du paramètre d'intérêt.

4.1. ASSOCIATION ENTRE INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIETALE/ENVIRONNEMENTALE ET COMPLEMENTARITE INTERNE

Dans un premier lieu, nos résultats nous permettent de valider la première hypothèse de notre recherche. Dans ce sens, nous vérifions, dans ce qui suit, les sous hypothèses (*H 1.1*, *H 1.2*) afin de présenter les indicateurs de la performance sociétale/environnementale qui sont associés à la complémentarité interne.

Les résultats de l'estimation montrent que la variable complémentarité interne (FitIT) agit positivement et significativement (t=4,44 ; p=0,000)[2] sur l'engagement sociétal. En d'autres mots, lorsque le niveau de complémentarité interne augmente de 1%, l'engagement sociétal progresse de 63%. Par rapport à la variable de contrôle secteur s'activité, le fait d'exercer un métier dans les secteurs « Services/IT/conseil » ou bien « Transport/logistique » agit négativement sur l'engagement sociétal. Quant à la variable envergure de marché, elle n'a aucun effet significatif sur ce dernier. Nous précisons que le pouvoir explicatif du modèle entier est de 28% (R-squared=0,279)[3].

Les résultats de l'estimation montrent que la variable complémentarité interne agit positivement et significativement (t=3,17 ; p=0,002) sur la stratégie environnementale. En d'autres mots, lorsque le niveau de complémentarité interne augmente de 1%, la stratégie environnementale progresse de 45%. Par rapport à la variable de contrôle secteur s'activité, le fait d'exercer un métier dans les secteurs « Banque/assurances/… », « Services/IT/conseil » ou bien « Transport/logistique » agit négativement sur la stratégie environnementale. Quant à la variable envergure de marché, elle n'a aucun effet significatif sur ce dernier. Aussi, nous précisons que la significativité globale des variables indépendantes du modèle est de 28% (R-squared=0,278).

Tableau 5 : Synthèse des résultats relatifs à la vérification de l'hypothèse 1

	Performance sociétale/environnementale			
	Engagement Sociétal		**Stratégie Environnementale**	
Complémentarité interne	**Coef.**	**t**	**Coef.**	**t**
	0,635	4,44***	0,454	3,17***

*p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01

Source : Construit par l'auteure

Ces résultats concernant les associations entre la complémentarité interne des pratiques ressources humaines et les différents indicateurs de la performance sociétale/environnementale, nous ont permis de **valider nos deux sous hypothèses (H 1.1 et H 1.2**) et, d'ainsi, **valider notre hypothèse centrale de recherche (H1)** (cf. tableau 5).

[2] Le t de student nous indique la significativité de chaque variable indépendante Xi sur la variable dépendante Yi. Pour que cette première soit significative, nous devons avoir t > 1,96. Quant au seuil de significativité, il repose sur la valeur p (probabilité d'erreur) qui doit être inférieure à 0,05 pour pouvoir rejeter l'hypothèse nulle au seuil de 5%.

[3] Le R-squared (appelé aussi R-deux) est un indicateur de la significativité globale de toutes les variables indépendantes. Dans cet exemple, les trois variables explicatives retenues permettent d'expliquer 28% de la variabilité de la variable à expliquer.

4.2. ASSOCIATION ENTRE INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIETALE/ENVIRONNEMENTALE ET COMPLEMENTARITE EXTERNE

Dans un second lieu, nous verrons que les résultats relatifs à la deuxième hypothèse de notre recherche ressemblent aux conclusions que nous venons de vous exposer. Pareillement, nous vérifions, dans ce qui suit, les hypothèses (*H 2.1, H 2.2*) afin de présenter les indicateurs de la performance sociétale/environnementale qui sont associés à la complémentarité externe.

Les résultats de l'estimation montrent que la variable complémentarité externe (FitCIT) agit positivement et significativement (t=4,42 ; p=0,000) sur l'engagement sociétal. En d'autres mots, lorsque le niveau de complémentarité interne augmente de 1%, l'engagement sociétal progresse de 29%. Par rapport à la variable de contrôle secteur s'activité, le fait d'exercer un métier dans les secteurs « Services/IT/conseil » ou bien « Transport/logistique » agit négativement sur l'engagement sociétal. Quant à la variable envergure de marché, elle n'a aucun effet significatif sur ce dernier. Nous précisons que le pouvoir explicatif du modèle entier est de 28% (R-squared=0,278).

Les résultats de l'estimation montrent que la variable complémentarité externe agit positivement et significativement (t=2,89 ; p=0,005) sur la stratégie environnementale. En d'autres mots, lorsque le niveau de complémentarité interne augmente de 1%, la stratégie environnementale progresse de 19%. Par rapport à la variable de contrôle secteur s'activité, le fait d'exercer un métier dans les secteurs « Banque/assurances/… », « Services/IT/conseil » ou bien « Transport/logistique » agit négativement sur la stratégie environnementale. Quant à la variable envergure de marché, elle n'a aucun effet significatif sur ce dernier. Aussi, nous précisons que la significativité globale des variables indépendantes du modèle est de 27% (R-squared=0,266).

Tableau 6 : Synthèse des résultats relatifs à la vérification de l'hypothèse 2

	Performance sociétale/environnementale			
	Engagement Sociétal		**Stratégie Environnementale**	
Complémentarité externe	**Coef.**	**t**	**Coef.**	**t**
	0,295	4,42***	0,194	2,89***

*p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01

Source : Construit par l'auteure

Ces résultats concernant les associations entre la complémentarité externe et les différents indicateurs de la performance sociétale/environnementale, nous ont permis de de **valider nos deux sous hypothèses (H 2.1 et H 2.2)** et, d'ainsi, **valider notre hypothèse centrale de recherche (H 2)** (cf. tableau 5).

4.3. DISCUSSION DES RESULTATS

Notre enquête effectuée sur une centaine d'entreprises au Maroc nous a permis de vérifier nos hypothèses configurationnelles de recherche en détaillant l'effet des cohérences interne et externe sur les indicateurs de la performance sociétale/environnementale choisis avec beaucoup de soin. Par conséquent, d'une part, nous avons confirmé l'association de la complémentarité interne avec les indicateurs de l'engagement sociétal et de la stratégie environnementale, et, d'autre part, celle de la complémentarité interne et externe avec les mêmes indicateurs.

Subséquemment, nous constatons que plus une entreprise au Maroc veillerait à avoir un système composé de pratiques RH cohérentes entre elles, plus elle va améliorer sa performance sociétale/environnementale. Aussi, plus une entreprise au Maroc veillerait également à avoir une cohérence externe entre ce système de pratiques RH et sa stratégie d'affaires, mieux sera sa performance sociétale/environnementale.

Dans cette vision, une entreprise qui choisit d'investir dans le développement de son processus de recrutement, en mettant au point des techniques innovantes afin d'attirer les meilleurs candidats sur le marché et de sélectionner les meilleurs profils qui vont répondre à son besoin, gagnera une valeur ajoutée si elle fait, par la suite, bénéficier ces recrues de plans de formation, de développement de carrière et d'une politique de rémunération attrayante et équitable afin de les motiver et les inciter à optimiser leur performance individuelle et lui être fidèles. Dans ce sens, nos résultats permettent de croire que l'intégration des pratiques RH dans un système cohérent pourrait avoir un effet déterminant sur l'atteinte des objectifs de la performance sociétale/environnementale que se fixent les entreprises au Maroc.

Par conséquent, la présente étude identifie deux conditions de l'influence des pratiques RH sur la performance sociétale/environnementale des entreprises au Maroc : leur constitution en un système cohérent et la cohérence de ce dernier avec la stratégie d'affaires. De la sorte, la

littérature et notre étude nous indiquent qu'il est nécessaire d'envisager les pratiques RH de façon systémique plutôt qu'individuelle.

Même si l'objectif et la méthodologie de notre recherche diffèrent, une grande partie de nos résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres auteurs. D'un point de vue empirique, nos résultats sont cohérents avec ceux obtenus dans les recherches antérieures (Sedo, 2015 ; Aït Razouk et Bayad, 2007, 2010, 2011 ; Aït Razouk, 2007 ; Barrette, 2005 ; Arcand et Baldegger, 2005 ; Carrière et Barrette, 2005 ; Allani-Soltan et al., 2004 ; Barraud-Didier et al., 2003 ; Jalette et Bergeron, 2002 ; Barrette et Ouellette, 2000 ; Arcand, 2000 ; Barrette et Simeus, 1997 ; Ichniowski et al., 1997 ; Delery et Doty, 1996 ; MacDuffie, 1995 ; Huselid, 1995 ; Doty et Glick, 1994 ; Arthur, 1992).

De façon générale, la crédibilité de nos résultats est tirée de leur alignement avec ces autres travaux qui arrivent à la même conclusion en montrant que l'intégration d'un ensemble de pratiques RH dans un système cohérent a un effet positif sur les performances des entreprises. Par conséquence, ces résultats appuient l'idée selon laquelle l'arrimage configurationnel est un facteur déterminant dans la recherche de l'amélioration et la maximisation de la performance sociétale/environnementale.

Sedo (2015), à titre d'exemple, a examiné si les prémisses théoriques d'arrimage interne et externe des activités de GRH peuvent être aussi validées dans la PME en Afrique francophone, et particulièrement au Togo. Pour ce faire, il a utilisé une régression logistique multi-variable sur les données de 103 PME. Par conséquent, il a obtenu des résultats qui semblent partiellement cohérents au regard des deux hypothèses de recherche et a pu conclure que l'approche configurationnelle s'applique aussi aux PME en Afrique.

Aït Razouk et Bayad (2010) ont également réalisé une étude sur un échantillon de 275 PME françaises afin de confirmer le lien entre les pratiques mobilisatrices des ressources humaines et la performance mesurée à partir de la rentabilité et du climat social. Dans ce sens, les résultats de leur étude montrent, toutes choses égales par ailleurs, que les effets de l'indice de pratiques mobilisatrices sur les indicateurs de performance sont significatifs.

Fabi et al. (2007), dans leur étude menée dans un contexte canadien, ont étudié le lien entre les pratiques mobilisatrices et la performance d'un échantillon de PME. Les chercheurs ont

affirmé que l'alignement des pratiques de GRH (information, structuration, motivation, consultation et formation) de leurs trois groupes de PME (locales, mondiales et internationales) sur la stratégie de développement (réseaux, produits et marchés) a pour effet d'améliorer leurs performances financière, ressources humaines et opérationnelle.

Il est vraisemblable de confirmer sur cette base la robustesse de l'approche configurationnelle des ressources humaines et de conclure qu'elle puisse représenter une puissante alternative stratégique pour les entreprises au Maroc. Pareillement, nous concluons qu'il ne faut pas croire que, pratiquement, c'est possible d'améliorer considérablement la performance sociétale/environnementale de l'entreprise en agissant sur une seule pratique RH, comme nous le confirment Becker et Gerhart (1996) :

« In short, HR managers should not be misled into thinking that adding (or subtracting) points on the rating scales in their performance appraisal systems will have a strategic impact on organizational performance »

Réellement, afin d'avoir un effet considérable des pratiques RH sur la performance de l'entreprise, il est essentiel de réfléchir à une combinaison de pratiques RH qui se complètent et se renforcent mutuellement.

5. CONCLUSION

Le principal objectif de notre article était de répondre aux principaux questionnements concernant la capacité de la gestion des ressources humaines à améliorer la performance sociétale/environnementale des entreprises. Dans ce sens, nous avons essayé tout au long de ce travail, et spécialement lors de la phase empirique, d'étudier la relation entre les pratiques RH, définies comme un ensemble cohérent à l'interne, et à l'externe avec la stratégie d'affaires, et la performance sociétale/environnementale des entreprises dans le contexte marocain.

Les principaux résultats du présent travail confirment, d'une part, l'association de la complémentarité interne avec les indicateurs d'engagement sociétal et de la stratégie environnementale, et, d'autre part, celle de la complémentarité interne et externe avec les mêmes indicateurs. Dans ce sens, nous avons pu confirmer la capacité de la gestion des

ressources humaines à améliorer la performance sociétale/environnementale des entreprises au Maroc.

L'apport théorique de notre article est la réalisation d'une revue de littérature qui nous a permis de clarifier nos concepts clés, à savoir : la performance sociétale/environnementale et la gestion des ressources humaines. Aussi, nous avons accordé une attention particulière à l'approche configurationnelle des ressources humaines qui représente le soubassement théorique de notre étude empirique. En effet, les principes de l'approche configurationnelle nous ont permis d'étudier cette relation complexe et qualifiée d'énigme dans les sciences de gestion. Contrairement aux travaux qui se basent sur l'approche universaliste ou contingente, cette perspective systémique indique la présence d'un lien indirect mais obéissant à la logique de cohérence des pratiques RH entre elles et avec la stratégie d'affaires des entreprises.

Quant à la méthodologie poursuivie, dans un souci d'utiliser une approche qui ne se limite pas à la classification des entreprises dans des groupes ou « grappes », nous avons minutieusement choisi la méthode de l'idéal-type qui permet d'apprécier le degré de déviation de l'entreprise par rapport à son idéal-type. Ainsi, chacune de nos configurations représentait un « idéal-type » et non pas une simple catégorie d'entreprise. Par la suite, nous avons utilisé la méthode des régressions multiples qui constitue une méthode statistique très privilégiée dans les recherches en sciences de gestion.

Même si les savoirs résultants de la recherche scientifique ne sont pas directement actionnables, nous espérons que notre article contribuera à rapprocher la distance entre le monde académique et le monde professionnel en limitant leur séparation qui rend les résultats des travaux académique peu utilisables dans la vie réelle et en clarifiant comment les managers RH peuvent utiliser nos résultats pour défendre la capacité de la GRH à améliorer la performance sociétale/environnementale de leurs entreprises.

En effet, nos résultats permettent aux managers RH d'appuyer, auprès des dirigeants, le rôle des politiques RH dans l'obtention d'un avantage compétitif durable. Les pratiques RH, en formant un système cohérent adapté à la stratégie d'affaires de l'entreprise, permettent d'améliorer la performance sociétale/environnementale des entreprises. De cette manière, les entreprises ne se limiteront plus à la mise en place d'une ou quelques pratiques RH susceptibles d'optimiser la performance mais de raisonner en termes de « système » de GRH.

Ainsi, les managers RH peuvent réclamer avec insistance l'inscription des ressources humaines dans les préoccupations stratégiques afin de rapprocher les intérêts des différentes « parties prenantes », comme le soulignent nos résultats issus d'une appréciation de la performance sociétale/environnementale de la grande entreprise au Maroc.

6. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

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

Aït Razouk, A. et M. Bayad (2007), Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale, Revue internationale sur le travail et la société, Vol 5, n°2, Juillet, pp. 1-39.

Aït Razouk A. et M. Bayad (2010), GRH mobilisatrice et performance des PME : quelle causalité ?, Actes de la 19ème Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg, 01-02-03-04 Juin.

Aït Razouk A. et M. Bayad (2011), GRH mobilisatrice et performance des PME, Revue de gestion des ressources humaines, 2011/4, n°82, pp. 3-18.

Allani-Soltan, N., M. Bayad et M. Arcand (2004), Etude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle, Actes du 15ème Congrès annuel de l'AGRH, Montréal, pp. 1-30.

Arcand, M. (2000), L'effet des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Metz, Université de Metz, 267 p.

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

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

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

Barrette, J. (2005), Architecture de ressources humaines : Perspectives théoriques et pistes de recherche, Relations Industrielles, Vol 60, n°2, pp. 213-243.

Barrette, J. et R. Ouellette (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, Vol 55, n°2, pp. 207-226.

Barrette, J. et M. Simeus (1997), Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie, Actes du congrès annuel de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada, Terre Neuve, Vol 18, n°9, pp. 23-33.

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

Bélanger, L., A. Petit et J.-L. Bergeron (1983), Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

Carrière, J. et J. Barrette (2005), Gestion des ressources humaines et performance de la firme a capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration, Revue canadienne des sciences de l'administration, Vol 22, n°4, pp. 302-315.

Commission Européenne (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises – Livre Vert, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.

Crutzen, N. et D.-V. Caillie (2010), Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants, Humanisme et Entreprise, 2010/2, n° 297, pp. 13-32.

Delchet, K. (2003), Qu'est-ce que le développement durable ?, Collection « A savoir », Afnor, Paris.

Delery, J.-E. et D.-H. Doty (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, Academy of Management Journal, Vol 39, n°4, pp. 802-835.

Donaldson, T. (1982), Corporations and Morality, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Doty, D.-H. et W. Glick (1994), Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling, Academy of Management Review, Vol 19, n°2, pp. 230-251.

Doty, D.-H., W.-H. Glick et G.-P. Huber (1993), fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories, The Academy of Management Journal, Vol. 36, n° 6, pp. 1196-1250.

Dunlop, J.-T. (1958), Industrial Relations System, Harvard Business School Press, Boston.

Evan, W.-M. et R.-E. Freeman (1988), A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, In : Ethical Theory and Business, BEAUCHAMP T.-L. et BOWIE, N.-E (coord.) 3ème éd. Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 97-106.

Fabi, B., L. Raymond et R. Lacoursière (2007), La GRH, levier du développement stratégique des PME, Revue de gestion des ressources humaines, n°65, pp. 41-55.

Fericelli, J. et B. Sire (1996), Performance et Ressources Humaines, Economica, Paris.

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

Ichniowski, C., K. Shaw et G. Prennushi (1997), The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity : A Study of Steel Finishing Lines, The American Economic Review, Vol 87, n°3, pp. 291-313.

Jalette, P., J.-G. Bergeron (2002), L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle, Relations Industrielles, Vol 57, n°3, pp. 542-561.

Langevin, J.-L., R. Tremblay et L. Bélanger (1979), la direction participative par objectifs, Presses de l'Université Laval, Québec.

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

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

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

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

Ndao, A. (2012), Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ?, Actes du 23ème Congrès annuel de l'AGRH, Nancy.

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

Segev, E. (1989), A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Levels strategic typologies, Strategic Management Journal, Vol 10, n°5, pp. 487-505.

Sharma, S. (2001), L'organisation durable et ses stakeholders, Revue Française de Gestion, novembre-décembre, n°136, pp. 154-167.

Sobczak, A. et N. Minvielle (2011), Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, Paris.

ST-Onge S., M. Audet, V. Haines et A. Petit (2004), Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2ème édition, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

Zeghal D. et S. Dammak (2007), La divulgation de l'information environnementale dans les rapports annuels : une étude comparative des multinationales américaines et européennes, Actes du 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, IAE de Poitiers, 23-24-25 mai.