

**QUELS EFFETS DU DEVELOPPEMENT RH SUR LA
PERFORMANCE SOCIALE DANS LES ORGANISATIONS
PUBLIQUES MAROCAINES ?**

CAS DE L'UNIVERSITÉ HASSAN II DE CASABLANCA

**What effects of HR development on social performance in Moroccan
public organizations?**

Case of “Hassan II University of Casablanca”

Par

Rachid MHENNA

**Docteur en Sciences Economiques et Gestion, Fsjes-Mohammedia, Université
Hassan II de Casablanca.**

mhennarachid@gmail.com

Résumé :

Face à un contexte socio-économique mondialisé, qui est en perpétuelle mutation, à des marchés hautement compétitifs, dont la concurrence est devenue de plus en plus acharnée, les organisations sont invitées d'être plus adaptatives, créatives et réactives qu'avant, c'est pourquoi elles ont de plus en plus besoin des ressources humaines compétentes et motivées en quantité et qualité nécessaires et suffisantes, pour faire face aux exigences quotidiennement posées par ce nouvel environnement. Cette étude consiste à étudier l'effet du développement des ressources humaines sur la performance sociale, elle s'articule autour de deux objectifs majeurs : le premier vise d'un point de vue théorique de contribuer à l'avancement des connaissances en termes de GRH dont le cadre conceptuel issue et s'inspire des différents travaux antérieurs. Quand' au deuxième objectif, dans une posture épistémologique

<http://revues.imist.ma/?journal=REGS>

ISSN: 2458-6250

positiviste et en adoptant une méthodologie quantitative qui se focalise sur une approche hypothético-déductive, il vise à tester la relation du développement RH et la performance sociale dans les organisations publiques marocaine cas de l'Université Hassan II de Casablanca, en mobilisant la perspective universaliste, Les principaux résultats montrent que le développement RH peut constituer un levier incontournable pour accroître la performance sociale des collaborateurs.

Mots clés : Développement RH, Formation, gestion des carrières, performance sociale.

Abstract:

Faced with a globalized socio-economic context, which is constantly changing, with highly competitive markets, whose competition has become increasingly fierce, organizations are invited to be more adaptive, creative and reactive than before, c This is why they increasingly need competent and motivated human resources in the necessary and sufficient quantity and quality to meet the daily demands posed by this new environment. This study consists in studying the effect of the development of human resources on social performance, it revolves around two major objectives: the first aims from a theoretical point of view to contribute to the advancement of knowledge in terms of HRM whose conceptual framework stems from and is inspired by various previous works. When the second objective, in a positivist epistemological posture and adopting a quantitative methodology that focuses on a hypothetico-deductive approach, it aims to test the relationship of HR development and social performance in Moroccan public organizations case of the University Hassan II of Casablanca, by mobilizing the universalist perspective, the main results show that HR development can be an essential lever to increase the social performance of employees.

Keywords: HR development, training, career management, social performance.

Introduction :

Dans un contexte instable et en perpétuelle mutation, l'évolution permanente de l'environnement économique, ces transformations obligent les organisations d'aujourd'hui d'être de plus en plus créatives, adaptatives et réactives, pour faire face aux exigences quotidiennement posées par ce nouvel contexte socio-économique. Dans ce contexte d'ouverture internationale et de course à la compétitivité, la fonction Ressources humaines s'est modernisée dans de nombreuses organisations marocaines. Depuis les années quatre-vingt, nous sommes ainsi passés de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines, puis au développement du capital humain. Aujourd'hui au Maroc, on commence à sentir une prise en compte des ressources humaines comme variable clé dans la stratégie de l'organisation, et non plus comme un facteur générateur de coût. Au Maroc, les organisations publiques sont conscientes, plus que jamais, de l'enjeu de la gestion des ressources humaines en tant qu'un levier incontournable permettant d'accompagner et d'anticiper les changements. Certes, ces organisations ont mis en œuvre, depuis quelques années, tout un programme de modernisation visant à améliorer aussi bien ses modes de gestion ainsi que ses structures, dans la perspective d'une efficacité meilleure, néanmoins, elles restent confrontées à certains écueils, qui ont pour dénominateur commun l'efficacité humaine. Or, le capital humain reste la pierre angulaire pour les organisations soucieuses d'améliorer leur performance notamment la performance sociale.

La problématique à laquelle nous efforçons de répondre est la suivante :

« Dans quelle mesure le développement RH contribue-t-il à l'amélioration de la performance sociale des collaborateurs dans les organisations publiques marocaines ? »

I- Cadre théorique :

La littérature démontre que la gestion des ressources humaines représente l'un des exemples potentiels d'avantage compétitifs. En d'autres termes, on dira que la gestion des ressources humaines crée un avantage concurrentiel recherché et indubitable. En effet, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la principale source d'avantage concurrentiel durable est sans

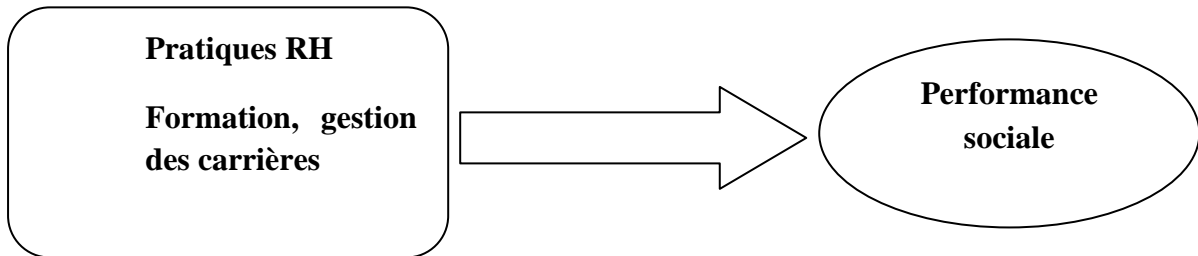
contredit, les ressources humaines (Becker, 1996). La gestion des ressources humaines a connu au cours des dernières années un essor considérable et est devenue un sujet d'études auquel s'intéressent de plus en plus de chercheurs, tant dans le secteur privé que dans celui des organisations publiques marocaines. L'investissement dans les pratiques de GRH, en fait, apparaît comme l'une des solutions pouvant permettre d'augmenter la productivité des organisations, il s'agirait également de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont puissent disposer les dirigeants pour améliorer la rentabilité (Bekcker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997).

I-1 : Théorie mobilisée :

Progressivement, les recherches reconnaissent que la GRH améliore la performance organisationnelle. Mais, il n'y a pas de consensus entre les chercheurs quant à la façon d'y arriver (Fabi et al. 2010 ; cité par J.M Trudel, 2011). À la lumière de la revue de la littérature spécialisée, il est admis qu'il n'y a aucune théorie reconnue universellement pour expliquer cette relation (Arcand, 2006 ; Carrière et Barrette, 2005). Toutefois, cette littérature reconnaît, quand même, qu'il existe trois perspectives qui ont essayé d'expliquer cette relation (Delery et Doty, 1996) : « **universaliste** », de « **contingence** » et de « **configuration** » (N. Allani Soltan et al. 2003 ; O. Gagnon et al. 2012). (Hamid Latif, Mohammed Faridi, 2017, p : 11).

Quant à l'approche de la contingence et de configuration, plusieurs chercheurs ont distingué entre deux difficultés majeures, dans un premier temps qu'elles peuvent s'avérer très difficiles, voire utopiques, notamment de vouloir circonscrire des ensembles ou configurations génériques de pratiques pouvant convenir à tel ou tel type de stratégie (Purcell, 1999 ; Colbert, 2004). La seconde difficulté surtout qui interpelle l'approche de configuration se focalise sur la capacité des gestionnaires à effectuer les bons choix de pratiques lorsque vient le temps d'élaborer un système de GRH «sur mesure» pour leur entreprise. A cet effet Beker et al. (1997) soulignent que les gestionnaires des ressources humaines sont invités à comprendre non seulement les systèmes, mais également les relations de cause à effet qui les sous-tendent. (Richard Lacoursière, Bruno Fabi, Josée St-Pierre et Michel Arcand, 2005, p : 48).

C'est à partir de ce qui précède, et pour les fins de notre travail de recherche, il s'avère que l'approche universaliste a des bases théoriques solides, en se focalisant sur la théorie du capital humain, des coûts de transaction et celle de l'agence, son modèle est comme suit :



I-2 : Les hypothèses :

- 1) Plus les pratiques de GRH relatives à la formation sont bien implantées plus la performance sociale du personnel sera élevée.
- 2) Plus les pratiques de GRH relatives à la gestion des carrières sont bien implantées plus la performance sociale du personnel sera élevée.

- **L'hypothèse générale qui englobe ces hypothèses :**

«Le niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines telles que la formation et la gestion des carrières sont positivement relié à la performance sociale du personnel de l'Université Hassan II de Casablanca (UH2C)».

II- Matériel et méthodologie :

II-1 : Posture épistémologique et démarche méthodologique :

Une recherche vise à clarifier un problème plus au moins défini et consiste à combler un vide ou bien à baliser une réalité à étudier ou de choisir des méthodes de collecte des données les plus appropriées. Dans notre thèse, il s'agira d'un moyen servant à produire des connaissances sur des phénomènes peu explorés dans les organisations publiques marocaines en particulier dans les Universités. (Trudel, Simard et Vonarx (2007)). Se positionner épistémologiquement, c'est-à-dire, chaque recherche doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique, ce qui va permettre au chercheur de cadrer ces hypothèses de la recherche, sa méthodologie à

poursuivre, les matériaux à utiliser, les méthodes de justification de la connaissance. (Meriem BOUYZEM, Youssef AL MERIOUH, 2017, p : 6).

En vue de répondre à cet objectif nous adopterons **un positionnement épistémologique positiviste**, ce paradigme postule l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur. Il existe donc, pour les positivistes, un réel objectif, unique, connaissable, et le chercheur sera capable, non seulement de l'étudier et de le cerner, mais de le comprendre en toute neutralité puisque ce réel est indépendant de lui. Une approche scientifique positiviste permet, en observant les faits de manière empirique, en éclairant les causalités et en construisant des règles, de découvrir et comprendre ces formes de détermination. (Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Aon, Alain Jolibert, 2008, p : 22).

III- Démarche méthodologique :

Après avoir précisé notre posture épistémologique, notre travail de recherche nécessite le choix d'une méthodologie, alors dans une perspective positiviste, lorsque le chercheur a défini son objet de recherche, il doit préciser la démarche choisie selon les objectifs qu'il se donne, pour les fins de notre travail de recherche nous allons adopter **une méthode hypothético-déd** La démarche méthodologique privilégiée permettra de trouver réponse à notre questionnement soulevé dans notre problématique de recherche, et, ainsi infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherche. Pour y arriver, une logique hypothético-déductive a été utilisée car nous avons trouvé une niche de recherche à partir de notre partie théorique et nous avons posé des hypothèses que nous allons vérifiées.

Notre questionnaire comportait en tout 25 questions, s'articule autour de trois parties principales :

Première partie : information socioprofessionnelles des répondants

Cette partie interpelle le sexe, l'âge, le niveau d'étude et l'ancienneté

Deuxième partie : pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de GRH concernent la gestion des carrières et la formation

Troisième partie : la performance sociale

La performance sociale dont on parle dans notre travail de recherche concerne le taux de satisfaction, le taux d'absentéisme et le climat social.

III-1- Méthode et Outil d'analyse des données :

Les données recueillies à l'aide du questionnaire n'ont pas de signification en elles-mêmes. Elles ne peuvent servir qu'après un traitement qui permet de faire une bonne analyse des données.

L'outil d'analyse des données utilisé dans cette recherche est le logiciel SPSS « *Statistical Package for Social Sciences* », dans sa version 21. Les analyses effectuées consistent principalement en des analyses descriptives et corrélationnelles, en utilisant trois méthodes principales : le tri à plat, le tri croisé et la régression hiérarchique.

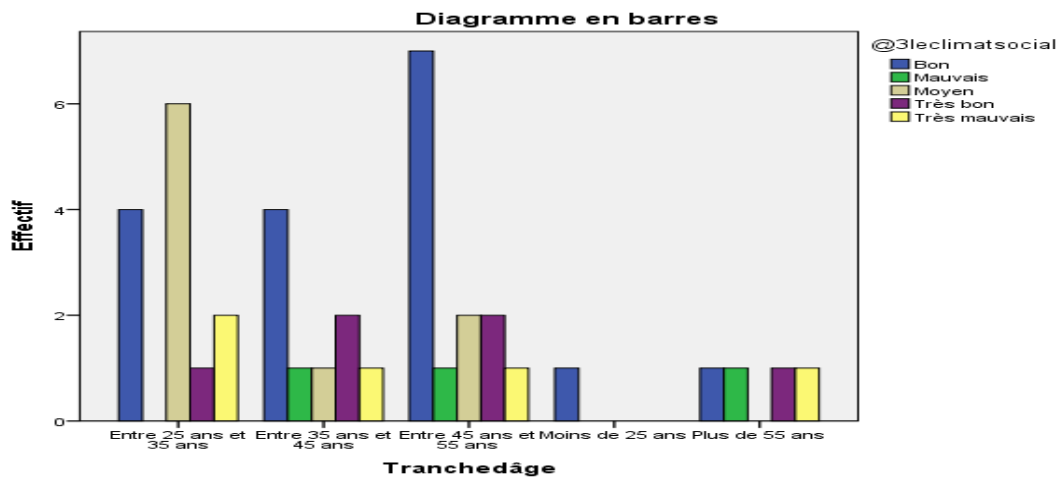
IV- Résultats :

Nous allons se focaliser dans nos résultats sur les tris croisés et le test Khi-Deux :

Tranche d'âge/climat social :

Le test de Khi-deux est utilisé pour tester l'hypothèse nulle d'absence de relation entre deux variables catégorielles. On peut également dire que ce test vérifie l'hypothèse d'indépendance de ces variables.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	12,058 ^a	16	,740
Rapport de vraisemblance	13,041	16	,670
Nombre d'observations valides	326		

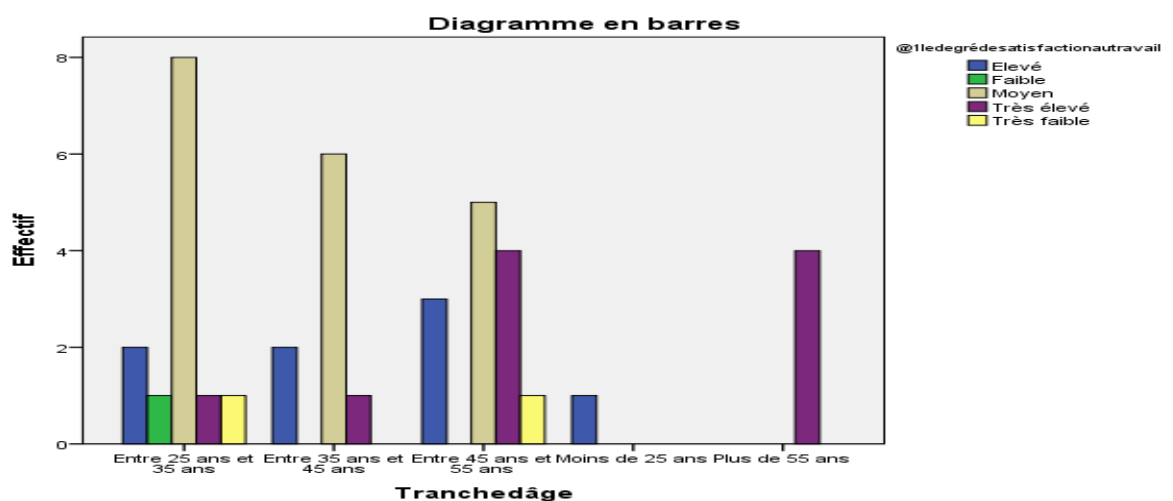


D'après cette figure, nous constatons que les personnes ayant une « tranche d'âge » entre 35 ans et 45 ans, considèrent qu'il existe un très bon climat social au sein de l'établissement. . Ainsi, selon le test Khi-deux la relation entre la variable « tranche d'âge » et celle du « climat social » n'est pas significative.

Tranche d'âge/satisfaction :

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	22,885 ^a	16	,117
Rapport de vraisemblance	22,293	16	,134
Nombre d'observations valides	326		

Tests du Khi-deux, tranche d'âge/satisfaction



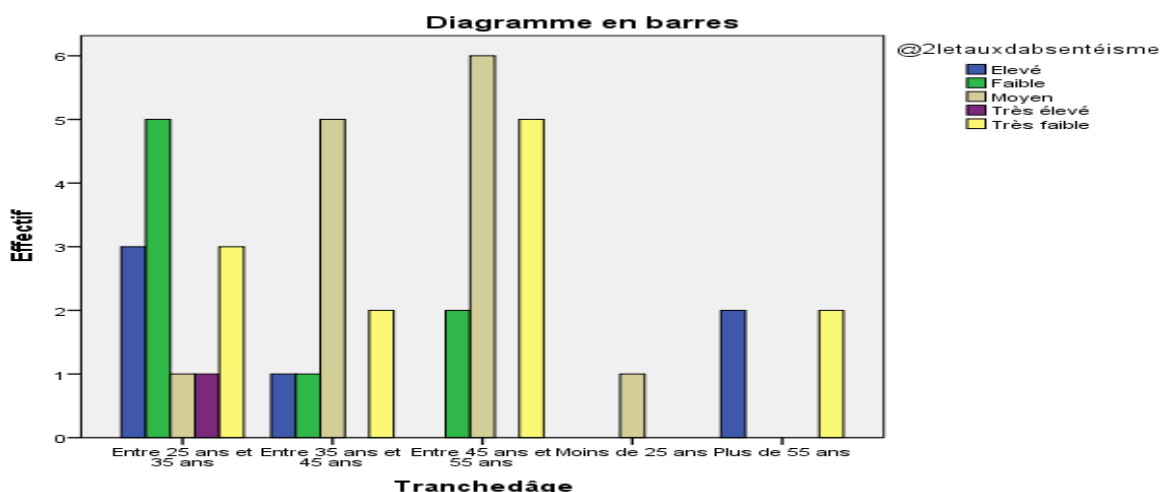
Tranche d'âge/taux de satisfaction

Selon cette figure, nous remarquons que les collaborateurs ayant une « tranche d'âge » moins de 45 sont moyennement satisfaits, par contre ceux ayant plus de 55 ans, ils sont très satisfaits. Ainsi, selon le test Khi-deux la relation entre la variable « tranche d'âge » et celle du « taux de satisfaction » n'est pas significative.

Tranche d'âge/taux d'absentéisme

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	20,723 ^a	16	,189
Rapport de vraisemblance	24,052	16	,088
Nombre d'observations valides	326		

Tests du Khi-deux, tranche d'âge/taux d'absentéisme



Tranche d'âge/taux d'absentéisme

Selon la figure au-dessus, on constate que généralement le « taux d'absentéisme » tend vers la faiblesse. Ainsi, selon le test Khi-deux la relation entre la variable « tranche d'âge » et celle du « taux d'absentéisme » n'est pas significative.

V- Discussion :

A la lumière des résultats obtenus on peut affirmer l'hypothèse qui interpelle la variable du recrutement, car celle qui est plus significative par rapport aux deux autres variables de la formation et de gestion des carrières, se qui signifie que comme même il ya une évolution en

terme de gestion des ressources humaines au niveau des organisations publiques marocaines, car le recrutement représente aujourd'hui le déclencheur de la compétitivité pour les organisations, à condition de mettre les bonnes personnes aux bonnes places. C'est-à-dire que nous sommes dans une phase de valorisation de la place de gestion des ressources humaines dans développement des organisations.

V-1 : Les résultats correspondant au questionnaire :

A notre question principale de recherche visant à savoir s'il existe un lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance sociale du personnel de l'Université Hassan II de Casablanca, nous pouvons répondre par l'affirmative. Les résultats obtenus avec les analyses de régression hiérarchique supportent l'hypothèse de l'approche universaliste voulant que les pratiques de gestion des ressources humaines soient associées positivement avec la performance des organisations.

La présente étude avait pour objectif de vérifier la contribution de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des organisations publiques marocaines notamment l'Université Hassan II. Dans notre cadre théorique, différentes théories sur lesquelles on s'appuie généralement pour expliquer en quoi certaines pratiques de GRH pourraient affecter la performance des organisations. Parmi ces disciplines figurent en particulier les sciences de l'économie : la théorie du capital humain, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. De la psychologie à savoir : la théorie de la motivation et de satisfaction, la théorie de l'échange sociale. De la finance et de la stratégie : la théorie des ressources stratégiques.

Selon la perspective économique et stratégique, les organisations sont invitées d'effectuer un passage à une économie du savoir et du développement des compétences uniques, fondée sur l'innovation et la création de valeur, pour y arriver, elles devront pouvoir compter sur des collaborateurs compétents et qualifiés en quantité et qualité nécessaires et suffisantes, tout en veillant à mettre en place des processus difficiles à imiter. Par ailleurs, selon la perspective psychosociologique, les organisations doivent de plus en plus considérer les ressources humaines comme des partenaires et chercher à les impliquer dans la mise en œuvre de toutes leurs stratégies. D'un point de vue financier, le principal défi de la plupart des organisations

consiste à procurer un rendement satisfaisant aux actionnaires, alors que pour celles où la propriété est concentrée entre les mains d'un actionnaire unique, l'objectif majeur sera plutôt d'assurer la pérennité de l'organisation, sans connaître des difficultés financières. Tous ces défis comportent évidemment des risques lesquels, avons-nous également expliqué, pourrons être réduits par la mise en place de différentes pratiques de GRH.

Nous avons appuyé sur la perspective universaliste de la gestion des ressources humaines voulant généralement que les pratiques aient un effet bénéfique partout où on les applique, nous avons formulé trois hypothèses.

Conclusion :

Dans le présent article nous avons réalisé une démarche conceptuelle et méthodologique afin de vérifier les relations entre le développement RH et la performance sociale de l'organisation, Pour présenter notre modèle de recherche, plusieurs éléments ou variables ont été utilisés tels que : les pratiques de gestion des ressources humaines à savoir : la formation et la gestion des carrières, ainsi que la performance sociale.

L'hypothèse relative aux pratiques de la formation, on constate l'absence de signification, ce qui est normal, car la formation au Maroc reste encore une pratique en voie de développement. L'hypothèse relative aux pratiques de gestion des carrières, nous avons constaté que vu l'histoire de gestion des ressources humaines au Maroc, la majorité des collaborateurs n'ont pas encore satisfaits en termes de gestion des carrières notamment la promotion et la mobilité intrinsèque et extrinsèque. Finalement on peut infirmer ces deux hypothèses, ce qui nécessite le renouvellement de la fonction RH au sein des organisations publiques marocaines.

Bibliographie :

Arcand, G. (2006). Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie (Doctoral dissertation, Université Paul Verlaine-Metz).

Becker B. et Gerhart B. (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", Academy of Management journal, Yol.39, N°4, P.779-801

Becker, B.E., Huselid, M.A. , Pickus, P.S., & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. Human Resource Management, 36(1) : 39-47.

Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. Human Resource Management, 36(1) : 39-47.

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

FARIDI, M., & LATIF, H. (2017). LA PERFORMANCE RH: PRÉCISION TERMINOLOGIQUE ET PROBLÉMATIQUES DE MESURE. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 2(1).

Purcell, J. (1999), «Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-sac?, Human resource Management Journal, London, Vol.9, n.3, p.26-41.

Richard Lacoursière, Bruno Fabi, José St-Pierre et Michel Arcand, Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste, *Revue internationale PME, économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*. Volume 18, Numéro 2, 2005, pages : 43-73. ISSN : 0776-5436.