

# **L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES D'OFFSHORING AU MAROC**

**De**

**Said LOUKIL**

**Chercheur à la FSJES de Kénitra, Département Sciences  
Economiques, Université Ibn Tofail, Kénitra- Maroc.**

**&**

**Khalifa AHSINA**

**Chercheur à la FSJES de Kénitra, Département Sciences  
Economiques, Université Ibn Tofail, Kénitra- Maroc.**

**&**

**Hindou BADDIH**

**Professeur à la FSJES de Kénitra, Département Sciences  
Economiques, Université Ibn Tofail, Kénitra- Maroc.**

## **Résumé:**

On considère depuis longtemps la formation comme un puissant levier de développement des compétences des collaborateurs, et par la même un excellent moyen d'amélioration de la performance globale.

Plusieurs travaux théoriques et empiriques ont mis en exergue l'existence d'une relation positive et un lien aigu entre formation et performance globale de l'entreprise.

Au Maroc, les études portant sur l'impact de la formation sur la performance sont rares d'où l'intérêt de cette recherche.

Notre étude se veut une contribution à l'étude du lien entre formation et performance globale en contexte d'entreprises d'offshoring au Maroc.

Après une revue de la littérature, un cadre conceptuel est adopté pour analyser l'impact des pratiques de formation sur la performance globale des entreprises du secteur.

**Mots clés:**

Formation, performance globale, offshoring.

**Abstract:**

It has long been considered training as a powerful tool for development of employee skills, and at the same a great way to improve organizational performance. Several theoretical and empirical studies have highlighted the existence of a positive relationship and a strong link between training and organizational performance of the company.

In Morocco, the studies on the impact of training on performance are rare hence the importance of this research.

Our study is a contribution to the study of the relationship between training and organizational performance in the context of offshoring firms in Morocco.

After a literature review, a conceptual framework is adopted to analyze the impact of training practices on organizational performance of companies in the sector.

**Keywords:**

Training, organizational performance, offshoring.

## 1-Introduction

La quête de la performance amène les entreprises à se situer dans un jeu concurrentiel très tendu. Or, celui-ci ne peut se gagner que par la qualité des personnes travaillant au sein de l'entreprise. Les compétences humaines deviennent un véritable nœud stratégique dont le développement constitue une source clé dans l'obtention d'avantages compétitifs. L'approche compétence vise à identifier, à mobiliser les compétences stratégiques, à les reconnaître et à en favoriser le développement. Dans cette logique, la formation occupe une place centrale et s'intègre dans un ensemble large et diversifié de production des compétences. L'analyse du statut et des pratiques de formation dans les entreprises d'offshoring, afin de développer les compétences requises, est l'objet de cette recherche sans oublier la responsabilité publique dans ce processus<sup>1</sup>.

Ainsi, notre étude des pratiques de formation en contexte d'entreprises d'offshoring apporterait une contribution empirique au débat sur l'implication des organisations dans la formation au Maroc et dégage quelques perspectives en termes de développement de celle-ci dans notre pays.

## 2-L'intérêt de la recherche

Notre recherche porte sur l'étude des pratiques de formation au sein des E/ses d'offshoring installées au Maroc. Le choix de ce sujet comme travail de recherche est dicté, d'une part, par la place de l'offshoring<sup>2</sup>, comme axe principal du plan national de l'accélération industrielle, un levier de développement et une niche considérable de création d'emplois qui requiert de nouvelles capacités cognitives que seuls les savoirs, savoir-faire, et l'investissement dans le capital humain sont à même de relever. D'autre part, la question de la formation est un thème fédérateur qui articule les actions de l'Etat et de l'E/se. L'Etat à lui seul ne peut plus assurer l'offre de formation appropriée, vu l'évolution rapide des besoins du marché, et de surcroît dans les secteurs où la demande en compétences est très grande notamment le pôle d'offshoring.

Dés lors, L'entreprise devrait combler le déficit accusé en matière de formation initiale par l'intégration de la formation continue en son sein, et l'adoption de nouvelles pratiques en la matière. Un autre élément qui

<sup>1</sup> L'acquisition des compétences débute avant même l'entrée en vie active, par la formation initiale.

<sup>2</sup> (Supplément spécial la vie éco Juillet 1999) l'offshoring suscite un engouement particulier de par le monde et pour cause ses effets d'entraînement sur l'économie.

L'Inde, par exemple, où la contribution de l'offshoring dans le PNB est passée de 1,4% en 2001 à plus de 7% actuellement. L'emploi de moins d'un million à plus de 4 millions de personnes aujourd'hui. L'apport dans la balance commerciale qui passe de 8% à 33%.

explique notre choix, nous considérons que, les entreprises d'offshoring sont les plus ouvertes sur les marchés et sont donc à priori les mieux structurées en matière de RH, et à fortiori les pratiques de formation seraient plus implantées.

La formation des RH semble marquer la littérature managériale et professionnelle supposant que les ressources durables fondamentales à la disposition des entreprises sont de plus en plus positionnées en termes de capital humain. Tout le monde s'accorde à considérer que la formation continue est stratégique pour l'entreprise. Les études montrent que celle-ci est propice à la productivité, à la rentabilité et à l'innovation, et qu'elle contribue ainsi à améliorer la performance et le positionnement concurrentiel des entreprises. Toutefois, force est de constater que le Maroc est mieux placé pour attirer les activités d'offshoring<sup>3</sup>, mais n'est pas forcément bien armé pour les conserver faute de formation adaptée. D'après le Groupe d'Impulsion Economique France- Maroc (GIEFM) *"Les entreprises considèrent que disposer de ressources humaines adaptées à leur industries, en qualité et en nombre, est la première condition d'un développement à long terme de leur implantation au Maroc"* L'impact des pratiques RH sur la performance s'avère un phénomène qui a suscité un intérêt grandissant de la part des chercheurs depuis longtemps, cet intérêt n'a jamais perdu de sa vigueur en raison de caractère stratégique des RH. À ce titre, Pfeffer (1998) affirme que la GRH est l'élément central dans l'équation stratégique de toute entreprise. La revue de littérature préliminaire que nous avons effectué montrent que de nombreuses études ont été réalisées sur les pratiques RH (Lengnick-Hall C A & Lengnick-Hall M, 1988; Arcand et al, 2002 ), mais il n'en demeure pas moins que la relation entre la pratique de la formation et la performance globale des E/ses au Maroc constitue encore une véritable «**boîte noire** ». *Les fondements théoriques de l'approche universaliste des RH mettent en évidence l'impact positif de certaines pratiques GRH, notamment la formation, sur la performance globale de l'E/se. Il nous semble donc très opportun d'effectuer une vérification de cette approche dans l'activité de l'offshoring, vu le nombre limité d'études en la matière dans ce secteur d'activité.*

### **3- Cadre théorique de la recherche:**

#### **3-1 Revue de littérature**

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines (GRH) représente un levier stratégique pour l'entreprise. Elle constitue ainsi un facteur déterminant pour

---

<sup>3</sup> (PNEI) Les perspectives de l'offshoring pour le Maroc c'est d'être leader sur les marchés français et espagnol et réaliser un chiffre d'affaires de 15 milliards de dirhams d'ici 2015 et la création d'environ 100 000 emplois.

améliorer sa performance globale. La littérature scientifique propose plusieurs théories qui tentent d'expliquer la relation causale pouvant exister entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise (Becker et Gerhart, 1996 ; Mc Mahan, Virick et Wright, 1999 ; Pfeffer, 1994, 1998a ; Wright et Mc Mahan, 1992). Néanmoins, certains auteurs affirment que la relation entre pratiques RH et performance globale constitue encore une zone d'indétermination (Lise chrétien et al, 2005). Parmi les principales approches théoriques de la GRH on distingue l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle.

### 3-2- Synthèse des principales études empiriques sur les liens entre pratiques RH et performance.

Auteurs	Année d'étude	Echantillon d'entreprises étudiées	Principaux résultats	Variable explicative
Arthur	1992 - 1994	30 dirigeants de petites aciéries américaines	L'auteur démontre que plus l'entreprise utilise un système GRH axé sur l'engagement et la valorisation du travailleur plus elle présente une performance élevée.	La valorisation des collaborateurs par la <b>formation explique le niveau élevé de La performance</b>
Huselid	1995	968 responsables GRH d'entreprises publiques cotées en bourse	Les firmes dont l'investissement dans les pratiques GRH est élevé paraissent plus performantes que les entreprises dont le niveau d'investissement est	Le degré d'implantation des pratiques RH influe sur le niveau de performance. <b>H<sub>1</sub> de la recherche</b>

			moindre.	
Arcand et al	2002	46 coopératives financières de petite et moyenne dimensions au Canada	Les auteurs ont validé l'approche de contingence auprès de coopératives financières. Ainsi la formation et la rémunération lorsqu'elles sont alignées avec la stratégie permettent d'accroître l'efficacité et la satisfaction des RH	La formation et la rémunération couplées à la stratégie augmentent la satisfaction des RH <b>(Indicateur social de la performance :turn-over)</b>
Delery et Doty	1996	192 succursales de banques américaines	L'investissement dans certaines pratiques GRH, constitue un puissant déterminant de l'efficacité financière de l'entreprise bancaire.	Les pratiques RH dites mobilisatrices ou de valorisation du capital humain dont la formation sont liées à la performance financière de l'entreprise <b>(dimension financière de la performance)</b>
Stéphane Renaud et Lucie	2010	Cette étude examine chez des employeurs	Les résultats indiquent un lien significatif entre toutes les pratiques étudiées et le	Les pratiques de rémunération variable et de

Morin,		canadiens les liens entre la rémunération variable, la formation structurée et le taux de roulement volontaire. L'échantillon est formé de 5630 entreprises.	roulement volontaire. En ce qui a trait à la formation structurée, le nombre de programme offert fait diminuer le roulement.	formation structurée expliquent <b>la variable Fidélisation des talents.</b>
Huselid et Becker	1997	700 entreprises	Il y a un lien direct et hautement significatif entre le niveau d'investissement effectué dans les pratiques de GRH et l'accroissement de l'avoir des actionnaires	La performance financière est très corrélée au degré d'investissement dans les pratiques RH.,
Lise Chrétien et al	2005	Cette étude a été réalisée à partir d'un sondage effectué auprès de 60 d'entreprises de gestion de projets, oeuvrant dans le domaine du génie conseil, situées au	Les résultats obtenus lors de cette étude supporte l'hypothèse que les pratiques les plus reconnues de GHR exercent un effet positif sur la performance Les activités de formation s'inscrivent comme un	Le niveau d'implantation des cinq pratiques de formation influe sur la performance : <b>H<sub>1</sub></b> de la recherche. L'effet de la formation sur la performance est plus

		Québec.	choix stratégique de la part des firmes de gestion de projets pour retenir leurs employés Le degré d'implantation des huit pratiques RH, objet de l'étude, influe sur le niveau de performance.	significatif avec une <b>gestion de carrière</b> ( <b>variable modératrice de la recherche</b> )
Abdelwahab Aït Razouk et Mohamed Bayad	1998 - 2005	cette recherche a porté sur un panel de 388 PME françaises sur la période 1998-2005	Les auteurs ont sélectionné un certain nombre de variables pour identifier les pratiques de GSRH dont la formation. La GSRH est fortement liée à l'amélioration de la performance des entreprises étudiées. Les auteurs ont vérifié la causalité inversée càd que les E/ses les plus performantes disposent de meilleurs indicateurs sociaux et donc obtiennent une meilleure performance future.	<b>la formation explique le niveau élevé de La performance globale.</b> <b>L'hypothèse rivale (H<sub>3</sub>) de la recherche : La relation positive entre les cinq pratiques de formation en T2 et la performance globale en T2 est le résultat de la performance en T1</b>
Assane NDAO	2012	La recherche a été menée sur un	Les résultats de cette recherche ont ainsi validé	Sur la dizaine de pratiques de GRH



		échantillon de 200 E/ses Sénégalaises pour vérifier l'effet des pratiques de Gestion des ressources Humaines (GRH) sur la motivation au travail	l'approche universaliste. les pratiques de GRH, prises individuellement mais aussi en tant que système, ont été associées à la motivation. par ailleurs, cette relation reste influencée par des variables intervenantes telles que la taille et la présence syndicale.	retenues la formation paraît comme la plus influente sur la motivation. <b>H<sub>1</sub></b> de la recherche. Plus la taille de l'entreprise est grande, plus les pratiques de formation sont susceptibles d'être bien implantées. <b>H<sub>4</sub> supplémentaire de la recherche</b>
Berg	1999	1 355 travailleurs dans 13 aciéries américaines	Il y a une forte relation entre la satisfaction au travail et la mise en place des pratiques GRH (les équipes de travail autonomes ou semi-autonomes).	Les pratiques RH expliquent <b>la variable satisfaction au travail.</b> (dimension sociale de la performance).
Assane NDAO	2012	L'objet de cette recherche est d'identifier le mécanisme par lequel les	Les résultats soutiennent que l'efficacité des pratiques de GRH dépend de leur complémentarité et des	l'efficacité des pratiques de formation dépend de leur complémentarité et des finalités

		pratiques de GRH influenceraient la performance globale. Pour ce faire, il a été question d'étudier l'impact de ces pratiques sur certains indicateurs de performance tels que la motivation, la productivité et la rentabilité.	finalités managériales que se fixent les entreprises.	managériales que se fixent les entreprises. <b>H2 de la recherche.</b>
Henninge r-Vacher et Sire	2000	155 établissements Français dans le secteur marchand non agricole.	Les auteurs montrent que certaines pratiques de rémunération (primes individuelles, intéressement au résultat d'exploitation, augmentation au mérite) ont un effet significatif sur la performance des organisations.	La formation accompagnée par une rémunération incitative ( <b>variable modératrice</b> ) ont un effet significatif sur la performance organisationnelle.

### 3- 3 La Problématique

Notre problématique générale de la recherche peut être formulée comme suit:

***Quel est l'impact de l'usage de certaines pratiques de formation sur la performance globale des entreprises d'offshoring au Maroc?***

Dans notre recherche, on s'attendra à une relation positive entre le degré d'implantation des pratiques de formation au sein des E/ses d'offshoring et la performance de celles-ci.

#### **4- Hypothèses et Modèle de la recherche**

##### **4-1 Hypothèses de la recherche**

Notre revue de littérature, théorique et empirique, en GRH nous a conduit à formuler un certain nombre d'hypothèses, relatives aux pratiques de la formation dans le contexte d'entreprises d'offshoring, de sous-hypothèses et hypothèses supplémentaires comme variables intervenantes qui pourraient intervenir dans notre modèle d'analyse. Il s'agit de la rémunération, la participation, la gestion de carrière et la taille de l'E/se.

***L'hypothèse centrale de notre recherche c'est que : les pratiques de formation telles que la Formation d'initiation, la Formation de maintenance, la Formation de perfectionnement, la Formation de promotion, et la Formation de recyclage, bien implantées Dans les E/ses d'offshoring au Maroc sont positivement reliées à la performance globale.***

Nous entendons par « pratiques de formation bien implantées » celles qui sont fortement appliquées dans l'entreprise. Autrement dit, des pratiques perçues par les DRH comme ayant recueilli un fort investissement en termes de moyens et un niveau de généralisation important à tous les collaborateurs (Allani-Soltan et al, 2004).

L'hypothèse de recherche s'appuiera sur les pratiques de formation les plus courantes rapportées dans l'ouvrage de G.LOBOTERF<sup>4</sup>, (voir tableau 2). La performance globale est étudiée à travers son caractère multidimensionnel et mesurée par l'intermédiaire d'indicateurs tels que : la productivité, la rentabilité, et le turn-over. La relation causale entre pratiques RH et performance a été validée par plusieurs travaux empiriques. Depuis les travaux d'Huselid (1995), plusieurs recherches ont trouvé des liens aigus entre pratiques RH et la rentabilité (Guerrero et Barraud-Didier, 2004 ; Gooderham et al, 2008), la productivité (Mac Duffie, 1995 ; Ichniowski et al, 1997), la performance financière (Arcand et al, 2002 ; Delery et Doty, 1996), le climat social et le turn-over (Ngo et al, 2008 ; Yalabik et al, 2008).

Néanmoins, un certain nombre d'auteurs s'accordent que la mise en évidence d'effets de covariance ne permet de prédire que les pratiques RH sont la cause d'une amélioration de la performance (Guest et al 2003 ; Le Louarn et

---

<sup>4</sup> G.LEBOTERF, ingénierie de la formation

Wils, 2001). Autrement dit, le fait d'observer qu'une variation des pratiques RH est associée à une variation de la performance ne signifie nullement qu'il existe une relation causale entre les deux variables.

En effet, certains auteurs affirment que trois conditions au moins sont nécessaires pour parler de lien de causalité entre les pratiques RH et la performance des organisations.

Il s'agit de la causalité inversée, de l'effet médiateur et de la théorie implicite (Wright et al, 2005). La causalité inversée suppose que la performance des entreprises est la variable explicative de l'implantation des pratiques RH. En effet, une bonne performance à la période T1 pourrait être la cause de la GRH qui conduit à une meilleure performance à la période T+1. Ce n'est pas la qualité de la GRH qui génère de la valeur au contraire c'est le gain économique qui permet d'investir dans les pratiques GRH (Le Louarn, 2004). Quant à l'impact direct des pratiques RH sur la performance, il est généralement nuancé par les chercheurs. L'effet médiateur indique qu'il existe d'autres variables intermédiaires qui sont à l'origine de la performance plutôt que les pratiques de GRH. Selon Becker et Gerhat (1996), la chaîne causale des modèles en gestion des ressources humaines constitue encore une boîte noire qu'il faut élucider.

Tableau 1 : Les hypothèses, les sous-hypothèses, et les hypothèses supplémentaires

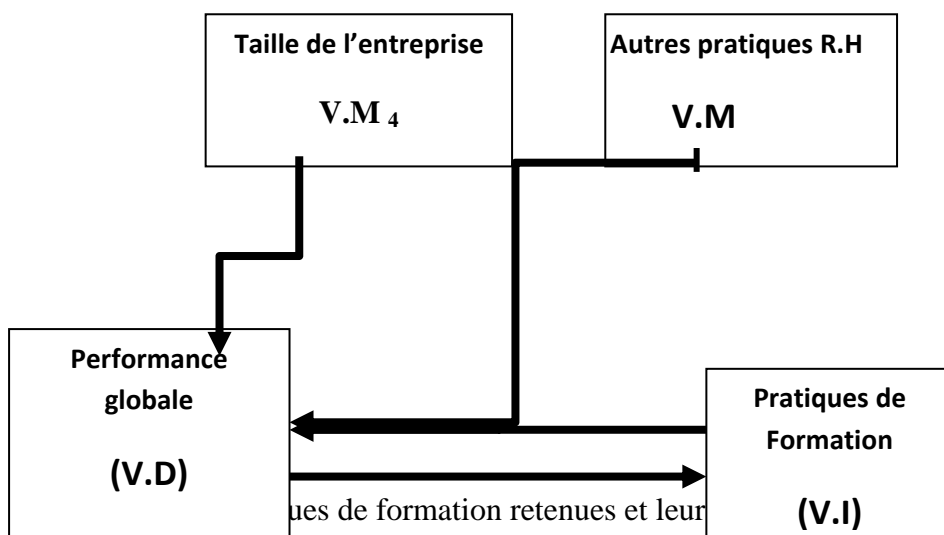
<b>Les hypothèses</b>
<b>H<sub>1</sub></b> : Le niveau d'implantation des pratiques de formation en T1, telles que la Formation d'initiation, Formation de maintenance, Formation de perfectionnement, Formation de promotion et Formation de recyclage, est positivement lié à la performance des entreprises d'offshoring en T1.
<b>H<sub>2</sub></b> : le regroupement des pratiques de formation dans un système cohérent permet d'atteindre un meilleur niveau de performance.
<b>H<sub>3</sub></b> : La relation positive entre les cinq pratiques de formation en T2 et la performance globale en T2 est le résultat de la performance en T1.
<b>les sous-hypothèses</b>
<b>Sous-hypothèse 1-1</b> : La pratique de Formation d'initiation en T1 est positivement liée à la performance en T1.
<b>Sous-hypothèse 1-2</b> : La pratique de Formation de maintenance en T1 est positivement liée à la performance en T1.
<b>Sous-hypothèse 1-3</b> : La pratique de Formation de perfectionnement en T1 est positivement liée à la performance en T1.
<b>Sous-hypothèse 1-4</b> : La pratique de Formation de promotion en T1 est

positivement liée à la performance en T1.
<b>Sous-hypothèse 1.5 :</b> La pratique de Formation de recyclage en T1 est positivement liée à la performance en T1.
<b>les hypothèses supplémentaires</b>
<b>Hs<sub>1</sub></b> : L'effet des pratiques de formation sur la performance serait plus significatif avec l'application d'une rémunération incitative
<b>Hs<sub>2</sub></b> : L'effet des pratiques de formation sur la performance serait plus significatif avec l'instauration d'une gestion de carrière
<b>Hs<sub>3</sub></b> : L'effet des pratiques de formation sur la performance serait plus significatif avec la mise en œuvre d'un programme de participation et d'intéressement.
<b>Hs<sub>4</sub></b> : Plus la taille de l'entreprise est grande, plus les pratiques de formation sont susceptibles d'être bien implantées.

#### 4-2 Modèle de la recherche

Le modèle que nous avons développé pour répondre à notre questionnement comprend cinq pratiques de formation (variables indépendantes). La sélection de ces pratiques reflète les actions de formation les plus souvent citées dans la littérature, et représente également une panoplie de pratiques très caractéristiques de notre terrain d'enquête. Trois variables dépendantes (Performances : économique, financière, et sociale) mesureront le niveau de performance organisationnel (Productivité, rentabilité, et turn-over).

Modèle d'analyse proposé



Pratiques	Caractéristiques
Formation d'initiation	destinée aux nouvelles recrues afin de s'adapter aux exigences professionnelles. On parle de pratiques d'adaptation immédiate au poste de travail.
Formation de maintenance	elle vise à compenser l'usure des compétences des collaborateurs dans leurs situations professionnelles.
Formation de perfectionnement	elle permet d'acquérir ou de développer les connaissances compte tenu de l'évolution prévisible des métiers
Formation de promotion	elle vise à acquérir certaines compétences pour un nouvel emploi.
Formation de recyclage	formation d'adaptation à de nouvelles situations professionnelles

### 5- Description des variables du modèle

**5-1 Variables dépendantes :** la performance globale des entreprises d'offshoring ; La performance est étudiée à travers son caractère multidimensionnel est mesurée par l'intermédiaire de trois variables dépendantes :

**Variable 1 :** la productivité du travail (efficacité des collaborateurs);

**Variable 2 :** la rentabilité financière (le retour sur investissement, ROI return on investment) ;

**Variable 3 :** le niveau de satisfaction au travail ( turn-over ).

### 5-2 Variables indépendantes

**Variable 1 :** Présence des cinq pratiques de formation au sein des E/ses d'offshoring ;

**Variable 2:** Etendue et degré d'implantation des cinq pratiques de la formation au sein des entreprises d'offshoring.

**5-3 Variables modératrices :** La rémunération incitative, la gestion de carrière, le programme de participation et d'intéressement des salariés, et la taille de l'entreprise.

## 6- Méthodologie de la recherche

### 6-1 L'Echantillon

Vu la taille réduite de notre population cible, notre échantillon sera composé de 68 entreprises d'offshoring. l'enquête sera conduite dans les principaux sites de l'offshoring à savoir : Technopolis de Rabat, Casanearshore, Atlantique free zone de Kénitra, technopole d'Oujda.

Les activités qui seront concernées par la recherche relèvent principalement de trois grands domaines :

- ITO (Information Technology Outsourcing) : l'offshore informatique ;
- BPO (Business Process Outsourcing) : l'offshore de tous les autres processus hors informatique ;
- KPO (Knowledge Process Outsourcing) : l'offshore dans les domaines du développement et de la recherche.

Site de l'entreprise	Domaine d'activité		Taille
Technopolis de Rabat	ITO	03	Moyenne E/se
	BPO	15	Grande E/se
	KPO	02	Moyenne E/se
Casanearshore	ITO	04	Grande E/se
	BPO	10	Grande E/se

	KPO	02	<b>Moyenne E/se</b>
Atlantique free zone de Kénitra	ITO	06	<b>Petite E/se</b>
	BPO	12	<b>Moyenne E/se</b>
	KPO	04	<b>Petite E/se</b>
Technopole d'Oujda	ITO	03	<b>Moyenne E/se</b>
	BPO	05	<b>Petite E/se</b>
	KPO	02	<b>Moyenne E/se</b>
	<b>Total des E/ses :</b>		
	<b>68</b>		

## 6-2. Les instruments de dépouillement des données

Nos instruments d'investigation que nous allons mobiliser seront d'ordre quantitatif et qualitatif : Enquête auprès des DRH des E/ses exerçant dans l'offshoring au Maroc, enrichie d'un Guide d'entretien avec des responsables de formation des entreprises concernées.

Les données seront analysées à l'aide d'outils statistiques tels que la régression logistique, les équations structurelles, et les logiciels utilisés sont SPSS 20 et SPSS Amos20.

Nous sommes en cours de l'enquête auprès de 68 entreprises du secteur d'offshoring. Le questionnaire a été envoyé, par voie postale, accompagné d'une lettre d'introduction dans laquelle l'optique de la recherche était



précisée. Ce questionnaire a été adressé aux Responsables des ressources humaines des entreprises concernées.

Les résultats qu'on va réaliser, après réception des questionnaires, nous permettront de corroborer notre modèle théorique et ainsi de recommander aux entreprises d'offshoring les meilleures pratiques de formation à mettre en place en leur sein.

## 7- Conclusion

A notre question de recherche visant à vérifier si le fait d'implanter certaines pratiques de formation peut impacter positivement la performance globale des entreprises d'offshoring, on s'attendra à une relation positive entre le degré d'implantation des pratiques de formation au sein des E/ses d'offshoring, conjugué aux autres pratiques RH, et la performance de celles-ci. L'ensemble des résultats attendus, supporteront l'hypothèse universaliste voulant que les pratiques les plus reconnues de la GRH, dont la formation, exercent un effet positif sur la performance des entreprises.

## Références bibliographiques :

**Allani-Soltan, N., Bayad, M., Arcand, M.(2004).** Étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle, Actes du 15ème Congrès AGRH.

**Arcand, M., M. Bayad et B. Fabi (2002),** « Der Einfluss des Personalmanagements auf die unternehmerische Leistung von KMU im kanadischen Finanzsektor », IGAZeitschrift für Klein und Mittelunternehmen, 2002/2, p.105-120, Duncker & Humblot, Berlin/St.Gallen, Allemagne/Suisse.

**Arthur, J.B. (1994),** « Effects of Human Resource Systems on manufacturing Performance and Turnover ». Academy of Management Journal, vol. 37, p.670-687.

**Arthur, J.B. (1992),**“ The link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills”, Industrial and labour Relations, vol 45, n°3.

**Becker, B. et B. Gerhart (1996),** « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects », Academy of Management Journal, vol. 39, no 4, p. 779-801.

**Becker, B.E., M.A. Huselid, P.S. Pickus et M.F. Spratt (1997)**, « HR as a Source of Shareholder Value- Research and Recommendations », Human Resource Management, vol. 36, no 1, p. 39-47.

**Berg P., (1999)**. The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry, Relations Industrielles ; Winter, vol. 54, n°1, p. 111-134.

**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, no 4, p. 802-835.

**Dziri Chouchène Achouak, Boudabbous Sami** « Technologies de l'Information et de la Communication et Performance du Personnel » : Application au cas Tunisien. International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13) Volume Book: Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Vol 2, pp 118- 123, 2014.

**Fabi, B. et N. Pettersen (1992)**, « Human Resource Management Practices in Project Management », International Journal of Project Management, vol. X, no 2, p. 81-88.

**Guerrero, S. et V. Barraud-Didier (2004)**, “High-involvement practices and performance of French firms” , International Journal of Human Resource Management, vol. 15, no 8, p. 1408-423.

**Gooderham, P., Parry, E., Ringdal, K. (2008)**. The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. International journal of human resource management, Vol 19 I sue 1, p2041 -2056.

**Guest, D.E, Michel, j., Conway, N., Sheehan, M (2003)** Human Resource Management and corporate performance in the UK British journal of Industrial Relations.

**Henninger-Vacher M. C (2000)** « Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres dirigeants » Thèse de doctorat Université des sciences sociales Toulouse I le 15 novembre 2000, 342 p.

**Huselid, M.A. (1995)**, «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance». Academy of Management Journal, vol. 38, p. 635-672.

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

**Leboterf G**, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Organisation 1990 ;

**Le Louarn JY. (2004)**. Gestion des ressources humaines et performance de la firme. In : Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud, coord. Par Frank Bournois et Pierre Leclair, Paris, Economica, p. 51-60.

**Le Louarn, JY, Wils, T. (2001)**. L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons.

**Lengnick-Hall C A & Lengnick-Hall M, (1988)** “ Strategic Human Resource Management: A Review of the literature and a Proposed Typology” Academy of Management Review, 13 pp 454-470.

**Lise chrétien et al** « Impacts des pratiques de GRH sur la performance Organisationnelle des entreprises de gestion de projets » Revue international Sur le travail et la société, Fév 2005, Vol 3.

**MacDuffie, J.P. (1995)**. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry Industrial and Labor Relations Review, 48: 197-221.

**McMahan,G., M. Virik et P.M. Wright (1999)**,« Theoretical Perspectives for SHRM », Research in Personnel and Human Resources Management, Sup. 4, p. 99-122.

**Ndao, A. (2012)**. Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises Sénégalaises par quels mécanismes ? 409-446.

**NgoH., Lau C., Foley S. (2008)**. Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China, Human Resource Management Vol 47 Issue.

**Pfeffer, J. (1994)**, « Competitive Advantage through People », California Management Review, winter, p. 9-28.

**Pfeffer, J. (1998)**, «Seven Practices of Successful Organizations», California Management Review, vol.40, no 2, p. 96-124.

**Stéphane Renaud, Lucie Morin**, « L'apport de pratiques de rémunération variable et de formation structurée à la fidélisation des talents » XXIème congrès AGRH Rennes 2010.

**Yalabik Z., S. Chen, J. Lawler, Kim K. (2008)**. Inndustrial Relations: a journal High-performance work system and organizational turnover in east and southeast Asian countries, Industrial Relations: a journal of economy and society, vol 47 Issue 1, p145-152.

**Wright P. M., McMahan G.C., (1992)**.Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management », Journal of Management, vol. 18, n°2, p. 295-320.

**Wright,P M., Gardner,T M., Moynihan,L M., Alen, M R (2005)**” The relationship beteen HR practices and firm performance: Examining causal order.Pesronnel Psychology,58: