



Brahim TIGUINT
FSJES- Marrakech
Université Cadi Ayyad
Maroc
tiguint@yahoo.com



Hosna HOSSARI
FSJES- Marrakech
Université Cadi Ayyad
Maroc
hossarihosna@yahoo.com

ETUDE DE L'IMPACT DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET DE FORMATION SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES PME MAROCAINES

Résumé : Dans un environnement marqué par des mutations profondes et par la globalisation de la concurrence, les entreprises et plus particulièrement les PME doivent déployer des efforts considérables pour améliorer leur performance organisationnelle. Des pratiques élaborées de GRH, constituent l'un des facteurs permettant aux PME d'améliorer leur performance et d'accéder à un avantage concurrentiel durable. En se basant sur l'approche universaliste et l'approche RBV, la présente recherche a pour objectif de montrer l'impact des pratiques de recrutement et de formation sur la performance organisationnelle des PME industrielles marocaines.

Mots clé : PME, recrutement, formation, performance organisationnelle, Resource Based View, approche universaliste.

Abstract: Firms and especially SMEs should make greater efforts to enhance their organizational performance in a globalized and changing environment. Best HRM practices are one of the most important factors leading to SME performance and sustainable competitive advantage. The present research refers to universalistic and Resource Based View approaches to assess the impact of training and recruitment practices on Moroccan industrial SME's organizational performance.

Key words: SME, recruitment, training, organizational performance, Resource Based View, universalistic approach.

INTRODUCTION

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétition accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à se reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation.

Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente aujourd'hui un élément clé qui permet à une entreprise de se démarquer de la concurrence (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle (Delaney et Huselid, 1996; Schuler et Jackson, 1998) les entreprises n'ont pas d'autres choix que de revoir leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de la gestion des ressources humaines telles la planification de la main d'œuvre, la dotation ou encore la gestion des carrières, la formation, et bien d'autres aspects liés à la fonction RH, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente.

Les chercheurs en GRH ont déployé des efforts considérables pour démontrer que la manière dont les ressources humaines sont gérées peut avoir un impact sur la performance (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

Afin d'être conséquentes, les pratiques RH, doivent s'intégrer aux objectifs stratégiques de la firme afin d'accroître la performance organisationnelle (Arcand, 2006). L'impact des pratiques RH sur la performance a suscité un intérêt grandissant de la part des chercheurs depuis une trentaine d'années et cet intérêt n'a jamais perdu de sa vigueur. Le caractère stratégique des RH est de plus en plus reconnu ; à ce titre, Pfeffer (1998) affirme que la GRH est considérée comme l'élément central dans l'équation stratégique de toute entreprise. Malgré tout, de nombreuses critiques ont été soulevées afin de dénoncer la faiblesse du cadre théorique requis pour consolider les connaissances (Delery et Doty, 1996; Dyer, 1985). De ce fait, même si de nombreuses études ont été réalisées (Lengnick-Hall, 1988; Arcand et al. 2004) et que l'intérêt semble croître, il n'en demeure pas moins que la relation entre la GRH et la performance organisationnelle constitue encore une véritable « boîte noire » (Dyer et Reeves, 1995; Rogers et Wright, 1998).

La présente recherche se situe dans le prolongement des études consacrées à l'analyse de l'impact des pratiques RH sur la performance organisationnelle. Partant de la réalité du tissu économique marocain à dominante PME, nous nous sommes fixés pour objectif l'analyse de l'impact des pratiques de recrutement et de formation sur la performance organisationnelle de ces dernières. Le choix de ces deux pratiques est dicté par le fait que les pratiques RH dans les PME marocaines ne sont pas aussi développées que dans les grandes entreprises. Par conséquent, le choix du recrutement comme une « pratique naturelle » se justifie de facto. Pour ce qui est de la formation, les efforts déployés par le Maroc ces dernières années pour promouvoir la formation continue (Contrats spéciaux

de formation, ANPME...) font que, de plus en plus de PME sont tentées par cette nouvelle expérience.

Pour tenter d'apporter une réponse à la problématique de notre recherche, nous nous sommes basés sur l'approche universaliste et l'approche Resource Based View (RBV) qui considèrent que la simple adoption de pratiques RH est susceptible d'améliorer la performance de l'entreprise et éventuellement lui permettre d'accéder à un avantage concurrentiel supérieur.

1 Cadre théorique : approche universaliste et RBV

Pour mieux comprendre l'effet des pratiques de GRH sur la performance, plusieurs chercheurs ont développé des approches théoriques qui tentent de cerner les relations entre les pratiques RH et la performance, relations qui restent, malgré tout qualifiées de boîte noire. Ces catégories sont celles des approches « universaliste », de « contingence » et de « configuration ».

1.1 Apports et limites des approches théoriques de l'analyse des relations entre pratiques RH et performance

L'approche universaliste, stipule que les pratiques les plus reconnues de GRH ont un effet positif chaque fois qu'on les applique. Suivant ce modèle, le simple fait d'appliquer une ou plusieurs pratiques de GRH pourrait influencer directement la performance d'une entreprise. Cette approche a également été désignée sous les appellations de « best practices » et de « one best way » (Delery et Doty, 1996 ; McMahan, Virick et Wrigth, 1999 ; Colbert, 2004).

L'approche de contingence propose une nuance à l'approche universaliste en avançant que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation et particulièrement avec la stratégie, qui est le principal facteur considéré par la gestion stratégique des ressources humaines (Delery et Doty, 1996).

L'approche de configuration (Doty, Glick et Huber, 1993 ; Meyer, Tsui et Hinings, 1993 ; Lepak et Snell, 1999), enfin, s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles. Suivant cette dernière approche, les pratiques de GRH auraient un effet synergique (renforcement mutuel) entre elles. Cet effet de complémentarité entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise.

Bien que toutes ces approches soient utilisées en recherche, l'unanimité n'est pas encore faite quant à savoir laquelle serait la plus appropriée pour analyser l'impact des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. Certains soulèvent le caractère quelque peu simpliste de l'approche universaliste, dans la mesure, par exemple, où n'importe quelle pratique individuelle de GRH est facilement imitable et ne peut, de ce fait, fournir un avantage compétitif que sur le court terme, soit jusqu'à ce qu'un concurrent puisse l'imiter (Barney et Wright, 1998). En ce qui concerne les approches de contingence et de configuration, plusieurs auteurs soulignent qu'il peut se révéler très

difficile, voire utopique, de vouloir circonscrire des ensembles ou configurations génériques de pratiques pouvant convenir à tel ou tel type de stratégie (Purcell, 1999 ; Colbert, 2004). Une autre difficulté que présentent ces approches est liée à la capacité des gestionnaires à effectuer les bons choix de pratiques lorsqu'il s'agit d'élaborer un système de GRH « sur mesure » pour leur entreprise. À cet égard, Becker et al. (1997) soulignent que les gestionnaires des ressources humaines doivent avoir la capacité de comprendre non seulement les systèmes, mais aussi les relations de cause à effet qui les sous-tendent.

Partant de la difficulté de vérifier la nature des liens de complémentarité entre les pratiques RH, de l'importance et de la diversité des facteurs de contingences susceptibles d'interagir sur avec ces pratiques pour expliquer la performance organisationnelle, nous avons opté pour l'approche universaliste dans le cadre de notre recherche.

1.2 Approche universaliste et RBV :

L'approche universaliste se fonde essentiellement sur les théories des sciences économiques et de gestion dont principalement la théorie des ressources, la théorie du capital humain et la théorie des coûts de transaction (Wright et McMahan, 1992 ; Arcand et al, 2002; Allani-Soltan et al, 2004; Ndao, 2011).

Selon Barney (1995), la théorie des ressources stratégiques représente le premier point théorique sur lequel se base l'approche universaliste. La théorie des ressources permet de concevoir la firme, non plus comme un ensemble d'activités, mais comme un ensemble de ressources (Wernerfelt, 1984 ; Rumelt, 1984 ; Barney, 1986; Amit et Schoemaker, 1993).

Les ressources humaines pour l'entreprise constituent une source d'avantage concurrentiel durable parce qu'elles sont rares, précieuses, non substituables et difficiles à imiter (Barney, 1991, 1995, 1997; Barney & Wright, 1998; Becker & Gerhart, 1996; Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997; Galunic & Anderson, 2000; Huselid, 1995; Levine, 1995; MacDuffie, 1995)

En se basant sur la théorie des ressources, l'approche universaliste avance que l'adoption de certaines pratiques de GRH permet aux entreprises d'améliorer la qualité des RH et la performance organisationnelle et leur procure ainsi un avantage compétitif durable par rapport à la concurrence.

Plusieurs travaux empiriques ayant adopté une perspective universaliste ont démontré l'effet des pratiques de GRH sur la performance économique et financière. Au-delà des différentes appellations et typologies, les pratiques les plus pertinentes restent : le recrutement, la rémunération incitative, la participation des employés, la formation, la communication, la gestion des carrières, l'organisation du travail, l'évaluation du

rendement et la sécurité d'emploi (Chandler et McEvoy, 2000 ; Fabi et al, 2004 ; Lacoursière et al, 2002 ; Delery et Doty, 1996 ; Tzafrir, 2006).

La présente recherche se focalise sur l'analyse de deux pratiques répandues dans les PME marocaines à savoir : le recrutement et la formation.

2 Modèle et hypothèses de recherche :

L'objectif de la présente recherche est de déterminer l'impact de deux principales pratiques RH à savoir le recrutement et la formation sur la performance organisationnelle dans les PME marocaines. Pour formuler notre modèle de recherche, la détermination des variables et leurs indicateurs de mesure s'impose.

2.1 Les variables et leurs indicateurs de mesure

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, nous allons préciser les variables de recherche en déterminant les indicateurs pratiques capables de mesurer ces variables.

2.1.1 Les variables indépendantes

A la lumière des différentes lectures sur le sujet, et d'après plusieurs études qui l'ont supporté empiriquement (Chrétien et al. Lacoursière et al. Arcand, Bayad et Fabi, 2002 ; 2000 ; Delry et Doty, 1996), nous avons sélectionné deux pratiques de GRH qui nous semble pertinentes pour notre champ d'investigation ; le recrutement, et la formation. En effet, la GRH en contexte de PME se caractérise particulièrement par des pratiques moins développées et moins formalisées que dans la grande entreprise, à cause de l'accès limité aux ressources et à un manque global d'expertise. Nous adoptons la perspective universaliste de la GRH, nous avons donc entrepris de vérifier auprès d'un échantillon de 39 PME industrielles marocaines l'effet exercé par les pratiques de recrutement et de la formation sur leur performance organisationnelle.

- ✓ Le recrutement : C'est une pratique « naturelle » de GRH dont nous allons essayer de cerner les contours et le degré de formalisation et de développement.
- ✓ La formation : Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. C'est une pratique de plus en plus adoptée par les PME marocaines sous l'impulsion de divers programmes et actions publics de promotion.

2.1.2 Les variables dépendantes

Mesurer la performance organisationnelle, nécessite en premier lieu de cerner le concept de la performance. Celle-ci est caractérisée par sa multi dimensionnalité et elle est sujette à plusieurs sens et définitions.

La performance organisationnelle est l'aptitude d'une organisation à atteindre ses buts et à réaliser sa mission globale. En des termes plus simples, c'est sa capacité à être performante en fonction de son environnement interne et du contexte externe dans lequel elle évolue.

Dans la présente étude, nous avons adopté la mesure de la performance organisationnelle proposée par Liouville et Bayad (1995) et qui est évaluée par trois critères de mesure à savoir : la productivité, la qualité et la capacité d'innovation.

La qualité des produits : Bien souvent, le terme « qualité » est interprété de manières très diverses. Dans le langage courant, on parle de produit de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait des produits et services offerts. La qualité est alors synonyme de satisfaction.

L'innovation : est définie comme l'aptitude d'une entreprise à apporter des améliorations significatives à ses produits, procédés de fabrication, organisation et commercialisation.

La productivité des employés : c'est le rapport entre une production et les outputs nécessaires pour l'obtenir.

2.1.3 Les variables de contrôle

Pour prendre en considération les spécificités des PME et leur hétérogénéité, nous avons retenu deux variables de contrôle ; l'âge des entreprises et leur taille. Cette dernière est mesurée par le nombre d'employés. Cette variable est généralement utilisée dans les études empiriques (Arthur, 1994 ; Delaney & Huselid 1996 ; Delery & Doty 1996 ; Harel & Tzafrir 1999 ; Jalette 1997 ; Guthrie 2001).

2.2 Hypothèses de recherche

La question fondamentale de notre recherche est de déterminer **l'impact des pratiques de recrutement et de formation sur la performance organisationnelle des PME marocaines.**

A cette question, nous devons apporter des éléments de réponse. Dans cette perspective, nous avons formulé deux hypothèses principales, soutenues par des sous hypothèses ainsi :

H1 : Les pratiques de recrutement sont positivement et significativement liées à la performance organisationnelle.

Sous-hypothèses :

H1.a : Les pratiques de recrutement ont un impact positif et significatif sur la productivité des employés.

H1.b : Les pratiques de recrutement ont un effet positif et significatif sur la qualité des produits.

H1.c : Les pratiques de recrutement influencent positivement et significativement la capacité d'innovation.

H2 : Les pratiques de formation sont positivement et significativement liées à la performance organisationnelle.

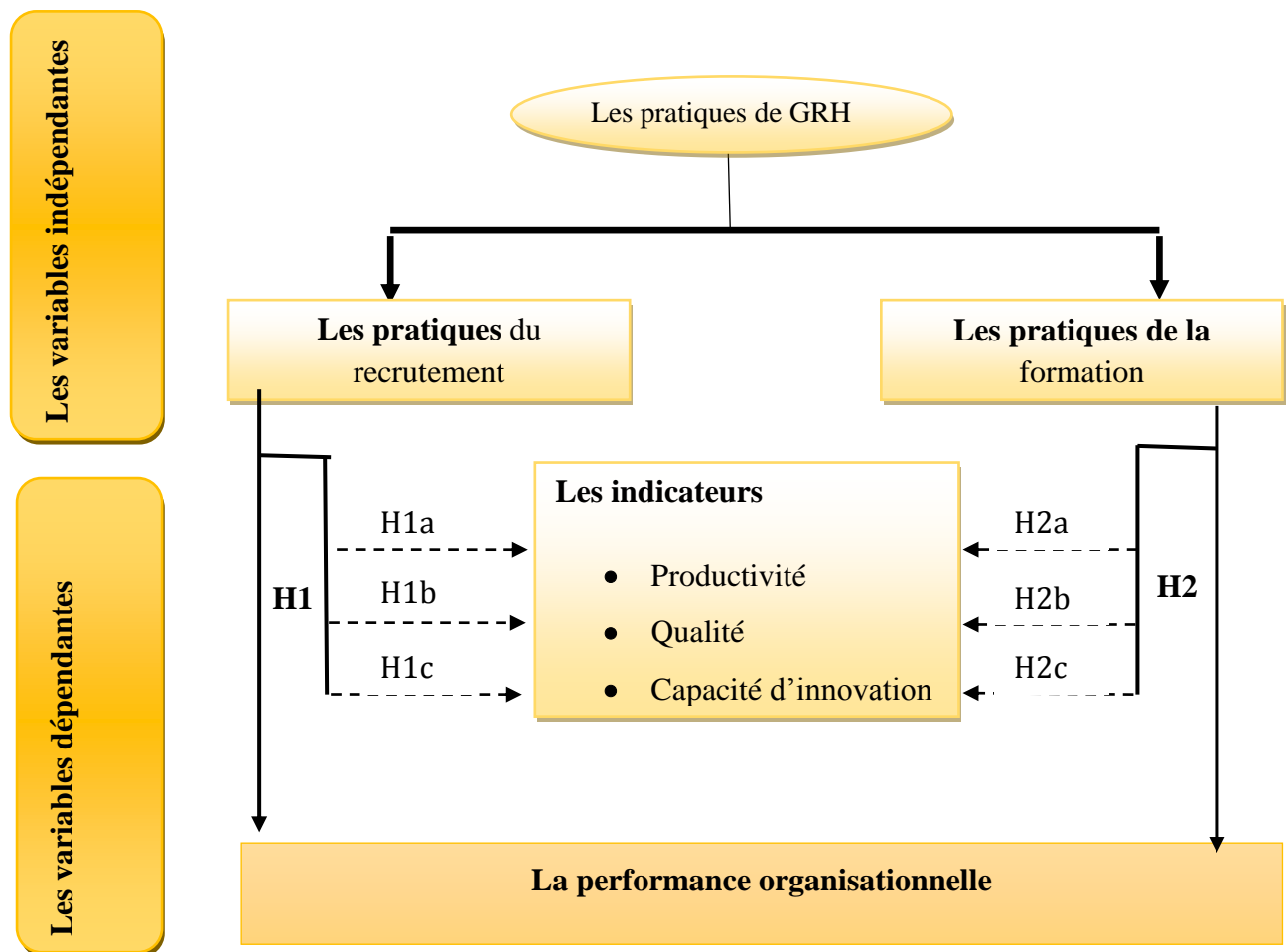
Sous-hypothèses :

H2.a : Les pratiques de formation ont un impact positif et significatif la productivité des employés.

H2.b : Les pratiques de formation ont un effet positif et significatif sur la qualité des produits.

H2.c : Les pratiques de formation influencent positivement et significativement la capacité d'innovation

2.3 MODELE DE RECHERCHE



3 Méthodologie de recherche

La présente recherche s'inscrit dans un paradigme positiviste et se base sur la méthode hypothético-déductive. La collecte des données est effectuée par l'administration en face à face de questionnaires auprès d'un échantillon de 39 PME marocaines.

3.1 Caractéristiques de l'échantillon

Notre échantillon est constitué de 39 petites et moyennes entreprises situées dans les grandes villes industrielles au Maroc, à savoir : Casablanca, Rabat et Marrakech répartis entre les différents secteurs d'activité, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Secteur d'activité	Questionnaires		Questionnaires	
	Distribués	Récupérés	Éliminés	Exploités
Textile	30	20	6	14
Matériaux de construction	25	15	5	10
Parachimie/ pharmaceutique	15	13	6	7
Ameublement	12	4	1	3
Agro-alimentaire	15	10	8	2
Métallique, métallurgique	10	9	7	2
Plastique	8	5	4	1
Total	115	76	37	39

3-2 Structure du questionnaire

Le questionnaire est structuré autour de trois parties. La première partie porte sur des questions d'ordre général dans le but d'identifier les principales caractéristiques des répondants et de l'entreprise telles que l'âge et la taille de l'entreprise, l'âge du répondant dans l'entreprise.

La deuxième partie du questionnaire porte sur les pratiques des PME en matière de recrutement et de formation. Les pratiques RH identifiées lors de pré-tests ont été retenues.

Pour ce qui est des pratiques de recrutement, nous avons utilisé 10 items qui vont nous permettre d'évaluer les pratiques de recrutement au sein de notre échantillon, alors que pour la partie qui traite la formation, nous avons adopté 9 items.

La troisième partie concerne la mesure de la performance organisationnelle des entreprises. Selon les travaux de Liouville et Bayad (1995), la performance organisationnelle est mesurée par la productivité, la qualité, et la capacité d'innovation. Une échelle de mesure de type Likert à 5 points est utilisée pour mesurer ces variables. Au niveau de cette partie nous avons utilisé 7 items pour évaluer le niveau de la performance organisationnelle avec ses trois dimensions. Dans notre enquête nous avons utilisé à la fois l'échelle de Likert à 5 points et des questions à choix multiples.

En ce qui concerne l'échelle de Likert, elle va nous permettre de mesurer les degrés d'accord et les degrés de satisfaction par apport aux propositions soulevées par les différents items du questionnaire. Concernant les questions dichotomiques à choix multiples, on les a codifiées par (1 pour oui et 0 pour non).

4 Résultats de l'étude

4.1 Analyse des pratiques de recrutement et de formation dans les pme enquêtées

Pour ce qui est du recrutement, les PME accordent une plus grande importance aux efforts d'intégration des nouvelles recrues et aux critères de sélection (64%) par rapport à l'analyse des postes et à la bonne définition de politiques de recrutement (54%).

Les critères de sélection des candidats sont principalement les diplômes obtenus, avec 77% suivie par, la robustesse du CV du candidat (59%) puis les relations personnelles (46%). Les motivations (26%) et l'expérience professionnelle (15%) sont rarement prises en considération.

Il est à noter que seulement 54% des PME sont satisfaites de leurs procédures de recrutement. Les formations professionnelles se situent au centre d'intérêt d'une grande partie des entreprises, 64% d'entre elles organisent systématiquement des formations de mise à niveau au profit de leurs personnels, contre 36% qui n'ont jamais organisé de formation.

Les principaux objectifs assignés à la formation sont par ordre d'importance décroissant : l'amélioration de la productivité et de la qualité (79%) et la stimulation de la capacité d'innovation (53%), alors que la réduction des coûts (37%), le fait de se conformer aux obligations légales (32%) et la réponse à des besoins spécifiques (21%) occupent les dernières positions.

95% des entreprises estiment que les formations organisées pour leurs personnels ont un impact important sur leur performance, contre 5% qui considèrent que l'apport des formations reste plus ou moins limité.

4.2 Analyse des corrélations entre les pratiques de recrutement et de formation et la performance organisationnelle :

4-2-1 Les résultats de l'analyse factorielle

Nous avons choisi l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) et le test de sphéricité de Bartlett pour étudier la cohérence des items. Nous avons complété ce test par la méthode d'extraction de l'analyse en composantes principales (ACP) et une analyse des correspondances multiples (ACM) pour vérifier la fiabilité et la consistance interne des mesures via le calcul de l'Alpha de Cronbach.

Résultats d'analyse factorielle des items				
Variables	Nombre d'items	Méthodes d'analyse factorielle	Facteurs dégagés	Qualité de représentativité des items**
Performance organisationnelle	3 items	ACP	Un seul facteur	KMO = 70,2% Bartlett Sign: 0,00
Pratiques de recrutement	5 items	ACP	Un seul facteur	KMO = 82,1% Bartlett Sign: 0,00
Pratiques de formation	6 items	ACM	Un seul facteur	Alpha de conbach 63,6%

Chaque facteur restitue un pourcentage important d'informations qui est jugé assez satisfaisant pour tirer des conclusions fiables.

L'indice de cohérence interne entre les items donne une signification qui dépasse 70% pour la majorité des variables, nous pouvons donc avancer que nous avons une très bonne représentativité des items par les facteurs dégagés.

4.2.2 Analyse des corrélations par les tests bivaries

Après avoir dégagé les facteurs, nous avons procédé à une analyse de corrélation afin de tester nos sous- hypothèses de recherche.

Le choix de ce test a été motivé par la nature des variables qui sont considérées comme des variables quantitatives.

Résultat des sous hypothèse

Corrélations		Performance organisationnelle		
		Productivité des employés	Qualité des produits	Innovation
Formation	Corrélation de Pearson	,680**	,684**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	39	39	39
Recrutement	Corrélation de Pearson	,899**	,881**	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	39	39	39

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Le test de corrélation a donné des résultats très significatifs qui témoignent de l'existence d'une relation positive forte entre les deux variables explicatives à savoir : (Le recrutement et la formation) et la variable expliquée (performance organisationnelle), représentée par (la productivité des employés, la qualité des produits et la capacité d'innovation).

Nous pouvons constater clairement que les coefficients de corrélation entre le recrutement et (la productivité des employés, la qualité des produits et la capacité d'innovation) donne une valeur qui dépasse 80%, avec un niveau de signification inférieur à 0,05, qui est le seuil d'erreur accepté dans les études en science de gestion. Cela veut dire qu'il existe une corrélation positive très forte entre ces variables, donc toute augmentation de l'une implique une augmentation de l'autre et vice versa.

Le même résultat est obtenu pour la variable formation, elle donne aussi un coefficient qui dépasse les 60% avec une signification de 0,000, on peut donc conclure que la relation entre ces variables est significative.

Sur la base de ces résultats nous progressons dans la validation de nos sous-hypothèses de recherche pour dire que les variables (Recrutement et formation) sont étroitement liées aux trois indicateurs de la performance organisationnelle qui sont (la productivité des employés, la qualité des produits et la capacité d'innovation). Pour vérifier le sens de la corrélation entre les variables retenues, nous allons procéder à l'analyse de régression.

4.3 Analyse de l'impact des pratiques de formation et de recrutement sur la performance organisationnelle

Après avoir déterminé la consistance interne des échelles de mesure propre à chacune de nos variables clés, et après examen et interprétation des résultats obtenus, il nous est alors possible de continuer notre étude pour examiner nos différentes hypothèses de recherches.

Pour déterminer le sens de la relation entre nos variables et vérifier nos hypothèses, nous avons mené une analyse de régression multiple entre les variables.

La régression multiple permet de relever et de prédire l'impact des variables indépendantes sur une autre variable dépendante, c'est à dire d'expliquer comment la variable dépendante varie par rapport aux variables explicatives.

Le choix de la régression linéaire multiple dans notre cas, s'explique par le fait que notre modèle est composé de deux variables indépendantes à savoir (le recrutement et la formation). À l'inverse, d'un modèle de régression linéaire simple qui ne contient qu'une seule variable indépendante. Notre variable dépendante est de nature continue comme pour les variables indépendantes, puisque les réponses sont basées sur une échelle de type Likert à cinq points.

Afin de tester notre modèle explicatif dans sa globalité nous avons procédé à une analyse de régression multiple qui permet de mettre en interaction toutes les variables explicatives puis déterminer leur impact sur la variable dépendante « Performance organisationnelle ».

Elle nous permet aussi d'identifier le degré d'influence de chaque variable indépendante en attribuant un coefficient pour chaque variable.

Les résultats de l'analyse ont été comme suit :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,984 ^a	,968	,966	,18397593

Compilé à partir de la base de données

Le tableau récapitulatif du modèle nous donne une valeur R-deux ajustée de 96,8%, cette valeur nous permet de dire que les variables indépendantes retenue ont conjointement un pouvoir « explicatif » très important et exercent une influence importante sur la variable dépendante (*Performance organisationnelle*).

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	36,782	2	18,391	543,347	,000
Résidus	1,218	36	,034		
Total	38,000	38			

Compilé à partir de la base de données

Le tableau d'ANOVA à son tour nous permet de voir si au moins une variable explicative retenu exerce effectivement une influence sur la variable dépendante, dans notre cas nous avons un niveau de signification de 0,00 qui est inférieur à 0,05 le seuil d'erreur

accepté dans les études en sciences de gestion, donc nous pouvons dire qu'au moins une variable explicative a une incidence sur la variable à expliquer « **Performance organisationnelle** ».

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,491	,155		3,175	,003
	Formation	,129	,040	,163	3,234	,003
	Recrutement	1,111	,050	1,111	22,015	,000

Compilé à partir de la base de données

Le coefficient Bêta calculé nous permet de tester séparément l'hypothèse de la non-incidence de chaque variable explicative sur la variable dépendante, et donne le pourcentage de contribution de chaque variable dans l'explication de la variable dépendante.

D'après le tableau nous pouvons dégager deux relations d'influence statistiquement significative à un niveau de (0,003 et 0,000) avec des coefficients respectivement de (0,16 et 1,11), ce résultat laisse dire que la formation, et le recrutement ont chacun une influence directe sur la performance organisationnelle. De ce résultat nous pouvons dire que ces deux variables exercent un impact apparent sur la variable dépendante (performance organisationnelle).

A l'issue des différentes analyses, nous pouvons valider la totalité des hypothèses et sous hypothèses de la présente recherche.

5 Discussion des résultats

Les résultats de notre recherche corroborent ceux obtenus par plusieurs travaux empiriques ayant pour objectif l'analyse de l'effet des pratiques RH sur la performance organisationnelle. A la suite du travail pionnier de Pfeffer (1998) qui a identifié sept pratiques RH (dont le recrutement sélectif et la formation) susceptibles d'influencer positivement la performance organisationnelle, plusieurs recherches empiriques ont confirmé l'existence de cette relation.

Pour ce qui est des pratiques de recrutement, elles permettent d'embaucher un personnel aux compétences désirées et au profil compatible avec la culture de l'entreprise.

Schuster (1986) affirme que le recrutement sélectif est une pratique clé qui permet d'augmenter les profits de l'entreprise. Huselid (1995), ayant étudié les liens entre les pratiques RH et la performance, conclut que la sélection et le recrutement augmentent la productivité et la performance et réduisent le taux de turn-over.

Collins (2003) affirme que la pratique de recrutement sélectif permet d'augmenter les ventes.

Paul et Anantharaman (2003) arguent qu'un processus de recrutement efficace de personnel qualifié permet d'améliorer la qualité des produits et améliore la performance de l'entreprise.

Pour sa part, la formation se trouve liée à la performance de plusieurs façons. Premièrement, les programmes de formation améliorent la spécificité des compétences du personnel et permet d'améliorer la productivité.

Deuxièmement, la formation permet de réduire les coûts et les risques liés au recrutement et à l'intégration de nouvelles recrues et renforce ainsi l'implication du personnel, ce qui, en retour améliore la productivité et réduit le taux de turn-over.

Huselid (1995) affirme que la formation a un impact significatif sur l'amélioration de la productivité et des indicateurs à court et à long terme de la performance organisationnelle.

Barringer et al. (2005), ont montré que les pratiques de formation sont plus répandues dans les entreprises à forte croissance comparativement à celles dont la croissance est plus lente.

CONCLUSION

L'étude des pratiques des PME en matière de recrutement montre, entre autres, que l'analyse des postes et la définition de politiques claires ne sont adoptées que par une proportion de 54% des PME enquêtées.

Pour ce qui est de la formation, il faut souligner que 36% des PME étudiées, n'ont jamais programmé d'actions à ce niveau.

Malgré le fait que les pratiques de recrutement et de formation dans les PME marocaines ne soient pas suffisamment « sophistiquées » et formalisées, notre étude montre qu'elles exercent néanmoins, un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle mesurée par la productivité, la qualité et la capacité d'innovation.

Les résultats de la présente recherche peuvent être mises à profit à au moins trois niveaux :

- Au niveau des PME : une mise en place de pratiques RH plus formalisées et développées dans un système global de GRH est à même de contribuer à l'amélioration de la performance et à l'accès à des avantages concurrentiels durables ;
- Au niveau des pouvoirs publics : la conception de divers programmes de sensibilisation et de soutien aux PME devrait intégrer et promouvoir l'ensemble de pratiques RH et ne pas se focaliser sur des aspects partiels tels que la formation.
- Au niveau de la recherche : Des études plus poussées intégrant les autres dimensions de pratiques RH, des comparaisons entre les PME et les grandes entreprises et une évaluation des apports de la GRH à la construction d'avantages concurrentiels... sont autant de pistes de recherches qui peuvent contribuer à faire progresser les connaissances et les pratiques de la gestion stratégique des ressources humaines au Maroc.

REFERENCES

- Allani-Soltan N, Bayad M, Arcand M, (2004), « Etude de l'efficacité de la grh des entreprises françaises : l'approche configurationnelle », in Actes du Congrès de l'agrh, 1-4 septembre, Montréal, p. 1-30.
- Arcand, G. (2006), « Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt deux pays d'Amerique du Nord, d'Europe et d'Asie », These de doctorat, Universite Paul-Verlaine, 305 p.
- Arcand G, Bayard, Fabi B. (2002), « L'effet des pratiques de GRH sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes » *Anal of Pubic and cooperative Economics*, Vol 73, n°2, p. 215-240.
- Arthur, J.B. (1994), « Effects of Human Resource Systems on manufacturing Performance and Turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, p.670-687
- Barney, J. et P.M. Wright (1998), « On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage », *Human Resource Management*, vol. 37, no 1, p. 31-46.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., and Neubaum, D. O., (2005) « A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders » *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 663-687.
- Barney, J. B., (1991) « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- 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.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). « The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects ». *Academy of Management Journal*, 39(4), 779.
- Colbert B.A. (2004), « The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management », *Academy of Management Review*, vol. 29, no 3, p. 341-358.
- Collins C. J., Clark K. D., (2003) « Strategic human resource practices, top management commitment, team social networks and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage » *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No 6, pp. 740-751.

- 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.
- Delaney J. et Huselid M.A. « The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance » *Academy of management journal* Vol 39 N° 4 pp 949-969
- Doty, D.H., W.H. Glick et G.P. Huber (1993), « Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories », *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 6, p. 1196-1250.
- Dyer, L. 1985. « Strategic Human Resources Management and Planning ». *Research in Personnel and Human Resources Management*. K. Rowland et G. Ferris, dir. Greenwich, Conn.: JAI Press, 3, 1-30.
- Fabi B. et Garand D.J. (2004) « La gestion des ressources humaines dans les PME bilan et perspectives » *presse interuniversitaires et Economica* pp 255-303
- Huselid, M. A., (1995) « The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 3, pp.635-672.
- Jalette P. (1997) « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec » *Thèse PHD Faculté des arts et des sciences du Québec*
- James P. Guthrie "High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand" *The Academy of Management Journal* Vol. 44, No. 1 (Feb., 2001), pp. 180-190
- Lacoursière, R. (2002), « Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME », *Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières*
- Lepak, D.P. et S.A. Snell (1999), « The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 1, p. 31-48.
- Liouville J. et Bayad M. « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances des PME : résultats d'une recherche exploratoire » *Gestion 2000*, vol. 1 p 159-179
- MacDuffie, J. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance organization". *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197
- McMahan, G., M. Virik et P.M. Wright (1999), « Theoretical perspectives for SHRM », *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplément 4*, p. 99-122.

- Meyer, A.D., A.S. Tsui et C.R. Hinings (1993), « Guest co-editor's introduction: configurational approaches to organizational analysis », *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 6, p. 1175-1195.
- Ndao A. (2011), « Effets des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance des entreprises sénégalaises », Thèse de doctorat d'Etat, Université Cheikh Anta Diop, Dakar
- Paul, A. K., Anantharaman, R. N., (2003) « Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, Issue 7, pp. 1246-1266.
- Pfeffer, J., (1998) « Seven practices of successful organizations », *California Management Review*, Vol. 40, No 2, pp. 96-124.
- Porter M.E. "Competitive advantage". New-York; The free press, 1980.
- Purcell, J. (1999), « Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac ? », *Human Resource Management Journal*, vol. 9, no 3, p. 26-41.
- Schuler, R.S. 1998. « Strategic Human Resource Management : Linking People with the Strategic Needs of the Business ». *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18-31.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). « Theoretical perspectives for strategic human resource management ». *Journal of Management*, 18(2), 295.
- Tzafrir C.C. (2006) "A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Issue: 2, pp.109-130
- Wernerfelt, B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.