

**Les ressources humaines dans le modèle de performance des PME.  
Etude des Difficultés et des Besoins d'amélioration de la GRH dans les entreprises  
marocaines de petite et moyenne taille.**

Farid CHAOUKI\*<sup>1</sup>, Abderrahman MESSAOUDI<sup>1</sup>

1NPG, Université Cadi Ayyad, Marrakech, BP: 3520, Amarchich, Marrakech, Maroc

---

**RESUME :**

Depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle, la fonction ressources humaines de l'entreprise a connu une évolution spectaculaire particulièrement au sein des grandes entreprises des pays économiquement développés. D'une gestion du personnel réduisant l'individu au simple moyen et facteur de travail à une gestion plus valorisante des hommes au travail considérant l'individu comme ressource incontournable du succès. Désormais la différence des hommes fait la différence des performances plus encore que les autres ressources de l'entreprise. Cette déclaration même s'elle fait l'unanimité, ne traduit malheureusement pas la réalité de la gestion du personnel dans nos organisations. Cette réflexion vise justement à discuter les obstacles à la mise en place d'une gestion adéquate des RH et à proposer des alternatives dans la perspective d'une amélioration de cette dimension sociale de l'entreprise.

**Mot clés :**

Gestion des Ressources Humaines, Petites et moyennes entreprises, conceptions d'amélioration, stratégie de dynamisation

---

\*Correspondance :Farid Chaouki : [pchaouki@gmail.com](mailto:pchaouki@gmail.com)

## **INTRODUCTION**

De l'avis des professionnels, des chefs d'entreprises, des observateurs de fonctionnement des organisations nationales, le besoin d'amélioration de la G.R.H de ces entités est plus que jamais nécessaire. Compétitivité oblige.

De notre part, nous adhérons complètement à cette déclaration. Notre travail antérieur sur l'état des pratiques de GRH au sein des PME nationales nous a conduit en effet à affirmer que l'amélioration de la G.R.H dans les entreprises nationales est à la fois nécessaire et possible. Nécessaire, car le diagnostic général que nous avons établi fait apparaître de fréquentes lacunes, négligences et gaspillages des ressources humaines par ignorance ou par désintérêt. Possible, car un effort d'information et de sensibilisation des dirigeants ou cadres de P.M.E peut être envisagé selon diverses modalités relativement peu onéreuses et efficaces.

Les PME sont en effet un acteur majeur de la vie économique nationale, elle représentent plus de 90% du tissu économique marocain et sont présentes dans tous les secteurs de l'économie (1% secteur primaire, 27% secteur secondaire, 72% secteur tertiaire). Cependant, ces entités ne bénéficient pas encore d'un environnement adéquat favorisant une meilleure contribution de celles ci aux principales grandeurs de la vie économique (valeur ajoutée, emploi investissement, etc.). A coté des contraintes d'ordre juridique, administratif et économique, les PME au Maroc comme partout dans les pays en voie de développement souffre d'une gestion traditionnelle et artisanale qui limite leur développement et leur croissance. Des programmes de soutien, d'assistance et de mise à niveau de la PME sont régulièrement mis en place par l'Etat en faveur de ces structures. La promotion des PME pour le développement économique du pays est plus que jamais nécessaire. S'appuyant sur une approche multicritère, la fédération marocaine des PME/PMI définit la PME comme suit : moins de 200 employés permanents ; moins de 50 millions de DH de chiffre d'affaires ; total annuel inférieur à 40 millions de DH ; cout de investissement annuel de l'ordre de 75 000DH par emploi ; aucune participation d'un groupe dans le capital de la PME.

### ***Problématique***

Fort de la conviction que l'amélioration de la GRH est nécessaire, nous nous sommes forcés de pousser notre analyse au-delà d'une simple description des activités de G.R.H des entreprises certes intéressante, mais à notre avis, insuffisante. Nous pensons qu'un diagnostic n'a d'autres objectifs que celui d'éclairer l'analyste sur les mesures d'ajustement à prendre et les modalités

d'action possibles en vue de rétablir la situation. Ainsi il nous revient de répondre à l'interrogation centrale suivante :

*Quelles sont les difficultés rencontrées par les chefs d'entreprise en matière de la gestion de leurs ressources humaines ? Et comment ces derniers perçoivent la dynamisation de cette dimension du management de l'entreprise ?*

Partant de ce qui a précédé, notre présente réflexion sur les perspectives d'amélioration de la G.R.H particulièrement dans les entreprises de l'échantillon s'inscrit dans le prolongement naturel des développements antérieurs sur l'état des pratiques GRH. Précisons néanmoins que nous n'avons guère l'intention de formuler des recommandations dont on souhaitera observer l'application au sein des entreprises en question, tel est l'objet d'une étude et certainement pas d'une recherche académique limitée à établir des constats et au mieux à les analyser.

### ***Méthodologie***

Afin de répondre aux questions soulevées, nous nous sommes appuyés largement sur les résultats d'un travail antérieur réalisé par nous mêmes il y'a quelques années sur l'état des pratiques de la GRH au sein des PME nationales. Il s'agit d'une étude confirmatoire fondée sur une approche quantitative, menée auprès d'un échantillon de 46 entreprises à l'aide d'un questionnaire. Le mode de raisonnement adopté est déductif étant donné les hypothèses à vérifier. Quand au postulat épistémologique mis en avant, il est positiviste en raison de notre volonté de décrire les pratiques de GRH des PME nationale.

**Répartition de l'échantillon selon le secteur et la région**

	Ago- alimentaire	Textile	Chimie-para chimie	IMME	BTP	Conseil et ingénierie	
<b>Agadir</b>	3		1		1	2	<b>7</b>
<b>Marrakech</b>	5	2	1	3	7	6	<b>24</b>
<b>Safi</b>	1						<b>1</b>
<b>El jadida</b>	2		1	1			<b>4</b>
<b>Berrchid</b>	1						<b>1</b>
<b>Casablanca</b>	1			4			<b>5</b>
<b>Rabat/salé</b>					1	2	<b>3</b>
<b>Meknes</b>						1	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>46</b>

Pour les besoins de la présente recherche sur les enjeux réels de la GRH au sein des entreprises marocaines, l'enquête terrain sus indiquée paraît insuffisante, il était nécessaire et indispensable de la compléter par une étude qualitative exploratoire nous permettant d'approfondir l'analyse et la réflexion sur la question. Le souci d'expliquer et de comprendre les pratiques GRH en vigueur, nous verse dans le paradigme interprétativiste. C'est ainsi que nous avons réalisé des entretiens semi directifs auprès de quatre chefs d'entreprises PME qui ont accepté après plusieurs relances de nous recevoir et nous consacrer du temps ( un temps important) pour débattre du sujet.

Sans cette démarche triangulaire, il serait difficile de comprendre l'état des pratiques GRH au sein des entreprises de la place. Cependant, cette étude de cas multiple, est elle même insuffisante. Une telle problématique portant sur les difficultés et les besoins d'amélioration de la GRH, mérite une recherche d'envergure portant sur un échantillon plus large, d'autant qu'elle doit conclure sur des politiques et des mesures d'actions concrètes.

Notre ambition derrière cette réflexion, n'étant pas de formuler des recommandations à opposer aux patrons d'entreprises, mais plutôt de mener une réflexion sur les voies d'action possibles en vue d'une valorisation de la gestion des hommes et des femmes au service de l'organisation,

telles qu'on les a déduit des entretiens avec les interviewés. Faire émerger les pistes à suivre dans la perspective d'une requalification de la FRH, est à notre avis une étape primordiale dans le processus d'amélioration des pratiques en vigueur.

## **I. Relation GRH et performance, une revue de la littérature.**

La relation performance / ressources humaines est une problématique ancienne qui a fait l'objet de réflexion théoriques et de recherches empiriques. Aujourd'hui encore, beaucoup de chercheurs s'y intéressent sans pouvoir s'accorder sur l'existence d'un déterminisme entre la GRH et la performance. Les conclusions restent ambivalentes. La section suivante présente les soubassements théoriques de la dite relation trouvés dans la littérature économique et managériale. On y présentera également une synthèse des principaux travaux du terrain qui ont tenté de confirmer l'existence de la liaison entre le social et l'efficacité globale.

### 1.1 Performance et ressources humaines : approche théorique.

On relève dans la littérature deux ensembles théoriques qui ont traité en profondeur la liaison ressources humaines et performance de l'entreprise, l'un regroupe des auteurs économistes préconisant une approche macro-économique de la relation, l'autre rassemble les théoriciens d'organisation, psychologues, sociologues, gestionnaires des ressources humaines et stratèges. Ces théories sont en effet largement développées dans notre article présenté antérieurement au colloque international sur la performance à l'ENSA d'Agadir au 01 avril 2013. Cependant, nous accordons une attention particulière aux travaux empiriques mettant en exergue l'impact de la pratique d'une bonne GRH sur le niveau de la performance de l'entreprise.

### 1.2. Relation GRH et performance à travers les travaux de recherche antérieurs.

La liaison supposée entre une GRH adéquate et l'efficacité de l'entreprise n'est pas une problématique récente. Aussi, les travaux cherchant à vérifier cette hypothèse sont nombreux et remontent au début des années quatre vingt. La plupart de ces travaux, rappelons le, cherchent à démontrer l'existence de la relation performance sociale/performance économique sans jamais se soucier de l'intensité de cette relation. Les résultats obtenus à ce titre ne sont pas toujours concluants. Des insuffisances méthodologiques et des biais statistiques ont été

également relevés sur la majorité des études empiriques menées. Bref, il y'a plus de travaux qui confirment, que de travaux qui infirment la relation GRH/performance.

Pour certains auteurs en effet, il n'existe pas de relations significatives entre la profitabilité de l'entreprise et l'intérêt que portent les responsables aux problèmes sociaux définis de façon extensive (Emploi, formation, protection de la santé des travailleurs, contrôle de la qualité et développement de produits, amélioration de service après vente, protection de l'environnement). S.Vance (1975), quant à lui a conclu à une relation négative entre la performance sociale et la variation de cours des actions. Une relation positive a été trouvée entre performance économique et performance sociale, évaluée soit selon l'opinion des experts, soit par les attitudes sociales des dirigeants. Dans cette étude la performance sociale est évaluée par le nombre de lignes à la responsabilité sociale. L'étude a débouché sur l'existence d'une relation curvilinéaire entre la profitabilité et la responsabilité sociale. Une responsabilité sociale moyenne est beaucoup plus étroitement associée à une forte profitabilité que ne le sont de très faibles ou très fortes activités sociales. Dans le même ordre d'idées, le cabinet PIMS dans une étude sur le même thème a montré que le bénéfice social (qualité de produit, prix bas, faible taux d'augmentation des prix, salaires élevés, croissance importante et forte valeur du ration recherche et développement/chiffre d'affaires) est positivement lié à l'indice du bénéfice privé (taux de croissance de chiffre d'affaires). Cependant cette relation dépend de la part du marché : lorsque celle-ci est faible, un bénéfice social élevé est corrélé négativement au profit, tandis qu'à l'inverse, une relation positive est trouvée lorsque la part de marché est élevée. Quant la très faible valeur de celle-ci est associé à un faible taux de croissance sectorielle, le bénéfice social est très fortement associé de façon négative avec le profit.

Plus récemment encore certains auteurs se sont efforcés d'évaluer les effets des pratiques sociales sur la productivité de l'outil de production [Ichniowski et *al*, 1995], l'évolution des ventes [Huselid, 1995] ou le niveau de cash flows net [Huselid et *al*, 1997]. Les gains estimés sont de 10% environ pour la productivité, Huselid évaluant à 16% les gains réalisés sur le ratio Chiffre d'affaires/Effectifs.

De leur coté enfin, Shuler et Jackson (1987) ont étudié la relation GRH/performance à travers les choix stratégiques de l'entreprise s'inscrivant ainsi dans une approche contingente. Ils affirment ainsi que dans le cadre d'une stratégie de coûts, l'objectif sur le plan social est celui de réduire la masse salariale. Le commandement et le contrôle deviennent les bases de la GRH et l'accent est mis sur la gestion d'une main d'œuvre peu qualifié. En corollaire, les autres

pratiques de GRH sont mises en œuvre selon une logique administrative permettant de répondre aux exigences routinières du travail. Dans le cadre d'une stratégie de qualité, les entreprises mettent en valeur la participation et l'adhésion. L'implication du personnel est indispensable. Les systèmes de GRH sont alors centrés sur la valorisation du capital humain, la sélection, la formation, l'incitation et l'évaluation personnalisée. Il en résulte qu'à toute stratégie sont associées des pratiques de GRH adaptées.

Lionnelle et Bayad dans une réflexion sur les stratégies de G.R.H. et les performances dans les P.M.E., se sont interrogées sur la portée d'une gestion adéquate des ressources humaines, et notamment si l'implantation d'une gestion quantitative des ressources humaines et source de compétitivité pour les P.M.E., les conclusions de leur étude empirique témoignent de l'incidence significative des stratégies de G.R.H. sur les performances. La relation G.R.H. et performance sont nuancées par le modèle interactif suivant :

Les performances organisationnelles (productivité, quantité, capacité d'innovation) sont fonction des performances sociales (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel), qui sont elles-mêmes déterminées par les stratégies de G.R.H. l'idée sous-jacente est que ces dernières agissent sur la motivation des salariés. Ce facteur produit un impact déterminant sur les niveaux des prestations fournies par le personnel, et donc sur les performances économiques (rentabilité, développement des ventes...) via celles organisationnelles.

D'autre part les performances économiques modulent la politique technologique, celle-ci produisant un effet de feed-back sur les performances économiques et sur les stratégies de G.R.H.

Après avoir fait remarquer l'emprise du triplet rentabilité, croissance, concurrence dans les préoccupations des dirigeants il y a une décennie Bachelet C. dans une étude récente sur les préoccupations des P.M.E. en matière de G.R.H., conclu que les chefs d'entreprises, dans un souci de pérennité placent les ressources humaines au second plan après l'activité commerciale, ces derniers précisent toutefois que les hommes sont au centre de la performance commerciale, les dirigeants évoquent principalement trois éléments : la compétence, la qualification, la formation, la motivation et le dynamisme, et enfin la cohésion et l'esprit d'équipe.

Les conclusions probantes des travaux cités ci-dessus invitent les dirigeants à modifier leur attitude vis-à-vis de la variable ressources humaines. Le défi à soulever est celui de passer d'une approche quantitative de la G.R.H. à une approche qualitative de la G.R.H. certains dirigeants, conscients de la nécessité d'une telle transition et convaincus des fruits d'une gestion appropriée des ressources humaines, ont déjà pris le tournant et font de la G.R.H. une des préoccupations prioritaires.

## **II. Perspectives d'amélioration de la GRH : écueils et facteurs de dynamisation.**

Les chercheurs dans le domaine des RH au Maroc s'accordent pour affirmer que cette dimension du management de l'entreprise est encore à un stade embryonnaire. La conception de « l'homme cout » est largement diffusée et fait la règle dans beaucoup de structures. En revanche, on note une prise de conscience de certains chefs d'entreprises de l'importance du capital humain comme sources d'avantage et gisement de richesse. La performance par es hommes est une réalité incontournable sous réserve d'accorder à cette ressource la considération et l'attention qu'elle mérite. Dans l'intention de rehausser la qualité de la GRH au sein des entreprises nationales deux questions fondamentales nous interpellent : Les RH sont elles réellement considérées comme un facteur clé du succès pour l'entreprise marocaine ? Comment faire des RH un levier de performance de l'entreprise marocaine ?

### 2.1 Opportunité d'amélioration de la G.R.H vue par les chefs d'entreprises

Convaincre les dirigeants de la nécessité d'améliorer leur comportement en matière de gestion du personnel n'est pas une mince affaire. Le discours abstrait sur l'intérêt que présente une G.R.H adéquate et ses retombées salutaires sur la performance de l'entreprise n'est que très peu recevable et très peu persuasif, il est donc loin de pouvoir amener les dirigeants à entreprendre une action quelconque dans cette perspective. Seule une démarche pragmatique permettant une évaluation matérielle des coûts supportés par l'entreprise du fait d'une mauvaise gestion d personnel, ou de supplément de performance provenant d'une bonne gestion du personnel, est en mesure d'éclairer les dirigeants des P.M.E sur l'opportunité d'améliorer leur G.R.H, et sur l'ampleur des actions à mettre en œuvre. C'est seulement à ce prix que l'adhésion des dirigeants des P.M.E au projet d'amélioration peut être obtenue.

L'évaluation exacte de la valeur ajoutée d'une gestion valorisante des ressources humaines dans la performance globale de l'entreprise étant difficile à opérer, on procède alors d'ordinaire à



une analyse des dysfonctionnements produits à l'endroit du personnel dont le coût est à priori facile à déterminer, ce qui permettra ensuite d'en évaluer aisément l'impact sur la performance de l'entreprise.

### 2.1.1 Evaluation de la qualité de la G.R.H actuellement en vigueur.

Les opinions des dirigeants recueillies au sujet d'une éventuelle amélioration de la G.R.H dans leur entreprise son partagées.

**Tableau I : Opportunité d'amélioration de la G.R.H**

	<b>Nombre de citations</b>	<b>Fréquences</b>
Oui	34	73.91 %
Non	12	26.08 %

Alors qu'un grand nombre d'entre eux estime qu'il est nécessaire de repenser leurs modes de gestion de leur personnel (73.91 % des entreprises visitées), d'autres peu nombreux ne ressentent par contre aucun besoin d'agir sur leur façon de manager leur personnel (26.08 % d'entreprises visitées). Les motifs invoqués sont divers la qualité satisfaisante de la gestion actuelle des ressources humaines de l'entreprise (15.21 % d'observations), le coût onéreux de l'amélioration (4.34 % d'observations), d'aucun affirment tout bonnement qu'il est inutile de repenser, d'où moins à l'instant, leur mode de gestion de leur ressources humaines (4.34 % d'observations).

Au vue de ces statistiques, deux conséquences sont naturellement attendues, le maintien du mode de gestion actuel dans les entreprises n'éprouvant guère le besoin d'une amélioration quelconque à ce niveau, et l'amélioration de la G.R.H des entreprises qui en ont manifesté le besoin.

Cependant, et comme l'a révélé notre diagnostic des pratiques de G.R.H, les entreprises croyant gérer leurs ressources humaines n'ont pas moins besoin d'une amélioration de leur gestion que celles qui en ont ressenti très justement la nécessité. Par ailleurs, et comme nous le verrons ci après, peu d'entreprises persuadées de la nécessité d'améliorer leur mode d'action, sont réellement disposées à changer leur style de gestion en la matière.

### 2.1.2 Horizon d'amélioration des pratiques de la G.R.H.

La reconnaissance par la majorité des répondants de la nécessité de repenser leur mode de gestion de leurs ressources humaines est certes synonyme d'une insatisfaction, mais non de l'urgence du problème. Autrement dit l'amélioration bien qu'elle est jugée nécessaire ne constitue pas un souci préoccupant pour les dirigeants.

**Tableau II. : Horizon d'amélioration de la G.R.H**

	<b>Nombre de citation</b>	<b>Fréquence</b>
Très court terme	1	2.94 %
court terme	11	32.35 %
Moyen terme	16	47.05 %
Long terme	6	17.64 %

Aussi, et comme le montre le tableau ci-dessus, 64.70% des répondants envisagent entreprendre des actions d'amélioration dans le moyen et long terme contre, 32.35% à court terme et 2.94% à très court terme.

La négligence et la passivité dont ont fait preuve les dirigeants des entreprises de l'échantillon face à l'amélioration de leur management des ressources humaines que traduit ici l'horizon lointain de l'intervention des actions d'amélioration, reflète en fait un état d'esprit plus ou moins généralisé à l'ensemble des responsables d'entreprises interviewés. Pour ces derniers, seuls les dysfonctionnements qui ont un impact direct et surtout conséquent sur les résultats de l'entreprise méritent de retenir au plus haut point l'attention du dirigeant et justifient de ce fait une intervention immédiate en toute urgence. Les dysfonctionnements perturbateurs et décisifs proviennent généralement du technologique, du financier et du commercial déclarent certains de nos répondants. La ressource humaine n'est que très rarement citée comme source de dysfonctionnement potentielle, son impact sur la performance de l'entreprise est difficile à évaluer très exactement, il est donc loin d'être appréhendé comme facteur déterminant pour les dirigeants qui continuent à croire que c'est les actifs physiques, financières et le savoir vendre qui, créent la valeur et qui en conséquence peuvent détruire cette valeur.

*2.1.3 Conditions d'amélioration des pratiques de GRH.*

La simple remise en cause par les dirigeants de leurs modes de gestion actuels d leur personnel, ne suffisait pas pour créer chez eux un besoin urgent d'agir. Ces derniers assujettis en effet leur décision de revisiter leur gestion actuelle de leurs ressources humaines à un certain nombre de conditions.

**Tableau III : Condition d'amélioration de la G.R.H.**

	<b>Nombre de citation</b>	<b>Fréquence</b>
Accroissement de la taille	6	17.64 %
Développement de l'activité	15	44.11 %
Combinaison des deux	13	38.23 %

En dépit de leur affirmation qu'une amélioration de la G.R.H dans leur entreprise est nécessaire, les dirigeants ne sont en fait favorable à un redéploiement effectif concernant leur management des ressources humaines que lorsque l'effectif de l'entreprise augmente, ou lorsque l'activité de l'entreprise se développe ou les deux à la fois. C'est dire qu'un petit effectif et une activité peu développée n'autorisent pas une meilleure gestion des ressources humaines de l'entreprise. Autrement dit, l'affirmation que les problèmes de gestion du personnel sous des problèmes de grand nombre, obtient toujours l'adhésion d'un grand nombre de chefs d'entreprises.

Comme le montre le tableau de distribution des observations 17.64% des entreprises favorables au changement, comptent entreprendre les améliorations nécessaires sous réserve de l'accroissement de la taille de l'entreprise, et 44.11% comptent y procéder sous condition de développement de l'activité.

L'idée sous-jacente est que d'une part, l'augmentation de l'effectif rend plus difficile leur suivi, et que l'improvisation ne peut qu'être préjudiciable pour l'entreprise. D'autre part le développement de l'activité permet de générer plus de ressources financières autorisant des investissements suffisants dans le domaine de la G.R.H.

Pour certains autres répondants plus nombreux (38.23% des répondants), la condition d'amélioration tient à l'accroissement de la taille et au développement de l'activité.

Il aurait été pertinent à ce niveau d'analyse de recueillir l'opinion des répondants, particulièrement ceux appartenant aux entreprises ne disposant pas d'une structure pour les

questions du personnel, sur l'effectif approximatif à partir duquel la création d'un service personnel s'avère nécessaire, chose que nous regrettons.

En revanche, les travaux empiriques précédents à l'échelle nationale et internationale ayant abordée cette question, mettent en avant l'effectif de 50 employés comme seuil au-delà duquel les préoccupations de gestion du personnel deviennent plus importantes donc difficiles à être prises en charge par la direction en l'encadrement.

## 2.2 La stratégie de dynamisation de la GRH

### *2.2.1 Quelle démarche adopter ?*

Un projet de changement est construit autour de deux éléments fondamentaux : la manière de vouloir introduire le changement escompté, et les axes concernés par le changement. L'objectif étant en définitive de voir mettre en œuvre les actions décidées.

A croire les enseignements de la sociologie des organisations à ce titre, l'adhésion concrète et effective des acteurs à un projet de changement se joue au niveau de la démarche à suivre plutôt qu'au niveau des actions à mettre en œuvre. Parier sur la pertinence des mesures à prendre serait insuffisant bien que ce soit la tendance habituelle. Tout l'effort et toute l'attention doivent être portés à notre avis sur la stratégie d'action.

Généralement, deux approches antinomiques caractérisent la conduite d'un changement au sein de l'organisation. Ces deux stratégies de changement sont en fait le résultat de l'observation d'un ensemble d'expériences de terrain dont nous étions témoin. La première démarche est qualifiée de consensuelle. La deuxième démarche est qualifiée d'unilatérale.

Dans une démarche unilatérale qui renferme au fond une logique d'exclusion des acteurs impliqués, le processus commence par un diagnostic réalisé par un analyste observateur (direction, cabinet spécialisé ou autres) qui conduira éventuellement à l'affirmation qu'une intervention est nécessaire pour améliorer la situation actuelle. Immédiatement après cette déclaration, l'analyste est versé dans un exercice de formulation d'un ensemble de recommandations à caractère urgent et ponctuel.

Contrairement à l'approche antérieure, La démarche consensuelle place quant à elle les acteurs au centre du projet de changement. Ainsi, le constat et le relevé des dysfonctionnements sont réalisés par l'analyste assisté des personnes intéressées par le problème posé. Il s'en suit une

interpellation de ces derniers sur l'opportunité d'agir dans le cadre d'une sensibilisation pour le changement. Convaincus de la nécessité du changement, les concernés sont sollicités de participer à la réflexion sur les mesures à prendre. A ce titre, l'analyste propose un ensemble de solutions et peut même demander aux intéressés d'en produire. Dans les deux cas de figure, les acteurs principaux sont impliqués dans le projet de changement. L'analyste fait figure d'un facilitateur seulement.

### *2.2.2 Les conceptions d'amélioration de la G.R.H vue par les dirigeants.*

Dans la perspective d'une amélioration empirique de la G.R.H dans les entreprises de l'échantillon, et dans un souci de pertinence de nos déclarations et de crédibilité de discours que nous tiendrons à ce titre, nous avons jugé inadmissible de tenir les répondants, les premiers concernés par la question, à l'écart de la réflexion sur la mise à niveau de la G.R.H au sein des entreprises enquêtées.

Ainsi, les répondants ont été associés à notre réflexion sur la question, d'abord en leur proposant une série de possibilité d'amélioration envisageable vis-à-vis desquelles ils sont sollicités à réagir, ensuite en recueillant leur point de vue personnel sur la question.

Cette démarche présente à notre avis l'intérêt indéniable de permettre d'identifier parmi l'armada de solutions possibles celles pour lesquelles les répondants sont le plus recevables, donc pouvant être à priori concrétisées, et celles par contre pour lesquelles les répondants sont le moins favorables donc difficile à mettre en œuvre.

#### *2.2.2.1 Propositions soumises à l'appréciation des répondants.*

Parmi les propositions soumises à l'appréciation des interviewés, certaines impliquent une prise d'initiatives par les dirigeants eux-mêmes, d'autres par contre impliquent seulement l'engagement de ces derniers.

##### a. Proposition impliquant l'initiative du dirigeant.

Les répondants interpellés sur la question d'amélioration se sont vus proposer plusieurs alternatives qui diffèrent les unes des autres suivant les variables de coût et de prise en charge.

La première proposition qui consiste en la formation du dirigeant ou d'un responsable déjà en place aux techniques de la G.R.H, correspond à la possibilité pour l'entreprise d'intégrer des améliorations sans pour autant entraîner des coûts importants. Cette solution est parfaitement

pertinente pour une P.M.E dans laquelle le dirigeant ou un cadre sont sollicités à consacrer une part de leur temps à cette activité.

La deuxième et la troisième solution impliquant l'embauche d'un personnel compétent en G.R.H, s'avèrent plus ambitieuses. Deux alternatives sont envisageables, soit le recrutement d'un spécialiste ou d'un généraliste spécialisé.

Une dernière proposition enfin aussi ambitieuse que les deux précédentes, consiste à faire appel aux services d'un cabinet de conseil en ressources humaines.

**Tableau IV : Conceptions d'amélioration**

	<b>Nombre de citation</b>	<b>Fréquence</b>
Formalisation du dirigeant ou d'un cadre déjà en place	15	44.11 %
Recrutement d'un généraliste spécialisé.	14	41.17 %
Recrutement d'un spécialiste	2	5.88 %
Recours aux services d'un cabinet de conseil	3	8.82

Par rapport à l'arsenal des possibilités d'amélioration envisageables exposées plus haut, et comme le montre le tableau ci-dessus, les dirigeants des entreprises de l'échantillon se sont montrés plutôt favorables à la solution d'une formation en G.R.H pour soi même ou pour un cadre déjà sur place, suivie de la solution de recrutement d'un généraliste et celle ensuite du recours à une consultation externe. Le recrutement à un spécialiste paraît être une solution peu envisageable par les dirigeants des entreprises de l'échantillon.

En effet, les dirigeants de P.M.E de l'échantillon voulant prendre seuls les commandes de l'organisation, soucieux de contrôler les rouages qui s'y produisent, et croyant constamment pouvoir gérer aussi efficacement qu'un professionnel les ressources à la disposition de l'entreprise, dont notamment la ressource humaine, ont préféré suivre eux-mêmes une formation en G.R.H, solution moins onéreuse à laquelle ils auraient certainement préféré les autres solutions alternatives si le besoin d'amélioration concerne l'une des fonctions clés de l'entreprise (finance, production, commerciale...).

Les dirigeants en prise avec d'autres préoccupations de gestion de l'entreprise, choisissent également d'initier un de leurs collaborateurs à la G.R.H, fonction qu'ils assureront à titre accessoire parallèlement aux tâches principales.

Dans un cas ou dans un autre la formation à suivre, tels que les dirigeants des entreprises de l'échantillon la conçoivent, est loin d'être en mesure, croyons-nous, de faire évoluer considérablement et efficacement les comportements de ces derniers puisqu'il s'agit pour eux d'assister aux séminaires sur des thèmes drivers en G.R.H, aspect sur lequel nous reviendrons par la suite, ou encore, comme l'ont affirmé certains, de puiser le savoir R.H dans les manuels de G.R.H.

D'aucuns d'entre eux affirment que même si on organise en leur faveur de sessions de formation continue, elles seront très peu fréquentées. Ils considèrent que ce perfectionnement à une part faible dans leur compétence. En revanche, ils s'accordent à dire que la source essentielle de la compétence est l'expérience, et qu'ils apprendront à diriger l'entreprise et gérer adéquatement ses ressources, en dirigeant.

Mis à part la solution de la formation du dirigeant ou d'un responsable, l'intérêt que présente également l'alternative d'embaucher un généraliste spécialisé particulièrement pour les propriétaires dirigeants n'ayant suivi aucune formation de base, fait d'elle un choix judicieux ayant obtenu l'adhésion d'un nombre assez important de responsables de P.M.E.

La polyvalence du recruté d'une part, sa disponibilité due à une charge de travail légère dans le domaine du personnel d'autre part, rend possible de lui confier d'autres tâches sans lesquelles son temps ne serait pas complètement occupé. Ce faisait les dirigeants des P.M.E auraient augmenté l'encadrement et l'entreprise, et auraient bénéficié d'une compétence multidisciplinaire au moindre coût.

La solution de recrutement d'un spécialiste exclusif semble quant à elle encore prématurée, elle est en effet peut rentable pour une P.M.E à effectif modeste, dont les transactions et les préoccupations dans le domaine du personnel sont encore peu importantes et qui ne peut pas par ailleurs se faire payer le salaire assez élevé d'un professionnel en ressources humaines. Les répondants affirment à l'unanimité qu'une telle alternative ne sera pertinente que lorsque l'entreprise atteint une certaine maturité, un certain seuil d'effectif, ce qui n'est envisageable qu'à très long terme.

Comme pour le recrutement d'un spécialiste, le recours aux prestations des cabinets de conseil en ressources humaines est classé aussi solution extrême par les dirigeants des entreprises enquêtées. Le prix des consultations est encore jugé exorbitant ce qui rend le service peu accessible aux P.M.E. Le conseil est considéré lui-même inadapté au contexte des P.M.E, déclarent certains répondants. Le cadre référentiel de ces organisations est souvent la conception d'un conseil sur mesure pour les P.M.E dans différents domaines.

Comme nous l'avons précisé en exergue, certaines des propositions soumises à l'appréciation des répondants sont trop ambitieuses et plus impliquant, d'autres par contre sont des plus ordinaires et moins impliquant. Il est alors normal que l'horizon d'intervention des uns soit différent de l'horizon d'intervention des autres. On peut même identifier plusieurs horizons allant de très court terme au long terme à l'intérieur de chaque bloc de propositions.

Les résultats de rapprochement des propositions d'amélioration citées ci-dessus avec l'horizon de mise en application effective de ces améliorations au sein des entreprises enquêtées sont présentés dans le tableau.

**Tableau V : Horizons et propositions d'amélioration de la G.R.H.**

	<b>Très court terme</b>	<b>Court terme</b>	<b>Moyen terme</b>	<b>Long terme</b>
Formation du dirigeant ou d'un cadre déjà en place	1 2.94%	7 20.58%	6 17.64%	1 2.94%
Recrutement d'un généraliste spécialisé		5 5.88%	8 23.52%	4 11.76%
Recrutement d'un spécialiste			1 2.94%	1 2.94%
Recours aux services d'un cabinet de conseil		2 5.88%	4 2.94%	

Les dirigeants ayant opté pour une formation aux techniques de G.R.H en leur faveur ou en faveur d'un leurs collaborateurs, comptent en majorité mettre à l'épreuve cette solution d'amélioration dans le très court ou le court terme. Certains autres répondants adhérant à cette solution estiment en revanche devoir nécessairement suivre une formation en G.R.H à l'horizon de moyen et long terme. Les dirigeants pouvant gérer sans difficulté l'effectif actuellement en



emploi dans l'entreprise, envisage s'assurer une formation leur permettant de gérer adéquatement leur personnel et ce quand l'effectif croîtra à l'horizon de moyen et long terme.

L'éventualité de recrutement d'un généraliste spécialisé à laquelle ont adhère 41.17% des répondants est pensée pour le moyen et long terme. Une seule entreprise toutefois estime devoir concrétiser cette suggestion dans le court terme. Les entreprises concernées sont celles dotés d'un service personnel actuellement investi des seules tâches administratives, voulant désormais assigner au dit service des attributions plus importantes sous l'égide d'un responsable possédant les compétences requises, et ce à l'horizon du moyen et long terme. Cette proposition est généralement partagée par les entreprises dépourvues d'une structure pour le personnel, ayant l'intention d'instituer à moyen et à long terme un service chargé des affaires du personnel.

La solution de recrutement d'un spécialiste, par ailleurs très peu recevable comme en témoigne la distribution des observations, et à l'instar de la proposition qui la précède, n'est envisageable qu'à moyen et long terme. Elle est en effet perçue par la majorité des répondants comme étant trop ambitieuse.

Le recours aux prestations d'un cabinet de conseil enfin, est perçu comme étant une solution complémentaire plutôt qu'une alternative exclusive. Elle constitue en effet, un complément nécessaire à la formation du dirigeant ou d'un cadre déjà sur place, d'où d'ailleurs l'échéance de court terme de la mise en œuvre de cette alternative.

#### b. Proposition impliquant l'initiative d'autres instances.

Concernant l'intérêt que peut présenter l'organisation des rencontres sur des thèmes portant sur divers aspects de la gestion des ressources humaines, les répondants semblent généralement remettre en cause l'efficacité et la pertinence d'une telle initiative, d'où moins dans sa conception actuelle, pour améliorer les pratiques au sein des entreprises nationales. Les raisons avancées tiennent à l'un ou l'autre des facteurs suivants : la proximité, le contenu, le coût, la disponibilité, la publicité.

Beaucoup de nos répondants déclarent en effet ne jamais avoir participé à des manifestations organisées au tour des thématiques de G.R.H ou autres, soit parce que de telles rencontres se tiennent d'habitude dans la capitale économique loin du siège social de l'entreprise. Soit encore parce que le contenu des interventions est loin de toucher aux problèmes concrets de l'entreprise. Soit aussi parce que le coût de participation est jugé onéreux. Soit enfin parce que les dirigeants sont tenus par des obligations professionnelles ne leur laissant pas assez du temps

pour assister à ces rencontres. Quelques uns de nos répondants invoquent également le problème de l'information en affirmant que le support utilisé pour aviser les intéressés, qui est la presse, n'est pas adéquat pour des personnes qui ont peu du temps pour feuilleter les journaux. L'envoi de mailing serait le mode de diffusion et de communication le plus efficace.

De l'avis de nos répondants, l'organisation des rencontres, pour produire l'effet désiré et espéré, doit prendre en considération les facteurs précédents.

Ainsi, les rencontres doivent être tenues également à l'échelon local et doivent être organisées dans les chambres de commerce et d'industrie, ou dans toute autre enceinte publique l'initiative de l'instance publique compétente, ou le cas échéant sous l'égide de cette dernière. Elles doivent par ailleurs être animées par des professionnels connaissant parfaitement le contexte de P.M.E, il est d'ailleurs proposé que les organisateurs mènent des entretiens préalables avec les participants potentiels pour recueillir les vrais soucis auxquels seront apportés des réponses lors de la rencontre. Il est également suggéré qu'un calendrier des rencontres annuelles soit mis sur place et distribuer à l'avance aux responsables d'entreprises. Une publicité médiatique est aussi privilégiée à une publicité dans la presse.

#### *2.2.2.2 Propositions émanant des répondants.*

En plus des propositions d'amélioration soumises à l'appréciation des dirigeants, nous avons cherché à recueillir l'avis de ces derniers sur leur propre conception d'amélioration concernant leur entreprise en particulier, ou l'entreprise marocaine en général. En dehors des suggestions qui leur ont été faites. Leurs points de vue à ce titre sont disparates.

Plus généralement, quatre propositions se déduisent de l'analyse du contenu des réponses apportées par les répondants à cette question, chacune d'entre elles implique la responsabilisation et l'engagement d'un acteur ou d'un organisme déterminé. Ces propositions émanant des répondants seront présentées ci-dessous suivant l'importance des observations concernant chaque suggestion. Nous porteront ensuite notre appréciation personnelle sur la pertinence de chaque proposition avancée.

**Tableau VI : Conception d'amélioration de la G.R.H émanant des dirigeants.**

	<b>Nombre de citation</b>	<b>Fréquence</b>
Non-réponses	20	43.47 %
Sensibilisation des responsables d'entreprises	18	39.13 %
Respect de la législation	8	17.39 %
Soutiens des pouvoirs publics	5	10.86 %
Retrait du personnel	2	4.34 %
Syndicalisation du personnel	2	1.34 %

Les non réponses représentent la catégorie des répondants qui estiment qu'il n'existe pas de propositions plus pertinentes que celles que nous leur avons déjà proposées en exergue.

Certains autres répondants reconnaissent le rôle promoteur et vital que joue le personnel dans la création de la richesse. Cette déclaration est en effet proche d'une de nos conclusions déduites de notre analyse des perceptions de la fonction ressources humaines en rapport avec les perspectives d'amélioration de cette fonction, qui promeut l'idée d'une nécessaire action sur les perceptions des dirigeants pour dynamiser la dimension sociale au sein des entreprises interviewées.

D'autres répondants plaident en faveur de l'intervention des autorités compétentes pour veiller au respect de la législation qui régit les rapports employés employeurs en vue de sauvegarder les acquis légaux et les droits minimums des employés. Notre enquête met en évidence l'urgence d'une telle intervention. Nul ne peut ignorer les abus, les dérapages et les irrégularités qui marquent la G.R.H d'une large frange d'entreprises nationales. Ici, les répondants mettent l'accent particulièrement sur la nécessité de multiplier les inspections inopinées au sein des entreprises, et de rendre crédible et efficace l'action des acteurs intervenants (inspecteurs du travail) qui sont accusés d'être laxistes et corrompus.

D'autres encore croient en la portée que peut présenter l'adhésion du personnel salarié aux organisations syndicales pour certaines décisions prises à leur égard. Les organisations syndicales exerçant une pression sur les responsables d'entreprises, amènent ces derniers à se conformer aux conventions établies en vue de prémunir les salariés contre l'hégémonie des

employeurs. On est cependant surpris d'avoir constaté que le taux de syndicalisation dans les entreprises que les dirigeants ont formulé est nul. Ces derniers affirment en effet qu'en dépit de la non syndicalisation de leur personnel, ils ont le souci constant d'appliquer minutieusement les directives dictées par la législation.

Certains répondants enfin affirment que le personnel de l'entreprise doit contester le mauvais traitement dont il fait objet en se soustrayant à ses obligations professionnelles (arrêt provisoire d'activité). Cette proposition qui a été mise à l'épreuve dans quelques grandes entreprises de la place n'est que très peu efficace, elle est loin d'obliger les responsables de répondre aux légalités des salariés, surtout que ces derniers pourront pourvoir sans grande difficulté les postes abandonnés. L'efficacité de cette proposition suppose une solidarité générale des salariés, autrement dit, l'esprit de solidarité doit se substituer au comportement opportuniste.

### *2.2.3 L'amélioration de la G.R.H dans le discours institutionnel, une analyse critique.*

Bien des instances se sont penchées sur la question d'amélioration de la G.R.H des entreprises nationales. Afin de mettre en relief la portée très limitée des démarches qui impliquent les acteurs concernés dans la phase du diagnostic, et qui mettent par la suite ces derniers à l'écart dans la phase fondamentale de la réflexion sur les mesures d'action possibles, nous proposons ci-dessous d'analyser en rapport avec les résultats que nous avons obtenus précédemment à ce titre un exemple de propositions d'amélioration élaborées en adoptant la démarche sus indiquée. Il s'agit de la charte de la G.R.H mise en place en 1997 sous l'égide de la C.G.E.M.

En effet, conscientes des défis auxquels seront confrontées les entreprises nationales, la C.G.E.M s'est penchée sur les démarches managériales susceptibles de préparer le passage vers l'entreprise de l'an 2000. Ainsi, une nouvelle commission a été créée. La commission de la compétitivité et du progrès de l'entreprise. Sa mission est de contribuer à renforcer la compétitivité de l'entreprise nationale à travers cinq leviers de réussite : la qualité, la technologie, le marketing, les systèmes d'information et les ressources humaines. Cinq cellules de travail ont été parallèlement constituées, elles ont travaillé chacune dans son domaine sur trois axes, état des lieux, sensibilisation et vulgarisation des concepts, plate-forme d'action.

Dans le domaine des ressources humaines les investigations de la cellule concernée ont conduit à formuler un ensemble des recommandations reproduites dans le tableau II.12

**Tableau II.12 : La charte de la G.R.H** <sup>35</sup>

CHAPITRES	RECOMMANDATIONS
I- Engagement de la direction	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S’engager à donner à la G.R.H son importance et vouloir mettre à sa disposition tous les outils nécessaires.</li> <li>2. Créer le climat interne favorable au changement..</li> <li>3. S’engager à instaurer une culture de dialogue : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir une vision stratégique et la communiquer à tous les collaborateurs (projet d’entreprise) ;</li> <li>▪ Dynamiser le dialogue social avec les représentants des salariés, développer les partenariats interne de façon à ce que la confiance se renforce entre les partenaires.</li> </ul> </li> <li>4. Favoriser la transparence pour en faire une base de mobilisation.</li> <li>5. S’engager à donner à la formation une place de choix dans la stratégie de l’entreprise. □</li> </ol>
II- Mobilisation du personnel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permettre la participation de tous les potentiels de progrès et agir en valeur d’exemple.</li> <li>2. S’ouvrir aux évolutions de l’environnement social, technique et économique.</li> <li>3. Faire à ce que l’ensemble du personnel s’identifie et s’engage dans le projet de l’entreprise.</li> </ol>
III- Formation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lier la formation aux besoins de l’entreprise et aussi aux aspirations des collaborateurs, et avoir un plaisir de formation en concordance avec le plan de développement.</li> <li>2. Inscrire la formation continue dans les plans de carrière des collaborateurs.</li> <li>3. Favoriser l’émergence des formateurs internes pour la constatation d’entreprises apprenantes.</li> </ol>
III- Formation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Développer les réflexes d’anticipations.</li> <li>2. Sentir les effets du changement et organiser le travail.</li> <li>3. Manager par la communication et être à l’écoute des collaborateurs.</li> <li>4. Doter l’entreprise d’une charte de motivation : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ accueillir, pour donner une image positive de l’entreprise et fidéliser les nouveaux venus ;</li> </ul> </li> </ol>

<sup>35</sup> - Rapport de la C.G.E.M.. Décembre 1997.

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ valoriser, pour renvoyer toujours inlassablement une image positive d'eux-mêmes aux collaborateurs ;</li><li>▪ déléguer pour encourager la responsabilisation et le développement de la confiance en soi au sein de l'entreprise ;</li><li>▪ recruter les compétences adéquates.</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Identifier et mettre en place les indicateurs pertinents pour le suivi de l'évolutions des collaborateurs.</li><li>6. Faire appel à l'expertise interne / externe pour traiter des problèmes spécifiques.</li></ol>
VI- Amélioration continue	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Améliorer en permanence les conditions et l'organisation du travail.</li><li>2. Promouvoir le développement professionnel, ((il n'y a de richesse que d'homme)).</li><li>3. Favoriser l'adaptation des emplois aux besoins de l'entreprise, la mission étant la référence.</li><li>4. Reconnaître et récompenser l'effort personnel et permettre l'émulation.</li><li>5. Permettre à l'entreprise de suivre les évolutions en matière de Gestion de Ressources Humaines.</li></ol>

## **CONCLUSION**

Comparées aux conceptions d'amélioration de la G.R.H vues par les responsables d'entreprises que nous avons visitées, les recommandations formulées par la commission de la compétitivité et du progrès de l'entreprise appellent plusieurs observations.

Comme on pourrait le remarquer à première vue, le contenu de la charte ne coïncide nullement avec les propositions d'amélioration émanant des dirigeants. Il n'y est fait mention en aucun moment à la sensibilisation des acteurs, au respect de la législation, au soutien des pouvoirs publics, et à la représentation du personnel. Le contenu de la charte lui-même loin d'être parfait.

Les recommandations formulées sont trop générales et ont un caractère abstrait.

Le contenu trop ambitieux des chapitres laisse croire que la charte est destinée aux seules grandes entreprises.

Les modalités pratiques de mise en application de ces recommandations n'y sont pas mentionnées. Les recommandations avancées seront-elles réalisées simultanément ? N'y a-t-il pas un ordre de priorité dans la conduite de la charte ? Les entreprises seront-elles assistées ou non ?

Les recommandations, proposées intéressent principalement les pratiques, il n'est fait allusion en aucun moment à la structure chargée de la G.R.H.

La formation émerge comme axe fondamental de l'amélioration, ce qui laisse comprendre que les autres pratiques de G.R.H. sont réalisées adéquatement. Par ailleurs, nous redoutons la portée de quelques recommandations citées en matière d'amélioration de la G.R.H. des entreprises nationales. Des éléments comme, l'ouverture aux évolutions de l'environnement social technique et économique ; favoriser la transparence ; développer les réflexes d'anticipation ; et bien d'autres ne permettent pas à notre avis une avancée concrète.

Ces observations nous conduisent à remettre fondamentalement en cause le bien fondé de la nécessité de repenser les approches et les démarches de sorte à faire de l'entreprise un véritable partenaire associé à toutes les problématiques et initiatives la concernant, et sur le plan de la réflexion, et sur le plan de l'action, de sorte à en faire également l'acteur principal et l'instigateur de son propre changement. Autrement dit, il faut évoluer d'une logique de recommandation/ exclusion à une logique de proposition/participation. Cette affirmation porte

en fait une explication fondamentale des résultats insatisfaisants des actions de mise à niveau de l'entreprise marocaine. Une adhésion large des acteurs concernés au projet de changement est le gage unique de succès. Tel est un des enseignements précieux du management moderne de l'entreprise.

L'examen de l'état des pratiques de GRH au sein des PME marocaines dénote d'un besoin manifeste d'une mise à niveau sérieuse de cet aspect crucial de l'organisation. Les affirmations des patrons d'entreprises étaient favorables au redéploiement des activités RH. La conviction que les hommes font la différence de performance est acquise chez un grand nombre d'entre eux bien qu'elle n'est pas aussi évidente. Cependant, le chantier est très vaste et l'intervention de beaucoup d'acteurs est sollicitée pour relever le défi d'une valorisation des hommes au travail. Comme tout changement, la mise en place des processus RH suppose une sensibilisation des acteurs clés à la question, et une mobilisation de ces derniers autour de la réflexion sur les modalités de mise en œuvre des transformations. Le soutien de l'Etat à travers ses instances concernées par l'enjeu est plus que nécessaire. La mise à niveau de l'entreprise marocaine est aussi bien la responsabilité des patrons que la responsabilité des pouvoirs publics. La croissance économique du pays et la compétitivité de l'économie nationale est tributaire de la qualification de ses entreprises. Cette déclaration place le management de l'entreprise en général et la GRH en particulier au centre du modèle de performance de ces entreprises.



## **BIBLIOGRAPHIE**

HUSELID, M. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of management journal, n° 38, p 635-672.

HUSELID M. (1997). Jackson S., Shuler M. *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*, academy of management journal, n° 40, p171-188.

ICHNIOWSKI et al.(1995) *The impact of human resource management practices on productivity*, WP n° 5333,

LIONNELLE J. et BAYAD M.(1995). *Stratégie de gestion des ressources humaines et performance dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire*, Gestion 2000, n°1, p 159-175.

SHULER R., JACKSON S.(1975). *Linking competitive strategies with human resource management practices*, Academy of management executive, n°39, 1987

VANCE S. *Are socially responsible corporations good investment risk ?* Management review, n°8, p18-24, 1975.