

Research paper

## Pratiques RH innovantes et performance organisationnelle des TPE/PME, quelles contributions ?

BENNANI RYM<sup>1,\*</sup>, DEBBAGH BOUCHRA<sup>2</sup>,

*1, 2 Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-FSJES-Fès.*

### PAPER INFO

Paper History

Received February 2024

Accepted June 2024

Mots clés : Ressources humaines, Innovation, Pratiques ressources humaines innovantes, Performance, TPE/PME

Key Words : Human resources, Innovation, Innovative human resources practices, Performance, VSE / SME

### Résumé

Une lecture critique de la littérature académique montre que la relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et l'efficacité de la firme constitue un phénomène encore méconnue. On qualifie même cette relation de véritable « boîte noire ». Loin de prétendre clore ce débat, cet article propose une démarche originale qui représente un intrant additionnel permettant une meilleure compréhension de ce phénomène. Même s'il existe plusieurs théories tentant d'expliquer cette relation, c'est l'approche universaliste des ressources humaines qui sera retenue. Utilisant une démarche méthodologique exclusivement qualitative, cette recherche démontre les effets positifs que peut engendrer l'utilisation de certaines pratiques innovantes de GRH sur la performance des TPE/PME au Maroc.

**Innovative HR practices and organizational performance of VSEs / SMEs  
What contributions?**

### ABSTRACT

A critical reading of the academic literature shows that the relationship between human resource management (HRM) and firm efficiency is a phenomenon that is still poorly understood. This relationship is even called a real "black box". Far from claiming to close this debate, this article proposes an original approach which represents an additional input allowing a better understanding of this phenomenon. Although there are several theories attempting to explain this relationship, the universalist approach to human resources will be retained. Using an exclusively qualitative methodological approach, this research demonstrates the positive effects that the use of certain innovative HRM practices can have on the performance of VSEs / SMEs in Morocco.

## 1. Introduction

\*Corresponding author. Email : [rymbennani134@gmail.com](mailto:rymbennani134@gmail.com) [bouchra.debbagh@usmbs.ac.ma](mailto:bouchra.debbagh@usmbs.ac.ma)

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité obligent les entreprises à repenser, voire à redéfinir, le rôle de leur personnel au sein de l'organisation. Plusieurs études ont tenté de démontrer une corrélation entre les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et la performance des entreprises. En effet, le développement de modèles théoriques en GRH visant à expliquer le lien entre la performance et les pratiques de GRH a contribué à des avancées significatives dans le domaine de la gestion. Cette recherche vise à analyser l'impact des pratiques de ressources humaines sur la performance des très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME).

Traditionnellement considérée comme une fonction de soutien aux autres fonctions organisationnelles, la définition de la GRH a évolué ; aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est perçue comme une fonction permettant à une entreprise de se distinguer de ses concurrents (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 d'autre choix que de revoir leurs méthodes traditionnelles dans les activités de GRH telles que la planification des effectifs, le recrutement, ou encore la gestion de carrière, mais surtout d'innover en développant des pratiques de GRH efficaces qui visent à attirer et retenir une main-d'œuvre compétente. Ces exigences obligent de nombreuses entreprises à revoir entièrement leur mode de gestion, leur structure organisationnelle et l'organisation du travail (Becker et Gerhart, 1996; Schumann, 1998; Tetenbaum, 1998).

Le capital humain est la première richesse d'une entreprise, quelle que soit sa taille ou son statut. Que l'on traite de recrutement, de formation, de gestion de la paie, d'aménagement du temps de travail, des relations professionnelles ou de la gestion des conflits, la notion de gestion des ressources humaines prend toute son ampleur et son importance pour la performance, la croissance et la compétitivité de l'entreprise.

## 2. Problématique

En plus des tâches administratives pour garantir le bon déroulement du travail, la Direction des Ressources Humaines se positionne désormais comme un acteur essentiel du changement et de l'évolution. De cette manière, elle facilite le recrutement des profils talentueux, garantit leur progression professionnelle, gère leur bien-être, et fidélise également les bons profils. Les grandes entreprises semblent de plus en plus inclure des objectifs ambitieux dans leur stratégie de développement.

Quelle est la situation des petites et moyennes entreprises (PME) qui, avec les très petites entreprises (TPE), représentent plus de 90 % de l'économie marocaine?

Ainsi, la question se pose : quel est l'effet des pratiques RH novatrices (RHI) sur la performance organisationnelle des petites et moyennes entreprises (TPE/PME)?

En d'autres termes, quel serait le rôle des pratiques RH novatrices dans les défis auxquels les petites et moyennes entreprises font face et, principalement, dans le soutien et le développement de leurs capacités d'innovation et de performance, indispensables à leur développement?

De cette interrogation découlent plusieurs sous-questions

- Quelles sont les méthodes employées dans les petites et moyennes entreprises?
- Comment peut-on améliorer la capacité d'innovation au sein des TPE/PME grâce à une gestion efficace des ressources humaines?
- Y a-t-il des méthodes de gestion des ressources humaines propres aux entreprises qui mettent en place des stratégies d'innovation?

## 3. Méthodologie

Pour cet article exploratoire sur les pratiques RH novatrices et leur influence sur la performance des petites et moyennes entreprises, nous avons opté pour la méta-analyse comme approche méthodologique. Nous examinerons les publications scientifiques, les documents institutionnels (normes, rapports nationaux, européens,...) ainsi que les études des professionnels (consultants, expériences de chefs d'entreprise,...) qui sont

rapportées sur divers supports (revues, livres, sites web, normes...). En utilisant cette méthode, nous cherchons à comprendre comment ces pratiques RH novatrices sont répandues au sein des petites et moyennes entreprises et quel est leur impact sur les résultats de l'entreprise.

Pour y répondre, il est essentiel de définir et de caractériser les concepts d'innovation, de performance et de gestion des ressources humaines dans le contexte spécifique des petites et moyennes entreprises. L'objectif est de créer un outil permettant de mesurer l'innovation et la performance dans ces structures, tout en élaborant une grille d'analyse du rôle des pratiques RH pour ces entreprises.

## **4 Cadre conceptuel**

### **4.1 La GRH**

De nombreux scientifiques ont essayé de limiter le concept de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Dans cette partie de notre analyse, nous ne cherchons pas à regrouper toutes les définitions concernant la gestion des ressources humaines, mais plutôt à en choisir quelques-unes pour mieux définir notre propre conception de la GRH.

D'après P. Roussel, la gestion des ressources humaines désigne toutes les actions qui visent à améliorer l'efficacité collective des employés au sein de l'entreprise. La mesure de cette efficacité se fait en fonction de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La fonction de la gestion des ressources humaines consiste donc à encourager le développement des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela implique de définir les stratégies, les ressources humaines, les processus organisationnels et la logistique de soutien nécessaires pour développer les compétences nécessaires.

Selon St-Onge et al. (2004), la gestion des ressources humaines est considérée comme une fonction de gestion similaire aux fonctions de production, de marketing et de finances. Elle est définie par eux comme un ensemble de méthodes diverses visant à résoudre de façon efficace, efficiente et juste les problèmes liés à la présence des employés au sein d'une entreprise.

Selon Dolan et al. (2002), une autre perspective enrichissante est fournie en définissant la GRH comme l'ensemble des actions visant à gérer les talents et les énergies des individus, dans le but de contribuer à la mission, la vision, la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

### **4.2 La performance organisationnelle :**

Étant donné que la performance n'est pas une notion définitive, il est compliqué de trouver une définition universelle. Le Larousse définit la performance comme « le résultat obtenu dans un domaine spécifique par une personne, une machine ou un véhicule ». Au fil des décennies, plusieurs définitions ont été données à cette notion en gestion. Selon Georgopoulous et Tannenbaum (1957) dans les années 1950, la performance est définie comme « la mesure dans laquelle une organisation en tant que système social parvient à atteindre ses objectifs ». La performance est définie une décennie plus tard comme « la capacité d'une organisation à exploiter son contexte pour accéder à des ressources limitées » (YUTCHMAN et SAESHORE, 1967). D'après toutes ces définitions, il est évident que la performance fait référence à divers concepts :

- la réussite de l'action : la performance fait référence à un résultat considéré comme positif par l'organisation.
- les résultats de l'action : la performance est le résultat évalué à l'aide d'indicateurs établis par ceux qui sont responsables de surveiller cette performance.
- L'action : la performance fait référence à la fois aux résultats obtenus et aux mesures prises pour les réaliser. Il s'agit d'une notion similaire à celle de processus dont BAIRD (1986) parle lorsqu'il explique que le succès se construit tout au long d'un processus de gestion qui établit, puis communique les résultats attendus, précise les activités à réaliser, contrôle les récompenses et fournit des informations sur les résultats.

En résumé, la performance de l'entreprise comprend donc tout ce qui vise à améliorer la relation entre la valeur et le coût. Afin de développer l'entreprise, il est essentiel de prendre en considération les activités à réaliser et les enjeux stratégiques afin de mettre en œuvre un plan d'action pour atteindre les objectifs fixés.

Selon Morin (1989), la performance organisationnelle correspond à une évaluation que l'individu ou le groupe fait de l'organisation, en se concentrant spécifiquement sur ses activités, ses produits, ses résultats ou ses effets.

Selon Pfeffer et Salancik (1978), l'efficacité organisationnelle est définie comme la capacité de l'organisation à produire des actions et des résultats acceptables pour tous les individus, groupes ou organisations dont elle dépend. Pour évaluer cette efficacité, il est nécessaire de partager des valeurs sur les activités et les résultats, c'est-à-dire les produits ou les effets de l'organisation dans son environnement.

#### **4.2.1 Les différentes dimensions de la performance**

Afin d'analyser et évaluer la performance, il est important de prendre en considération sa nature multidimensionnelle et de prendre en considération ses différentes dimensions : la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance économique.

La performance d'une entreprise consiste à atteindre un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif établi par l'entreprise en prenant en compte les moyens mis en place. Selon GEORGOPOULOUS et TANNENBAUM (1957) elle est définie comme "le niveau auquel une organisation, en tant que système social, accomplit ses objectifs sans avoir à obérer ses ressources et sans exercer une pression excessive sur ses membres".

La performance sociale désigne la capacité de l'entreprise à mobiliser de manière efficace ses employés et à améliorer son image auprès de son environnement. Cela peut être réalisé en améliorant les conditions de travail, en proposant une rémunération plus avantageuse, en proposant des programmes de formation,... Les écrivains qui ont étudié cette dimension.

Le succès économique est principalement basé sur les objectifs à réaliser. Ces objectifs reflètent les attentes des dirigeants et se manifestent à travers des aspects économiques et financiers.

L'objectif de la performance économique est de déterminer si l'entreprise est en mesure de générer des profits avec les fonds investis.

#### **4.2.2 : Les indicateurs de la performance**

Tout ce qui a été exposé ci-dessus demeure néanmoins assez théorique et difficilement réalisable sur le plan pratique. Les leaders de petites et moyennes entreprises ont besoin de données plus concrètes qui leur donnent la possibilité de mesurer la performance globale de leurs entreprises.

En ce qui concerne la performance organisationnelle, MORIN et ses collègues (1994) identifient quatre critères de mesure : la durabilité (évaluée par la qualité du produit ou du service, la rentabilité financière et la compétitivité), l'efficacité économique (évaluée par l'économie des ressources et la productivité), la valeur des ressources humaines (mesurée par la mobilisation, le développement personnel, le rendement et le climat social), la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (mesurée par la satisfaction des bailleurs de fonds, des clients, des organismes régulateurs et de la communauté).

Il existe de nombreux indicateurs pour évaluer la performance sociale. En interne, ils jouent un rôle essentiel dans le dialogue social et en externe, ils contribuent à transmettre des informations sur le climat social de l'entreprise. Parmi les éléments à prendre en compte, on retrouve : le nombre de recrutements annuels, le taux de rotation des employés, le taux d'absentéisme, le taux de démission annuel, la rémunération moyenne du personnel, le budget alloué à la formation,... Le bilan social constitue également un outil précieux pour évaluer la performance sociale. Cependant, il n'est requis que pour les entreprises ayant plus de 300 employés. Ainsi, il n'inclut pas les petites et moyennes entreprises qui sont l'objet de cette étude.

L'approche la plus couramment employée pour évaluer la performance économique est celle de la valeur actionnariale. Cela donne aux actionnaires la possibilité de s'assurer de la rentabilité de leurs placements.

Cependant, de nombreuses petites et moyennes entreprises ne sont pas en bourse et ont donc beaucoup de difficultés à apprécier la valeur de leur entreprise sans utiliser des outils comptables.

Afin d'évaluer la performance, les responsables ont la possibilité d'utiliser divers indicateurs (de diverses dimensions de la performance) à condition qu'ils soient en accord avec les objectifs stratégiques établis par l'entreprise.

### Typologie des performances et indicateurs-clés

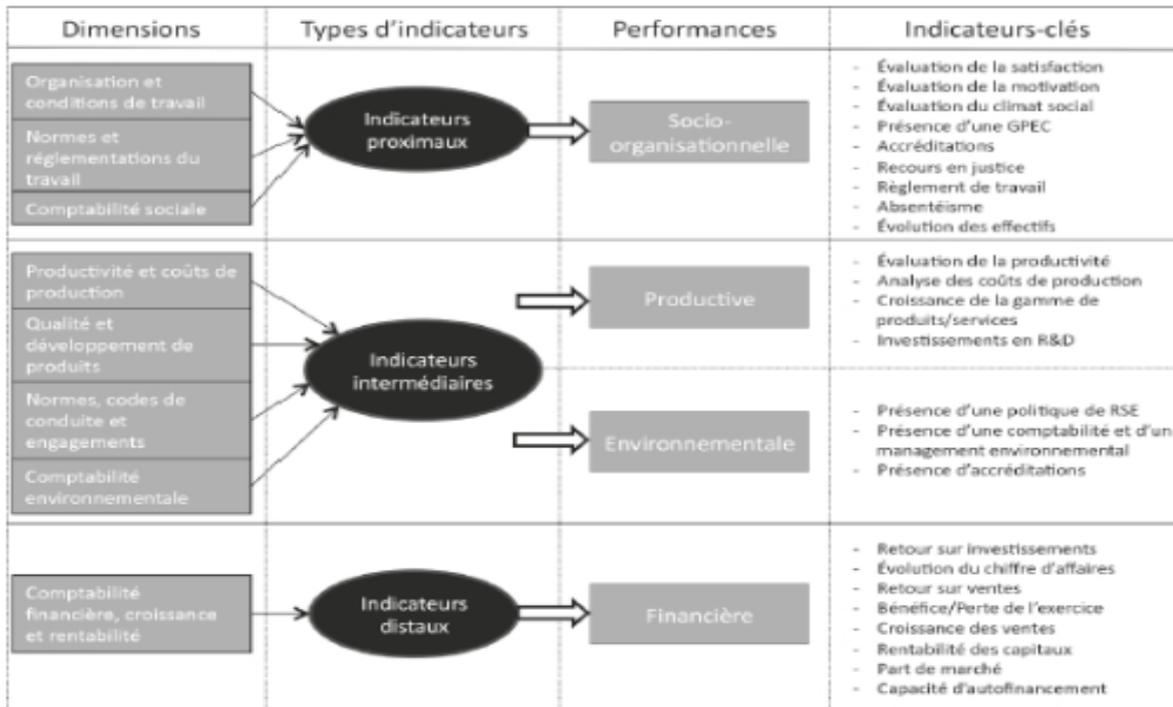


Figure 1: typologie des performances et indicateurs clés.

Table 1: synthèse des indicateurs d'innovation.

### Tableau de synthèse des indicateurs d'innovation

Catégories d'indicateurs	Indicateurs mobilisés
Factuels	Nombre de brevets Évolution des budgets de R&D
Déclaratifs	Changement technologique mis en œuvre au cours des trois dernières années Changement organisationnel mis en œuvre au cours des trois dernières années
Relatifs	Nombre de nouveaux produits/processus/services mis sur le marché au cours des trois dernières années (par rapport à la base de produits/services de l'entreprise)
Indirects	Participation à un <i>cluster</i> ou pôle de compétitivité Obtention d'un prix récompensant une innovation Dépôt d'un dossier en vue de recevoir une prime à l'innovation Réputation d'innovation (visites de délégations étrangères, mentions dans la presse)

### 4.3 Pratique RH innovantes :

Les concepts d'innovation sont à la fois pluridisciplinaires et polysémiques (Leymarie, 2003) et sont proches d'autres concepts tels que le changement, la créativité, l'invention ou encore l'investissement. Dans un modèle d'analyse plus global, certains auteurs optent pour l'intégration de la créativité en amont de l'innovation (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Dans la plupart des études sur l'innovation, on la définit soit en utilisant la distinction entre exploration et exploitation de March (1991), soit en fonction de la nature de l'innovation (OCDE, 2005).

La difficulté de définir ce concept réside dans la variété des critères employés par les différents auteurs pour le désigner. L'une des difficultés majeures rencontrées dans l'analyse de l'innovation est en effet l'absence de consensus sur le sens de ce mot. Cependant, de nombreux écrivains s'accordent sur le fait que l'innovation a une vocation commerciale et est associée à la nouveauté. Par exemple, après avoir examiné les études existantes, Garcia et Calantone (2002)<sup>20</sup>, en se référant à l'étude de l'innovation technologique<sup>21</sup>, proposent la définition suivante, qui permet de saisir l'idée générale du concept d'innovation : «L'innovation est un processus répété qui débute lorsque l'on perçoit une nouvelle opportunité de marché ou de service pour une innovation technologique, ce qui entraîne des activités de développement, de production et de marketing, dans le but de réussir commercialement l'invention.»

La proposition de définition met principalement l'accent sur l'innovation technologique. Cependant, la recherche d'innovation peut aussi se concentrer sur l'organisation ou le marketing. Cette définition est donc contraignante. Cependant, elle met en lumière deux aspects essentiels du concept d'innovation. Le premier est que de manière implicite, il est nécessaire que l'innovation soit concrétisée, voire même commercialisée. Cela fait la différence entre le concept d'innovation et celui d'invention, qui peut ne pas être appliqué de manière concrète.

La définition de l'innovation, assez répandue dans les travaux récents, a été réinterprétée et approfondie par Walsh et Romon en 2006, car c'est la vision qui prédomine pour organiser les activités d'innovation en proposant une grille d'outils de pilotage concrète du processus d'innovation.

Selon Romon et Walsh, l'innovation n'est ni technique, ni organisationnelle, ni commerciale, mais plutôt multidimensionnelle. Selon eux, elle est définie comme « un processus intentionnel qui aboutit à la présentation, sur un marché ou au sein de l'entreprise, d'un produit innovant ».

L'innovation est également définie comme "toutes les actions scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui conduisent ou sont destinées à produire des produits ou des procédés technologiquement nouveaux ou améliorés". D'après ces dernières définitions, nous concluons que la notion d'innovation est perçue comme un processus visant à obtenir un résultat. Nous nous appuyons sur cette perspective car elle nous permettra de repérer la série d'actions dynamiques, évolutives et complexes de l'innovation.

Dans la littérature, il semble que les critères les plus couramment employés pour évaluer l'innovation d'une entreprise soient des éléments concrets tels que le budget de R-D, la détention de marques ou de brevets, le nombre de chercheurs ou encore le taux d'introduction sur le marché de produits nouveaux. Ce genre d'indicateurs est particulièrement fréquent dans les grandes enquêtes institutionnelles réalisées à l'échelle nationale, voire internationale, comme les enquêtes de l'ECI (enquête communautaire sur l'innovation) menées en Europe, l'EISE (enquête sur l'innovation et les stratégies d'entreprise) canadienne ou encore le BRDIS (Business R&D and Innovation Survey) américain. Selon Maravelakis, Bilalis, Antoniadis, Jones et Moustakis (2006), l'implémentation de telles mesures aux petites et moyennes entreprises pose de nombreux défis et entraîne des conclusions erronées. D'autres mesures, comme l'indice d'innovation du NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts), créé au Royaume-Uni, et le rapport « Mesurer l'innovation : un nouveau regard » de l'OCDE (2010), utilisent de nouveaux indicateurs en plus de ceux mentionnés précédemment, dans le but de mieux comprendre la réalité de l'innovation dans les entreprises en prenant en compte des aspects plus qualitatifs ou des particularités sectorielles. Toutefois, ces différents indicateurs ne sont, eux aussi, que partiellement en accord avec la réalité des PME (Freel, 2000b ; Rammer, Czarnitzki et

Spielkamp, 2009), en raison des ressources limitées dont elles disposent en matière de recherche et développement (Halilem et St-Jean, 2007), du faible nombre d'employés impliqués dans ces opérations (Thouvenin, 2002 ; Storey, 1994) et de la nature relativement diffuse ou informelle de ces processus dans leur organisation, ou de leur orientation vers l'imitation ou le transfert d'une nouvelle technologie plutôt que vers la production d'innovation (Julien, St-Pierre et Beaudoin, 1996 ; Raymond et St-Pierre, 2004). De plus, les règles concernant les brevets diffèrent d'un pays à l'autre, les innovations développées par les petites et moyennes entreprises ne sont pas toujours brevetables, ou cette procédure de brevetage peut parfois s'avérer trop onéreuse, complexe ou lourde d'un point de vue administratif pour être entreprise par les PME (Archibugi et Sirilli, 2000).

De plus, plusieurs auteurs ont souligné une corrélation entre les stratégies d'innovation et les pratiques de gestion des ressources humaines :

D'après Defélix et al(2012), il peut être complexe de comprendre la notion d'innovation appliquée à la gestion des Ressources Humaines. Si l'innovation est associée à la nouveauté, elle n'est pas nécessairement synonyme de révolution. Plus particulièrement dans un domaine aussi délicat que les ressources humaines, il ne s'agit pas de tout changer, mais plutôt d'améliorer ce qui existe déjà.

D'après Guérin et Wils (2002), il s'agit de toutes les pratiques qui encouragent la responsabilisation des employés, la souplesse dans le travail, une grande autonomie dans l'exécution des tâches ou encore des systèmes de récompense basés sur les résultats obtenus.

Par ailleurs, si l'on considère la spécificité contextuelle des PME, il y a lieu de s'interroger sur l'influence de celle-ci sur l'émergence d'une innovation (Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2011) : la petite taille et la flexibilité des PME la rendraient propice à évoluer rapidement et à s'ajuster plus vite que la grande entreprise aux évolutions de la demande (Nooteboom, 1994 ; Vossen, 1998) ; mais en revanche, le caractère limité des ressources de la PME et sa vulnérabilité plus importante à l'échec (Eisenhardt et Martin, 2000) ou à la non-rentabilité temporaire (Block et MacMillan, 1993) entraveraient ses capacités d'investissement ou de prise de risque dans l'innovation (Majchrzak, Cooper et Neece, 2004, Danneels, 2002).

## 5. Cadre théorique

Il devient de plus en plus clair que les ressources humaines d'une entreprise, en particulier d'une TPE/PME, jouent un rôle crucial dans la préserver sa compétitivité et l'assurer d'un développement optimal de ses performances. Ainsi, la réussite d'une entreprise est directement liée à la façon dont le dirigeant/responsable des ressources humaines gère les activités de management. Afin d'assurer sa productivité, la société nécessite des éléments de production tels que des ressources matérielles, financières et surtout des ressources humaines.

Après avoir mené nos études, nous pouvons identifier deux approches qui se confrontent afin d'expliquer l'influence certaine des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'exploitation. Il s'agit de la méthode universelle et de la méthode de contingence.

La conception universelle soutient une corrélation directe entre les diverses pratiques de gestion des ressources humaines (par exemple : le travail en équipe, les compensations ou les programmes de retraite anticipée), prises individuellement ou dans un système, et la performance. D'après Huselid, il est essentiel que l'entreprise veille à ce que ces diverses pratiques soient parfaitement cohérentes afin d'atteindre le niveau de performance organisationnelle qu'elle souhaite atteindre.

Selon l'approche contingente, l'impact des pratiques de gestion des ressources sur la performance de l'entreprise est conditionné par leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Selon WRIGHT et ses collaborateurs (1995), plus la cohérence entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la stratégie globale de l'entreprise est élevée, plus ces pratiques auront un impact significatif sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Selon ces écrivains, « les entreprises obtiennent des résultats satisfaisants lorsqu'elles disposent de compétences humaines qui correspondent à leur stratégie », et inversement.

## 6-Discussion et résultats

À la fin de cette première phase de la littérature, il semble donc que le concept d'innovation ne se présente pas de façon univoque et stable : la façon de voir l'innovation et de la définir semble en effet étroitement liée à la façon de l'identifier et de la mesurer au sein de l'entreprise, voire même au type d'entreprise auquel on s'intéresse (grande entreprise ou PME). Autrement dit, la notion d'innovation que l'on définit dépend des choix méthodologiques entrepris pour son analyse et sa mesure est inséparable du contexte dans lequel elle est prise en compte.

Selon la recherche sur la question, il est démontré que, même si l'application de pratiques RH innovantes aux TPE/PME se fait de manière ponctuelle et avec des ressources limitées, ses conséquences sur les performances et les rendements sont plutôt bénéfiques. Il s'agit du fait que la proximité hiérarchique au sein des PME permet au personnel d'être plus réactif face aux décisions prises par le dirigeant, grâce à une communication directe et à un suivi constant de l'activité des employés.

En plus de gérer le personnel, la gestion des ressources humaines a aussi pour objectif de créer des avantages concurrentiels pour les entreprises, en intervenant sur les conditions et l'organisation du travail, la motivation du personnel et l'évolution de ses compétences respectives. Cela est réalisé en offrant des avantages salariaux, en permettant l'accès aux formations et en confiant certaines tâches.

Les pratiques du Travail à Temps Partagé permettent également aux employés d'être polyvalents et d'élargir leur domaine d'activité grâce à la gestion des ressources humaines appliquée aux TPE/PME. Elles permettent en effet d'effectuer plusieurs activités en même temps, en bénéficiant du suivi nécessaire à l'accomplissement de leur mission.

S'il est possible que les indicateurs de performance soient influencés par des facteurs internes, ils peuvent également fluctuer en fonction des réalités économiques et des changements de l'environnement externe, tout comme ils peuvent varier en fonction de certaines caractéristiques qui donnent aux TPE/PME de gestion de projets le caractère d'hétérogénéité qu'on leur attribue.

*Table 2: Synthèse d'études scientifiques attestant d'une relation significative entre les pratiques RHI et la performance des entreprises.*

Auteurs	Résultats
Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994)	Une relation significative entre la participation des employés, la rémunération incitative et l'amélioration de certains indicateurs de performance tels que le climat social et la productivité organisationnelle.
Huselid (1995), et Huselid, Jackson et Schuler (1997)	Une importante relation entre le niveau d'investissement atteint dans certaines innovations RH et divers critères de performance comme, le niveau de productivité et la valeur économique de la firme
Huselid et Becker (1997)	Une relation significative entre, l'investissement réalisé dans certaines pratiques RH dont notamment les pratiques d'évaluation du rendement, de rémunération et de gestion des carrières
Berg (1999)	Le niveau de satisfaction des employés est aussi fortement relié à la présence de pratiques RH telles que les groupes autonomes de travail, la formation et la multiplication des canaux de communication.

Dans ce tableau, nous avons tenté de répertorier les recherches empiriques qui ont cherché à établir ou à expliquer la corrélation entre les pratiques des ressources humaines et les résultats de l'entreprise.

Lacoursière et al(2001) ont mené une étude auprès des petites et moyennes entreprises du secteur manufacturier, qui a révélé un effet bénéfique de certaines pratiques de gestion des ressources humaines innovantes, similaire à celui rapporté par divers chercheurs au sein des grandes entreprises. Les pratiques de gestion des ressources humaines, qui ont un impact sur les conditions de travail, l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences, sont une source majeure d'avantages concurrentiels pour les entreprises.

En ce qui concerne l'enquête de Way (2002) menée auprès de 446 petites et moyennes entreprises (de moins de 100 employés) américaines, il a été constaté que les entreprises qui utilisent des méthodes de gestion des ressources humaines généralement liées aux systèmes de haute performance (recrutement, relation d'emploi, formation, travail en équipe, communication et rémunération) présentaient une baisse du taux de départs volontaires de leurs employés, ainsi qu'une augmentation de la productivité. D'autres analyses ayant pour objectif de déterminer la contribution individuelle de chaque pratique ont révélé que seules les pratiques de rémunération étaient significativement liées aux mesures de performance (taux de départs volontaires et productivité).

*Table 3: Les principales pratiques RHI les plus évoquées dans la littérature et leur impact sur les TPE/PME..*

L'externalisation de certaines tâches comme la gestion des paies	*Dégager du temps pour se concentrer sur la partie stratégique de la GRH
S'équiper d'un logiciel RH pour la gestion des données du personnel, du temps de travail ou la gestion administrative	*Permet un gain de temps et de disponibilité pour des tâches avec plus de valeur-ajoutée
Le recrutement peut aussi être accompagné par des cabinets RH ou des plateformes et logiciels dédiés	*Permettre ainsi de se concentrer sur la vision RH globale.
Le partage de DRH avec une autre entreprise dans la même configuration	*Constituer une piste intéressante pour capitaliser sur un vrai talent afin mettre en œuvre sa politique RH tout en économisant sur le coût de son salaire.
Une bonne communication, du plan d'action	*Une visibilité parfaite, ce qui mène vers une réalisation dans les brefs délais
Motivation du personnel, et le sens du collaboratif	*Impliquer les collaborateurs dans les décisions pour de meilleurs résultats

Plusieurs autres études ont été menées dans ce sens et qui montrent qu'il existe une relation significative entre les pratiques RH innovantes et la performance de l'entreprise, qu'on a résumé dans le tableau ci haut.

L'entreprise est perçue comme un groupe de travailleurs qui partagent leurs compétences, leur temps et leur énergie. Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans l'ensemble de cette organisation. Cependant, les termes "innovation" et "RH" n'ont pas toujours été liés. De nos jours, la digitalisation et les innovations à grande échelle continuent de faire évoluer les choses. Les ressources humaines évoluent pour le mieux.

Cependant, il n'existe pas une innovation unique en matière de ressources humaines : toutes les équipes et les sujets sont concernés (gestion des compétences, recrutement, mobilité interne, formations,...).

Différents types d'innovations existent :

- Utilisation : associée à l'avenir du travail et aux nouvelles méthodes de travail (freelancing et à distance).

En ce qui concerne la technologie (HR Tech ou RH Tech), la formation est l'un des domaines les plus touchés par les avancées technologiques et les innovations en la matière.

L'innovation dans le domaine des ressources humaines est à la fois globale, allant des processus administratifs aux nouveaux métiers des ressources humaines (notamment en ce qui concerne les compétences, les mobilités ou la planification de la force de travail).

Cependant, cette évolution n'est pas fortuite. Elle découle de véritables initiatives entreprises en interne à long terme et implique l'utilisation d'outils et de processus innovants, ainsi que des changements significatifs dans les comportements individuels.

En ce qui concerne le Maroc, il y aurait entre 40 000 et 70 000 petites et moyennes entreprises. Elles constituent 95 % de la production nationale. Ces entreprises représentent près de la moitié des emplois privés et contribuent à 40% des investissements et à 30% des exportations. Les petites et moyennes entreprises se concentrent fortement sur les activités commerciales et de services ; 72% des PME exercent leur activité dans le secteur tertiaire et 27% dans le secteur secondaire.

Malgré leur contribution significative à l'économie du pays, les petites et moyennes entreprises au Maroc font face à diverses contraintes spécifiques, telles que la faiblesse de leurs structures et une sous-capitalisation, le manque d'une gestion rationnelle de l'entreprise, l'accès limité aux nouvelles technologies et à l'innovation. Ces contraintes restreignent l'efficacité et la fiabilité des PME au Maroc. Cela confirme que les entreprises accordent une grande importance à l'innovation en ressources humaines dans un contexte de compétitivité de plus en plus élevée.

## Conclusion

L'objectif de cet article était de tester l'effet de certaines méthodes novatrices de gestion des ressources humaines sur les résultats sociaux, économiques et financiers des entreprises spécialisées dans la gestion de projets. Dans notre cadre théorique, nous avons présenté diverses méthodes sur lesquelles les recherches se basent habituellement pour expliquer comment ces pratiques pourraient impacter la performance des entreprises. Les résultats obtenus confirment notre hypothèse selon laquelle diverses pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact positif sur la performance des entreprises de gestion de projets, avec plusieurs des pratiques étudiées étant clairement liées à une amélioration de la performance des entreprises incluses dans l'étude.

Nos résultats offrent une meilleure compréhension des conséquences potentielles des diverses pratiques lorsqu'elles sont mises en œuvre dans le cadre de la gestion de projets, tout en nuancant l'approche universaliste de la gestion des ressources humaines.

Il est important de souligner que le modèle issu de la perspective universaliste de la gestion des ressources humaines présente une certaine simplicité, car il néglige les diverses variables de contrôle qui pourraient interagir avec les variables dépendantes. S'ils peuvent être impactés par des facteurs internes, les indicateurs de performance peuvent également fluctuer en fonction des réalités économiques et des changements de l'environnement externe.

Tout comme ils peuvent varier en fonction de certaines caractéristiques qui donnent aux TPE/PME de gestion de projets le caractère d'hétérogénéité qu'on leur attribue.

Comme toute étude scientifique, elle a ses limites et la nôtre n'est pas exempte de ces limites, d'autant plus que la gestion des ressources humaines dans le cadre de la gestion de projets est un domaine de recherche très jeune qui n'en est encore qu'au stade exploratoire :

- Les circonstances actuelles de crise et de confinement ne nous ont pas autorisés à nous déplacer et à soutenir notre étude en effectuant une exploration sur le terrain.
- le processus de recherche qui limite la généralisation de nos résultats.
- Certains éléments sont manquants en raison de la faiblesse du système statistique actuel sur ce sujet au Maroc.

### Liste des tableaux :

Tableau3 : Les principales pratiques RHI les plus évoquées dans la littérature et leur impact sur les TPE/PME :

Tableau 2 : Synthèse d'études scientifiques attestant d'une relation significative entre les pratiques RHI et la performance des entreprises

Tableau 1 :synthese des indicateurs d'innovation

### Liste des figures :

FIG1 : typologie des performances et indicateurs clés

### BIBLIOGRAPHIE

Livres	<p>[1] Nebenhaus et P. Sarnin, (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME », Gestion 2000, vol. 11, no 1, p. 95- 108</p> <p>Capelli, P. et A. Crocker-Heftel (1996), « Distinctive Human Resources are Firm's Core Competencies», Organizational Dynamics, vol. 24, no 3, p. 7-22</p> <p>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</p>
Articles de revues	<p>[2] Arthur, J.B. (1994), « Effects of Human Resource Systems on manufacturing Performance and Turnover ». Academy of Management Journal, vol. 37, p.670-687.</p> <p>[3]</p> <p>[4] Arcand, M. (2001), L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses populaires Desjardins du Québec, Thèse de Doctorat, Université de Metz, France</p> <p>[5]</p> <p>[6] M.-D. Rousseau (1990), « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », Revue internationale PME, vol. 3, no 1, p. 39-55</p> <p>[7]</p> <p>[8] Bryson, A. (1999), «The Impact of Employee Involvement on Small Firms Financial Performance». National Institute Economic Review, July, p. 78-95</p> <p>[9]</p> <p>[10] Liouville, J. et M. Bayad. 1995. « Stratégies de gestion des ressources humaines et</p> <p>[11] performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », Gestion 2000, vol. 1, p. 159-179.</p> <p>[13]</p> <p>[14]</p>
Articles publiés dans les actes de congrès	<p>[15] Barrette, J. et M. Simeus (1997), «Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie». Actes du congrès annuel de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada, vol. 18, no 9, p. 23-33</p> <p>[16]</p> <p>[17] 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</p>