

TICet pratiques RH: pour une double performance?

Soumia BENBAHIA^{#1}, Omar RAJAA^{*2}

[#] Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr
AGADIR. MAROC

¹s.benbahia@edu.uiz.ac.ma

²omar.rajaa@laposte.net

Résumé — Le défi de l'entreprise a toujours été lié à sa capacité de se transformer, d'évoluer et de gérer les changements. La technologie est une donnée qui s'impose de plus en plus en intégrant les différentes fonctions qui font son succès. La Fonction RH n'est pas à l'écart, puisque les avantages pouvant être tirés des outils proposés par la nouvelle technologie sont très considérables.

Nombreuses sont les études qui ont permis de mettre au clair partiellement le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises. Huselid (1995) et Arthur (1994) font partie notamment des pionniers dans le domaine d'études GRH-performance. Malgré une multitude de recherches, cette thématique reste d'actualité dans un contexte qui subit constamment des changements d'ordre sociaux, technologiques et organisationnels. L'étude suivante examine de manière qualitative, les effets des TIC quand elles sont combinées à certaines pratiques RH universelles sur la performance sociale, grâce au cas d'un centre d'appels appartenant à un groupe international, délocalisé au Maroc.

Il a été révélé dans notre modèle qu'il existerait une association positive entre les variables pratiques RH, e-GRH et performance sociale. Une relation expliquée par un effet significatif de l'e-recrutement et l'e-learning sur la prestation de services, ainsi que l'e-communication sur la satisfaction des employés et la qualité du climat social.

Mots clés: GSRH- Pratiques RH – e-GRH - Performance – Cas d'un groupe international délocalisé au Maroc.

I. INTRODUCTION

Le DRH aujourd'hui est appelé à développer sa capacité d'innover et son métier ne se limite plus au simple fait de gérer mais doit pouvoir anticiper et utiliser les savoir-faire liés aux différentes disciplines. Quelles soient de l'ordre du domaine informatique, du marketing ou autres.

Plusieurs études se sont intéressées à la relation entre la GRH à la performance, par le biais de différents travaux réalisés depuis les années 1960. Des travaux qui ont associé les RH d'une entreprise à sa valeur économique (Edvinsson et Malone, 1997), d'autres ont modélisé la relation entre les RH et la création de valeur à travers la qualité des RH, la cohérence interne des pratiques de GRH, la cohérence externe entre ces pratiques et la stratégie de l'entreprise et l'adaptation de ces pratiques à l'environnement (Arcimoles et Trébuq, 2002).

En effet, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont parmi les leviers stratégiques dont disposent les entreprises afin de développer leur rentabilité, accroître leur capacité concurrentielle et augmenter leur productivité. Depuis plus d'une dizaine d'années, un nombre important de recherches ont étudié l'effet de la gestion des ressources humaines sur la performance des organisations. Ces études ont ainsi cherché à instaurer des liens entre des indicateurs de performance et différentes pratiques RH. Des recherches basées implicitement sur le fait que ces pratiques seraient additives (Weber 1994 ; Becker et Gerhart 1996). D'autres chercheurs ont cependant mis en avant l'impact important des pratiques lorsqu'elles sont intégrées et complémentaires (Schuler et Jackson 1988 ; Snell et Dean 1992 ; Arthur 1994 ; Huselid 1995 ; Ichniowski , Shaw et Prensushie 1995 ; Delaney et Huselid 1996 ; Fericelli et Sire 1996 ; Shuler 1998). Selon ces auteurs, la cohérence des pratiques avec les politiques de RH à travers l'intégration horizontale n'a d'influence optimale sur la performance organisationnelle que lorsqu'on arrive à une combinaison idéale de pratiques. La gestion du capital humain telle qu'elle a été présentée par bon nombre de théoriciens, est un déterminant majeur de la performance de l'entreprise et une source essentielle d'avantage concurrentiel. L'objectif est ainsi de connaître la nature de la relation qui lie les pratiques RH à la performance, tout en évoquant les différents facteurs qui y interviennent, de les déduire et les comprendre et non pas de les imposer comme un fait. La contribution du capital humain à la performance des entreprises demeure très difficile à mesurer tout autant que la contribution des services responsables de leur gestion. L'efficacité d'une entreprise est influencée par tellement de facteurs, qu'il s'avère difficile de quantifier l'impact du capital humain sur cette performance. La présente recherche ambitionne de donner une réponse à la question suivante : **comment certaines pratiques RH arrivent-elles, quand elles sont associées aux TIC, à influencer la performance sociale de l'entreprise ?**

CADRE D'ANALYSE

La réponse à cette question permettrait d'éclaircir certains volets de la relation de causalité qui lie les pratiques de gestion des ressources humaines à la performance sociale.

Notre étude aura comme principale objectif d'entrevoir l'intégration des maillons humains et technologiques dans une chaîne causale du succès constituée de plusieurs niveaux d'intervention, au travers d'un modèle qualifié de « modèle de l'escalier » (Le Louarn et Gosselin 2000, Le Louarn et Wils 2001). La mise en œuvre de pratiques de GRH produit, d'abord et avant tout, des résultats directs sur les Ressources Humaines de l'entreprise en termes d'attitudes, de comportements et de compétences. Ce raisonnement admet en conséquence que les pratiques de GRH produisent un impact direct sur les comportements et les attitudes au travail, par le biais d'indicateurs tels que l'implication organisationnelle, proche du concept de « citizenship behavior » (Smith, Organ & Near, 1983; Tsui et al. 1997) ou « commitment » (Day, 1996; Mayer & Schoorman, 1992; Mowday, Steers & Porter, 1979). Cependant, un manque de travaux ayant apporté un appui empirique à cette relation reste ressentie à ce jour, nous pousse à mettre en place des dispositifs de recherche appropriés pour tester l'hypothèse centrale. Notre contribution se limitera ainsi à mettre au clair la chaîne tronquée axée sur le succès fonctionnel lié à des résultats humains par le biais de la performance sociale.

II. AUGMENTATION DE LA PERFORMANCE PAR L'APPLICATION DE PRATIQUES DE GSRH

La GRH apparait comme le véritable cœur d'un processus de boucles vertueuses grâce auxquelles l'entreprise peut construire, maintenir et développer une véritable performance en faisant jouer les synergies entre la politique, la stratégie et le comportement organisationnels de ses employés. La performance d'une organisation ne saurait cependant se limiter à son seul succès économique, mais a tendance à s'articuler autour du couple « individu – performance ».

L'individu constitue la première richesse des organisations, et donc le principal facteur de leur performance. C'est l'individu qui permet aux organisations de résister, et même de connaître une juste expansion. C'est l'individu doté de compétences, ou plus exactement l'ensemble des compétences individuelles et collectives qui assure la production des biens et des services. (Gangloff B., 2000).

De toutes les grandes fonctions de l'entreprise, la fonction ressources humaines est celle dont le contenu est le plus varié, puisqu'elle assume de multiples tâches administratives et participe à la réalisation des objectifs stratégiques (prise en charge du changement, amélioration de la flexibilité, développement du capital humain, création de la qualification collective ...) à travers l'élaboration et la mise en œuvre de plusieurs pratiques de gestion.

A. Gestion stratégique des ressources humaines

La littérature en GSRH soutient l'hypothèse voulant que les modes de gestion des ressources humaines soient la source des meilleures performances (Becker et Huselid, 2006; Guérin et Wils, 2006 ; Schuler et Jackson, 2005). Inspirée essentiellement par la théorie des ressources (Barney, 1991;

Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), la vision stratégique des ressources humaines veut que la réalisation d'un système de pratiques RH mobilisatrices cohérentes en interne qui vise à faire des salariés une source d'avantage compétitif en stimulant leur engagement, en développant leurs compétences, et en leur donnant l'occasion de mettre en œuvre leurs compétences, est le seul moyen d'accroître la performance économique et sociale des entreprises.

Un consentement s'est opéré au niveau de la communauté scientifique à l'effet que certaines pratiques de RH améliorent la performance. Un consensus appuyé sur trois perspectives, universaliste, de contingence et l'approche configurationnelle.

La première universaliste, stipule l'existence de pratiques RH permettant d'accroître significativement la performance organisationnelle d'une organisation indépendamment de son contexte stratégique, un aspect cependant très contesté de cette perspective.

La deuxième de contingence, soutient que les pratiques RH doivent être compatibles avec les contingences de l'environnement interne et externe de l'entreprise pour qu'elles puissent être efficaces. (McMahan et al., 1999 ; Wright et McMahan, 2011 ; Way et Johnson, 2011).

La troisième quant à elle est configurationnelle et représente une extension de l'approche de contingence en introduisant des variables de cohérence entre les pratiques de GRH. Selon cette dernière approche, les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis pouvant être influencés mutuellement et créer ainsi une véritable réaction en chaîne.

La GSRH se caractérise ainsi par l'importance qu'elle accorde à l'intégration et l'adaptation. D'un côté l'intégration des pratiques de GRH au processus de décision organisationnelle et de planification stratégique (Bennett, Ketchen et Schultz 1998) ainsi que la cohérence des politiques de GRH sur le plan interne et que ces pratiques soient ajustées, acceptées et utilisées par toutes les composantes de l'entreprise (modèle Schuler 1998).

B. Recension des modèles de lien entre les pratiques de GRH et la performance

Selon plusieurs auteurs, il n'est pas très judicieux de croire que les pratiques de GRH influencent directement la performance financière. Un passage est nécessaire par des variables médiatrices que sont les performances sociale et organisationnelle ou opérationnelle (Boselie et al., 2005 ; Dyer & Reeves, 1995; Huselid 1994, 1995; Le Louarn & Gosselin, 2000; Le Louarn & Wils, 2001; Liouville & Bayad, 1995). Les autres chercheurs cependant, insistent sur le fait que cette relation « pratiques RH- Performance », passe forcément par une chaîne causale d'effets. Les pratiques RH sont sensées avoir un effet tout d'abord sur les performances proximales pour ensuite atteindre les performances distales. En conséquence, elles affectent en premier lieu la performance sociale, ensuite touchent la performance

opérationnelle pour enfin influencer la performance financière et les résultats du marché.

Den Hartog et Verburg (2004) ont étudié la relation entre les pratiques RH, la culture organisationnelle et la performance organisationnelle auprès de 175 entreprises hollandaises. Evans et Davis (2005) ont essayé de démontrer le rôle médiateur de la structure sociale de l'entreprise dans la relation pratiques RH – performance organisationnelle.

Larraza et al. (2006) ont opté pour l'intégration de la variable médiatrice associée à la technologie pour étudier cette relation auprès de 965 entreprises manufacturières. Yalabik (2008) a pu cependant étudier l'incidence des pratiques performantes de GRH sur le taux de roulement volontaire et involontaire. Ainsi que Yongmei Liu (2006) qui a dressé une méta analyse de 92 études de lien entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle.

Malgré la multitude d'études effectuées pour mettre au clair cette relation entre les pratiques RH et la performance, peu de chercheurs sont arrivés à intégrer la e-GRH dans leurs enquêtes.

III. TIC ETE-GRH

« Les nouvelles technologies de l'information rendent possible un Management des ressources humaines anticipateur, flexible, qualitatif et personnalisé dont les acteurs sont non seulement la DRH mais toute la hiérarchie, voire chaque Salarié » (Peretti, 1993).

L'arrivée massive des technologies numériques a progressivement bouleversé l'activité économique et les fonctions des entreprises, en intégrant de nombreuses activités de gestion quelles soient d'ordre commercial, de marketing, logistique et depuis la fin des années 90, la gestion des ressources humaines.

Une évolution technologique qui a profondément influencé le métier des ressources humaines, tant au niveau administratif que stratégique de la gestion des RH et des tâches internes de l'entreprise. Plusieurs pratiques sont concernées : recrutement, communication, gestion du temps, des compétences et l'organisation du travail. L'e-GRH est ainsi une GRH médiatisée par les TIC.

L'e-GRH fait appel à des ajustements de la part des professionnels dans leur manière de gérer les ressources humaines que ce soit en matière de dotation, de mobilisation, de développement, de communication et de partage.

En effet, quand les responsables RH intègrent les technologies de l'information dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines, ces outils deviennent une source d'avantage compétitif. Ces technologies permettent de faciliter l'application et le suivi des différentes procédures liées à la fonction RH, en se basant sur l'aspect participatif et souple qu'elles offrent.

Des pratiques telles que l'e-communication, l'e-évaluation et l'e-recrutement ont déjà été adoptées par plusieurs entreprises et ont fait leurs preuves, alors que d'autres peinent à s'imposer. En effet, plusieurs technologies sont encore mal exploitées, comme les systèmes d'information des ressources humaines. De nouvelles technologies représentent des outils à

grande potentialités tels que le « Cloud RH » qui est une application dédiée aux données de la fonction RH basée sur des technologies du « Cloud computing ». Celui-ci désigne le départ vers internet des données auparavant situées sur les serveurs et ordinateurs des organisations ou des particuliers. Il y a donc plusieurs perspectives et opportunités, en associant le monde du management à celui de l'informatique et des technologies.

IV. LE CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'état de l'art révèle l'existence de plusieurs théories qui ont participé à accroître l'intérêt porté à la gestion des ressources humaines en prouvant l'apport de certaines pratiques à l'atteinte de l'efficacité sociale et organisationnelle. Des théories basées à la fois sur l'aspect stratégique, financier, économique que psychologique (Becker et Huselid, 1998). Chacune de ces disciplines a notamment apporté des fondements ayant permis de développer une perspective universaliste stipulant que la mise en place d'une pratique de gestion des ressources humaines a toujours un impact positif sur la performance de l'entreprise (Pfeffer, 1994, Delery et Doty, 1996).

A. Hypothèse de recherche

L'implantation de pratiques RH telles que la rémunération incitative, l'évaluation et la gestion des carrières d'un côté, et les pratiques associées à la technologie telles que l'e-communication, l'e-learning et l'e-recrutement, d'un autre, augmenteraient la performance sociale.

B. Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de cet article, l'objet de recherche ainsi que les cadres théoriques ont nécessité une méthodologie qualitative pour assurer la validité scientifique de notre étude. Le choix d'une méthodologie qualitative s'explique par notre volonté de comprendre le lien entre les différentes variables qui composent notre sujet, d'appréhender la complexité du réel et de la problématique étudiée dans son contexte.

Notre objectif étant d'éclaircir les faits et les interpréter loin de toutes généralisations statiquement prouvées, mais en se basant plutôt sur des déductions fondées sur des observations réelles. Afin d'expliquer la réalité (l'augmentation de la performance sociale par le biais de pratiques RH), nous avons opté pour la méthode des cas. En effet, « tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, comprendre, construire ou expliquer » (Girodséville et Perret, 1999, P.13). Il s'agit en fait, de donner un sens au phénomène observé, puisqu'il est impossible d'appréhender un terrain sans préjugés théoriques (Strauss et Cobrin, 1998). Le choix d'un seul cas comme objet d'étude se justifie par l'aspect stratégique et surtout révélateur de l'entreprise étudiée, leader de son secteur, qui va nous permettre de prouver différemment une théorie déjà bien formulée de la relation « pratiques RH-Performance ».

Une entrevue et des documents liés à l'entreprise sont les méthodes de collecte mises à profit pour mettre en évidence la problématique étudiée.

L'étude des cas permet ainsi de mettre en évidence des aspects plus distinctifs et plus instructifs du cas, sachant qu'un certain degré de généralisation est toujours présent. Il convient alors de chercher à comprendre les processus de causalité entre ces variables, et non pas seulement à reproduire des configurations déjà tracées.

V. PRESENTATION DU CAS ET ANALYSE DES RESULTATS

Le cas sélectionné pour les fins de cette étude est un centre d'appels appartenant à un groupe international de 24 000 collaborateurs présent dans 14 pays. C'est le premier groupe de centre de contacts au Maroc avec 8 200 employés. Il est en troisième position en Europe, le deuxième en France et le quatrième au Royaume-Uni et affiche une des plus fortes croissances dans son secteur avec 45 sites à travers le monde. Depuis son installation en 2002 au Maroc, la société affiche une croissance exceptionnelle par l'ouverture de 12 sites dans différentes villes du royaume tout en étant le premier employeur privé dans cinq villes d'implantations.

Le centre d'appel doit sa croissance et son positionnement de leader des centres de la relation client au Maroc à son dynamisme, sa flexibilité et son sens d'innovation dus à sa gestion efficace. Le management de l'entreprise tout entier a pour finalité de capter les meilleurs talents, accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences et assurer ainsi l'excellence du service délivré aux clients. Une stratégie qui porte ses fruits lorsqu'on sait que l'entreprise installée au Maroc a obtenu différentes distinctions et labels, dont le prix de la Responsabilité Sociale en 2005 et le prix d'excellence en Ressources Humaines remis par l'Association Nationale des Gestionnaires et Formateurs des Ressources Humaines (AGEF). En plus des labels tels que le « label LRS Engagement social : collaborateurs satisfaits et garantie d'un environnement socialement responsable pour le salarié » ainsi que celui de « Norme NF : consommateurs satisfaits, gestion de la relation client garantissant l'excellence des services ». Le centre d'appel étudié est aussi une entreprise dynamique qui privilège la formation et le développement de ses collaborateurs ainsi que la gestion leurs carrières puisque 98% des managers sont issus de la promotion interne.

Afin de comprendre comment les pratiques RH ont contribué à augmenter la performance de l'entreprise étudiée, il a été nécessaire de procéder à une entrevue avec la responsable RH. En même temps, l'analyse des différentes sources d'information sur la société a permis de mieux saisir la spécificité du cas du centre d'appel qui compte 750 salariés.

Il en ressort ainsi les pratiques RH prises en comptes par l'entreprise. Pour notre étude, Nous nous sommes limités aux pratiques de rémunération, e-recrutement, e-learning, évaluation, e-communication et gestion des carrières. Une autre partie de l'entrevue avait comme objectif de mesurer le

degré d'implantation de certaines pratiques RH selon le nombre d'employés concernés par les dites pratiques. La DRH devait préciser si les pratiques étaient « pas du tout implantées », « assez implantées », « bien implantées » ou « fortement implantées ».

L'analyse des résultats permet d'apporter un cadre explicatif de même que d'avancer certaines conditions favorables à l'optimisation de la performance sociale

TABLEAU 1 : PRATIQUES RH ET LEURS DEGRES D'IMPLANTATION DANS L'ENTREPRISE

Pratiques RH	caractéristiques	Degré d'implantation
Gestion des carrières	Promotion à l'interne sur la base des compétences et de la performance	Fortement implantée
	Plan de carrière officiellement formulé	Bien implantée
Mobilité	Organisation du travail pour permettre une certaine mobilité	Bien implantée
Formation & e-learning	Plan de formation officiel pour les nouveaux employés	Fortement implantée
	Plan de formation pour augmenter les chances de promotion	Bien implantée
	Mentorat, formation ou parrainage	Bien implantée
	Plan de formation qui découle de l'évaluation du rendement	Assez bien implantée
	Formation de coaching, gestion et leadership pour les superviseurs	Bien implantée
Sélection et e-Recrutement	Faire appel aux outils informatiques et internet pour sélectionner les bons candidats et les recruter.	Fortement implantée
Rémunération	Rémunération variable (primes)	Bien implantée
Evaluation	Evaluation de rendement au moins une fois par an	Fortement implantée
E-communication	Utilisation d'outils informatiques pour une plus grande efficacité et efficience	Fortement implantée

Suite à l'entretien avec la responsable ressources humaines, il est ressorti que l'entreprise investie tout particulièrement dans des pratiques RH qui font son succès. Des pratiques qui prennent en compte la particularité de l'activité de l'entreprise, qui visent essentiellement le capital humain, étant la principale source de performance.

A. Première partie : pratiques de GRH

1) Rémunération incitative

La rémunération est une des pratiques fortement implantée dans l'entreprise, et ce à travers l'octroi de primes individuelles aux employés performants en plus des différents avantages sociaux qui s'ajoutent au salaire fixe.

Des primes diverses sont ainsi proposées, telles que la prime de performance, prime linguistique, prime de nuit et Dimanche et challenges rémunérés. D'autres primes liées à l'insertion, au parrainage et aux fêtes religieuses sont aussi présentes. En termes d'avantages, les subventions de crèches externes et d'avance sur salaire sont les plus pratiqués.

2) Evaluation

L'évaluation est une pratique tout aussi primordiale en regard du nombre important de salariés et la particularité de l'activité et le système de rémunération instauré. Un système basé principalement sur les primes et qui applique une évaluation de rendement continue. L'évaluation au sein de l'entreprise a trois particularités : en premier lieu, elle se base sur des mises en situation qui permettent aux responsables d'observer le potentiel réel du candidat, contrairement à ce qu'un simple entretien pourrait ressortir. Deuxièmement, elle est réalisée par plusieurs évaluateurs, de spécialités différentes : comité de direction, RH, responsable ou directeur de site, de production, etc, afin d'apporter un regard croisé sur le processus de promotion. Et enfin, c'est un système multi-évaluations : les conseillers clients sont évalués au cours de plusieurs exercices, grâce à des outils d'évaluation différents.

3) Gestion de carrière et mobilité

L'accompagnement et le suivi des collaborateurs est aussi l'une des priorités dans la stratégie des ressources humaines de l'entreprise. C'est dans cette optique qu'une enquête est réalisée auprès de toute personne nouvellement recrutée à l'issue de ses 3 premiers mois d'intégration. Le service RH met à disposition des salariés de véritables outils RH pour évoluer selon leurs aspirations et leurs potentiels. Un parcours de carrière leur est dédié afin de saisir les meilleures opportunités grâce à la diversité des métiers proposés. Les employés ont la possibilité de prendre de nouvelles responsabilités et d'élargir leurs domaines de compétences. L'entreprise offre une opportunité de carrière personnalisée, ouverte sur des possibilités de postes et de mobilité intéressante. Ainsi, les employés qui remplissent les critères de sélection en terme de performance et de discipline, peuvent demander une promotion en ayant réussi le test d'évaluation.

B. Deuxième partie : les pratiques liées à l'e-GRH dans l'entreprise

L'entreprise dispose, comme la majorité des entreprises de nos jours, d'un site Internet présentant ses activités. Ce site internet est utilisé aussi bien pour servir l'image de l'entreprise, approcher des clients potentiels, insérer des annonces de recrutement et aussi d'évaluer la satisfaction de ses salariés. Cet outil permet ainsi de pratiquer à la fois une e-communication, un e-recrutement et une évaluation de

manière fiable, rapide, moins coûteuse et qui touchent une large cible.

La DRH veille cependant à ce que ces outils soient des supports aux méthodes classiques, sans pour autant fermer l'œil sur leurs limites. En effet, « *l'utilisation intense de l'intranet, tend à diminuer les échanges oraux entre les managers et les salariés et brouillent quelques fois cette relation hiérarchique en la rendant secondaire* ».

1) L'e-learning

L'entreprise mise beaucoup sur l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance. L'e-learning vise non pas à remplacer les modes traditionnels de formation, mais à améliorer et consolider la qualité de ces pratiques d'apprentissage. L'utilisation de cette nouvelle forme d'apprentissage, se justifie par l'efficacité et l'efficience qu'elle amène au processus de formation en plus de la rapidité et la fluidité qui la caractérise.

Les salariés ont ainsi accès à différents services et outils de communication et d'accompagnement, centrés sur des échanges et des possibilités de collaboration à distance (vidéos conférence, Skype, mises en situation, cours e-learning,...).

« *La pédagogie de formation s'adapte et évolue, aujourd'hui au-delà des formations en salle. Notre entreprise propose des dispositifs comme l'e-learning, le serious-game, les communautés d'apprentissage, le sup practice.... Le développement des compétences se fait grâce au travail des managers et aussi grâce au coach performance.* »

L'objectif de l'entreprise n'étant pas de se limiter à un seul mode d'apprentissage mais de combiner entre des activités de formation traditionnelles et à distance, afin d'optimiser les avantages de chaque mode de diffusion et minimiser leurs défaillances.

2) L'e-communication

La responsable RH du centre d'appel reconnaît l'intérêt d'internet pour la gestion des ressources humaines, surtout en matière de recrutement.

Elle ajoute que « *l'intranet aussi, à travers un mode d'information rapide, permet à l'entreprise d'accélérer les processus de décision, d'instaurer une communication efficiente et d'évaluer le degré de satisfaction de ses salariés pour pouvoir remédier systématiquement en défaillances pouvant être repérées* ». Les outils technologiques permettent souvent d'informatiser différentes tâches à faible valeur ajoutée.

La DRH reconnaît que la pratique de communication est à la fois exposée et concernée par la transformation numérique de l'entreprise. « *Exposée tout d'abord parce que les intranets et les espaces numériques de travail poussent à une reconfiguration des modes de communication et de coopération entre entités/équipes, à repenser les relations hiérarchiques héritées et les relations sociales, à examiner les conséquences d'une reconfiguration des temps et des lieux professionnels liés au travail connecté etc.* »

3) *L'e-recrutement*

L'entreprise recourt particulièrement à cette pratique puisque la nature de son activité requiert des compétences de profils différents et de manière continue. L'entreprise met ainsi en ligne des offres d'emplois sur son site et occasionnellement sur les réseaux sociaux. La responsable RH justifie ce choix par « *les possibilités qu'offrent cette pratique, pour refléter une image dynamique et entrer en relation avec les profils recherchés d'une manière efficiente* ».

C. *Performance sociale*

Les résultats liés à la performance sociale ont été évalués à partir des questions posées lors de l'entrevue, renforcés par les données disponibles sur l'entreprise. Ainsi, 3 critères ont été considérés : il s'agit de la satisfaction des employés, du climat social et du taux de roulement. Les résultats indiquent que les pratiques basées sur la gestion de la rémunération, la gestion des carrières et l'évaluation ainsi que celle liées à la e-GRH basées sur l'e-communication, l'e-recrutement et l'e-learning sont décisives quant à la satisfaction du personnel. En effet, le niveau de rémunération établi dans l'entreprise est nettement supérieur à la moyenne des salaires régionaux et à celui de la concurrence. En plus du salaire de base, des primes et des périphériques sélectifs et statutaires expliquent significativement le taux de satisfaction chez les salariés. Une satisfaction mesurée à l'aide d'une enquête de satisfaction (SATSA) qui est menée annuellement et de manière anonyme auprès des clients internes. L'entreprise a toutefois certaines difficultés à instaurer un degré de sécurité d'emploi. Une difficulté due fondamentalement à la réputation des métiers de conseillers clients et le caractère répétitif et ardu qui les caractérise. Ainsi le manque de sécurité se reflète sur le taux de roulement assez élevé dans l'entreprise et au niveau du secteur en général.

La performance sociale de l'entreprise permet ainsi d'avoir une idée sur la qualité des relations au sein des équipes et du climat social, pour pouvoir améliorer le quotidien des salariés et orienter les choix d'investissement en formation et en matériels durant l'année. Tous ces facteurs ont nécessairement un lien direct avec la performance organisationnelle et économique de l'entreprise.

VI. CONCLUSIONS

Dans le cadre de cette recherche, la proposition soulevée stipule que les pratiques de gestion des ressources humaines, quand elles sont combinées aux pratiques de l'e-GRH ont un effet positif sur la satisfaction et le climat social et négativement sur le taux de roulement. Les résultats obtenus lors de la collecte de données font ressortir notamment des éléments cruciaux dans la compréhension de ce lien de causalité.

La volonté du groupe français de s'implanter au Maroc est venue pour renforcer ses intentions stratégiques couplée de croissance via le Leadership des coûts et de

l'internationalisation. Une volonté qui s'est accompagnée d'une gestion réfléchie, tenant compte de la particularité culturelle du pays d'implantations et des attentes des salariés et leur satisfaction.

Il est aussi important de souligner que la réussite de l'entreprise faisant guise d'étude de cas n'est certainement pas due qu'aux pratiques RH, celles-ci représentent un facteur parmi d'autres. Des éléments de gestion et d'expertise ainsi qu'un investissement important peuvent tout autant expliquer le développement de l'entreprise.

La contribution de cette étude est d'avoir testé la relation entre les pratiques RH traditionnelles et celles qui intègrent la technologie, d'une part, et trois indicateurs de performance sociale de l'autre. Notons également que nous avons cherché avant tout à déduire les faits et les réalités de la relation étudiée tout en s'appuyant sur les apports théoriques déjà bien construits.

Comme toute recherche, certaines limites sont présentes et viennent placer une certaine prudence face aux résultats obtenus. Ainsi, un seul cas a été analysé mais qui a été choisi de part sa position de leader du secteur. Il est certainement difficile de généraliser les résultats. Il serait par contre intéressant de profiter de ce cas positif pour l'associer avec une entreprise en difficultés ou peu développée afin de comparer les résultats et pouvoir évaluer le degré d'intégration de la technologie dans la gestion des ressources humaines.

REFERENCES

- [1] D. Autissier et B. Simonin, Mesurer la performance des ressources humaines, 2009.
- [2] B. Gangloff, L'individu et les performances organisationnelles, 2000.
- [3] S. Balhadj, Manager la Ressource Humaine: enjeux, tendances et pratiques actuel, 2009.
- [4] J. Brilman, Hérard, J. Eyrolles, Management: Concepts et meilleures pratiques, 2011.
- [5] A. Dietrich et F. Pigeyre, la Gestion des Ressources Humaines, Edition La Découverte, Paris. P.8, 2005.
- [6] A. Dietrich et F. Pigeyre, la Gestion des Ressources Humaines, Edition La Découverte, Paris. P.8, 2005.
- [7] M. Favier, M. Kalika, J. Trahand, « E-learning/ E-formation : implications pour les organisations », Systèmes d'information et management, n°9, vol. 4, p. 3-10, 2004.
- [8] D. Guest, « Human resource management and performance: a review and research agenda », international journal of Human Resource Management, 8:3, 263-76, 1997.
- [9] M. Kalika, « Le management est mort, vive le e-management ! », Revue française de gestion, n°129, juin-juillet-août, p. 68-74, 2000.
- [10] F. Laval, A. Thierno Diallo, « L'E-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris », Revue Management et Avenir, vol. 3, n°13, p. 124-148, 2007.
- [11] M. Huselid, « The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance », Academy of Management Journal, 38:3, p.635-72, 1995.
- [12] G. Raad, « Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnel ? Le cas de l'actionariat salarié », Congrès AGRH Paris, 2004.
- [13] H.M. Rispal, La méthode des cas : Application à la recherche en gestion. 1ère édition, Bruxelles : De Boeck Université, 2002.
- [14] J.H. Jacot, « vers une approche multi-niveaux et multi-acteurs de la performance », revue Les cahiers du changement numéro 3, 1998.
- [15] Y-F. Livian, « La GRH et ses parties prenantes », Actes du séminaire national de la DGESCO, Paris, 2005.

- [16] B.E. Becker, et M.Huselid, « High Performance Work Systems and Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications ». Research in Personnel and Human Resources Management, 1998.