

[Il n'est que l'Homme ...

# L'impact du MRH sur la performance des entreprises

**QUANDIL siham**



## PROBLEMATIQUE:

**Quelle est la contribution des pratiques de MRH à la performance globale de l'entreprise ?**



## PLAN:

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>I. MRH: Missions et pratiques :</b>	
1. Panorama des définitions du MRH.....	4
2. Les missions du MRH.....	4
3. Les pratiques du MRH .....	6
<b>II. Conceptualisation de la performance de l’entreprise</b>	
1. Précision terminologique de la performance .....	6
2. Les déterminants de la performance .....	7
3. Les indicateurs de la performance RH .....	11
<b>III. Lien entre MRH et performance de l’entreprise</b>	
1. Approche universaliste .....	12
2. Approche contingente .....	14
3. Approche configurationnelle .....	14
<b>IV. Etude empirique sur la contribution des pratiques du MRH à la performance de l’entreprise</b>	
1. Approche unidimensionnelle .....	15



2. Approche pluridimensionnelle .....	19
3. Synthèse des études empiriques .....	20
CONCLUSION .....	22
Bibliographie ;.....	23

## INTRODUCTION

**La gestion des ressources humaines a un impact direct sur les performances d'une entreprise, et on peut le mesurer. Notamment à travers le coût de l'absentéisme du turnover.**

**Longtemps, la conception du métier de Direction des Ressources Humaines (DRH) s'est appuyée sur l'analyse des comportements et des qualités professionnelles. Cette approche souvent subjective négligeait la dimension de profitabilité inhérente aux autres départements de l'entreprise.**

**Aujourd'hui, l'évolution de la fonction des Ressources Humaines fait ressortir un lien étroit entre la gestion du capital humain et la performance globale de l'entreprise. Les DRH doivent comme les autres fonctions justifier de leur contribution à la performance financière de l'entreprise.**

**Des think-tanks et instituts de recherche ont identifié des indicateurs de performance qui s'appuient sur l'étude d'un échantillon de sociétés représentatives.**

**A titre d'exemple, le Top Employers Institute (TOI), qui mesure la qualité de la gestion des ressources humaines au sein de groupes internationaux désireux d'être « certifiés » comme employeurs de première classe, a analysé des données statistiques comparant les résultats de groupes « certifiés » aux résultats de groupes non « certifiés » sur une même région donnée. L'étude de ces résultats a permis de dégager, entre autres indicateurs, deux critères clés : le taux moyen d'absentéisme (maternité/absence), et le taux moyen de turnover (départs et arrivées).**



## **I. MRH: Missions et pratiques :**

### **1. Panorama des définitions du MRH :**

**Le MRH est l'ensemble des pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle a souhaité réaliser.**

**Le management de ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.**

**De ce fait, il apparaît que le management des ressources humaines s'articule autour de deux aspects :**

**Aspect quantitatif : la quantité de facteur travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins.**

**Aspect qualitatif : la main d'œuvre disponible par ailleurs disposé des compétences nécessaires à l'entreprise.**



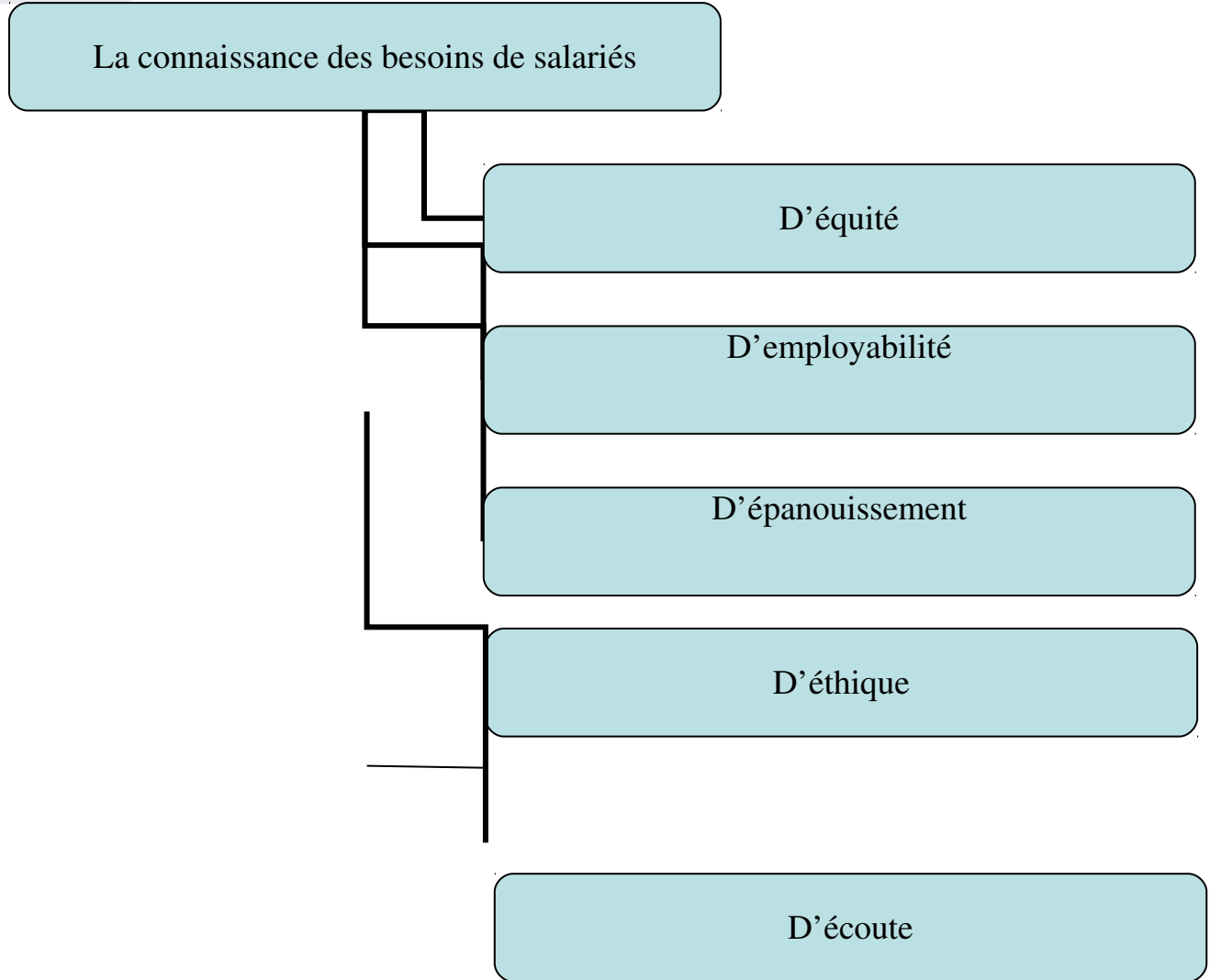
## **2. Les missions du MRH :**

**Selon Ulrich la fonction des ressources humaines remplit quatre missions :**

**Pour favoriser sa performance la fonction ressources humaines doit :**

- **Accroître l'efficacité et l'efficience administratives**
- **Développer son niveau de compétences et d'expertise**
- **Développer et reconfigurer son SIRH**

**Le salarié est considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la survie de l'entreprise.**



**La fonction ressources humaines est appelé à :**

- **Piloter le nouveau changement**
- **Accompagner les changements**
  
- **Prévoir les impacts de changements**



- **Mettre en place une culture de changement et de transformation**
- **Encourager les comportements nouveaux plus efficaces**

**La fonction ressources humaines comme partenaire stratégique :**

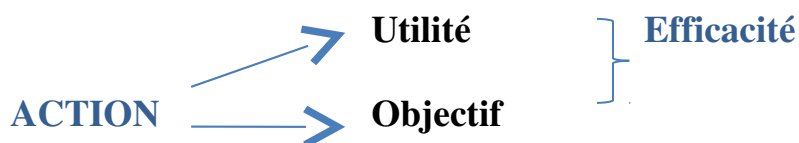
- **Aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques**
- **Participer à la définition de la stratégie de l'entreprise**
- **Intégrer les dimensions économiques et sociales**
- **Répondre aux attentes des clients internes de la fonction**

### **3. Les pratiques du MRH :**

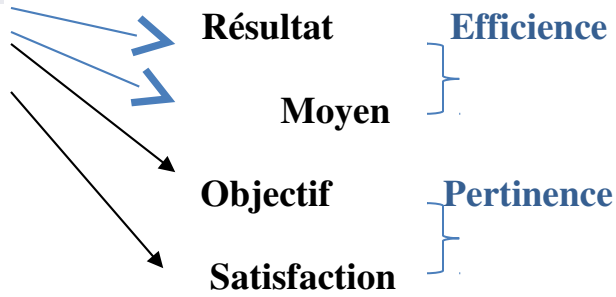
- Gestion de recrutement et de l'intégration**
- Gestion de rétributions et de rémunérations**
- Gestion des carrières et des compétences**
- Gestion de la formation**
- Gestion sociale**
- Gestion administrative.**

## **II. Conceptualisation de la performance de l'entreprise**

### **1. Précision terminologique de la performance :**







$$\text{EFFICACITE} = \frac{\text{Résultat obtenu}}{\text{Résultat attendu}}$$

$$\text{EFFICIENCE} = \frac{\text{Résultat obtenu}}{\text{Moyen mis en œuvre}}$$

$$\text{PERTINENCE} = \frac{\text{Objectif}}{\text{Niveau de satisfaction attendu}}$$

**Précision terminologique de la performance :**

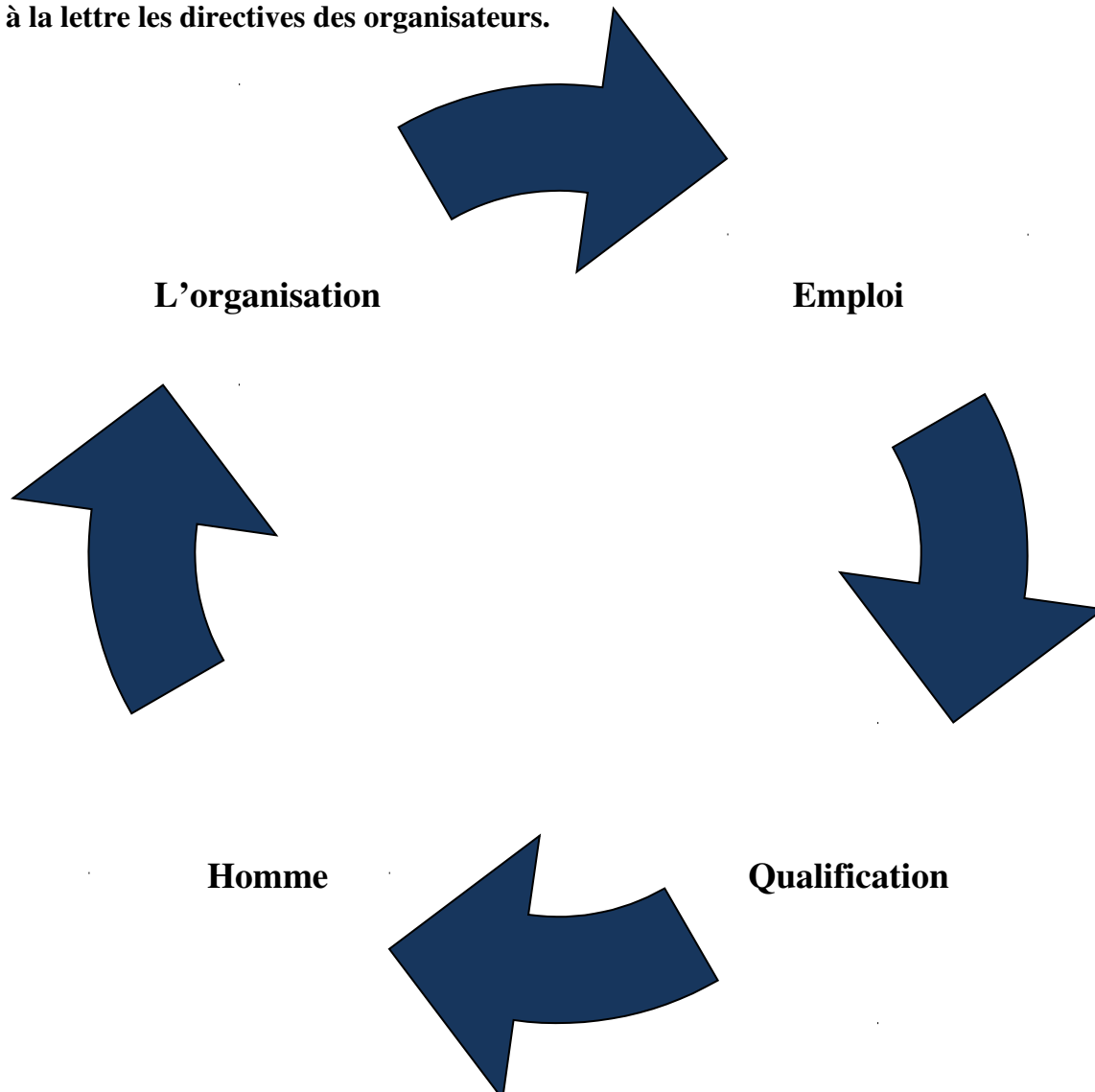
- Performance globale :
- Faire « efficacité »
- Bien « efficience »
- Les bonnes choses « pertinence »

## 2. Les déterminants de la performance :

### a) Performance par l'organisation :

**La performance de l'entreprise résulte de la valeur à l'organisation, c'est elle qui exige ses exigences au système social.**

**Le rôle de travailleur n'est pas de penser et de faire preuve d'initiative, mais de reproduire, à la lettre les directives des organisateurs.**





**Les qualités exigées du personnel sont :**

**L'aptitude à se plier aux contraintes de la machine qui impose son rythme.**

**Une obéissance sans faille aux standards et aux consignes.**

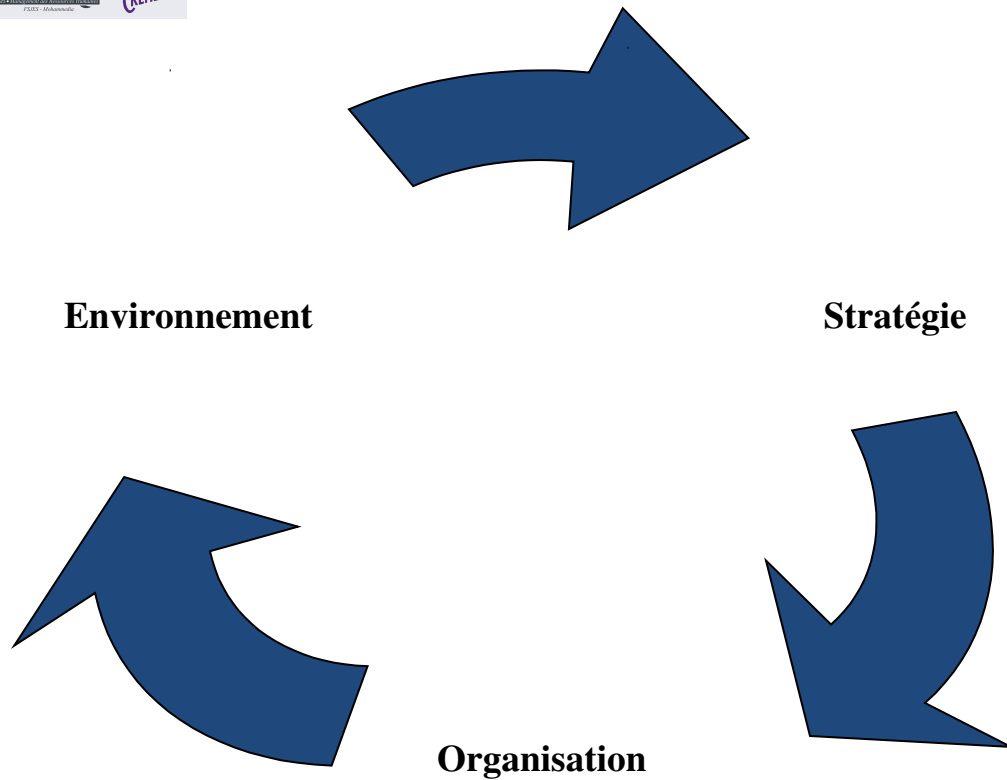
**Performance = productivité = productivité/les heures travaillées**

### **b) Performance par la stratégie:**

**Des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple une transformation de leur marché.**

**Cette approche se développe lorsque les exigences du marché prennent le pas sur celle de production.**

**Elle se base sur l'anticipation des évolutions du marché et l'adoption d'une stratégie pour s'y adapter.**



**c) Performance par l'HOMME :**

**La disposition de ressources naturelles et de facteur de production nettement meilleur marché.**

**Une organisation fondamentalement différente**

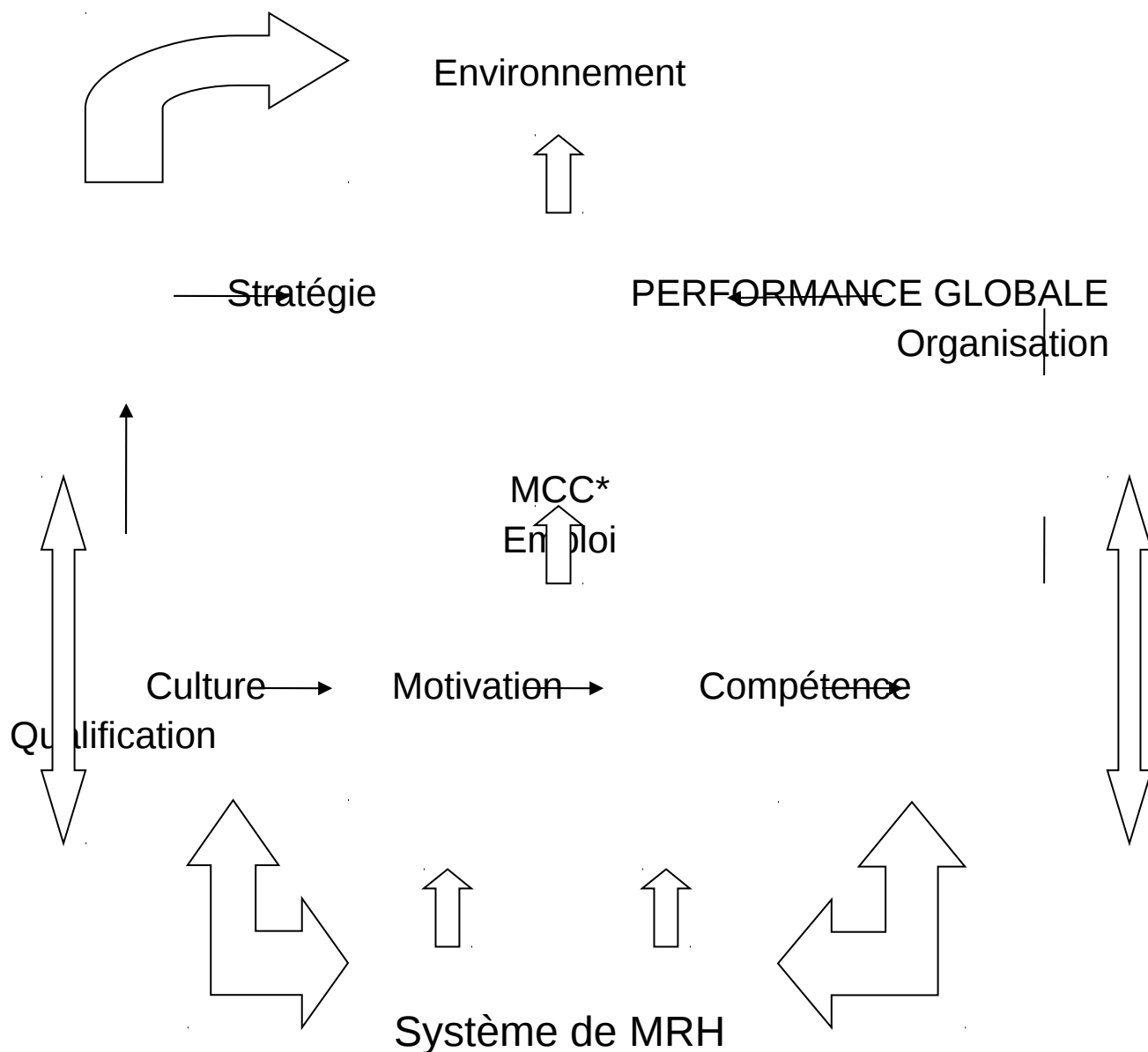
**Le choix des stratégies nettement plus géniales.**



Une seule approche différenciat :

La qualité à la fois individuelle et collective de leur ressource humaine.

« Ce sont les hommes qui font la différence »





**\*Motivé ; Compétent ; Communiquant**

**Le salarié est demandé de faire preuve d'initiative et de créativité.**

**‘Performance = Savoir-faire + Vouloir faire + Pouvoir faire’**

### **3. Les indicateurs de la performance RH :**

#### **3.1). Les indicateurs de productivité :**

**Productivité = Valeur Ajoutée**  
**Nombre d'heures travaillées**

**Productivité = Quantités d'unités produites\* Prix**  
**Nombre d'heures travaillées**



$$\text{Rendement} = \frac{\text{Production obtenue}}{\text{Temps consacré à son obtention}}$$

### 3.2). Les indicateurs de qualité :

$$\text{Taux de qualité} = \frac{\text{Nombre d'unités parfaites} * 100}{\text{Les unités produites}}$$

$$\text{Taux de rejet} = \frac{\text{Nombre d'unités ouvrées rejetées} * 100}{\text{Le nombre d'unités ouvrées}}$$

$$\text{Taux de retouche} = \frac{\text{Nombre de retouches effectuées} * 100}{\text{Le nombre d'unités produites}}$$

$$\text{Taux de retours} = \frac{\text{Nombre de retours} * 100}{\text{Le nombre d'unités produites}}$$



### **III. Lien entre MRH et performance de l'entreprise**

#### **1. Approche universaliste :**

Consiste à partir d'évidences et de constats et procède par la suite à leur génération ou (universalisation).

En effet, comme dans le cas de la plupart des sciences sociales, le contexte importe peu par rapport aux caractéristiques intrinsèques de l'organisation.

Elle suggère l'existence d'un certain nombre de pratiques considérées comme « meilleures » qui lorsqu'ils sont utilisées ensembles, garantissent des performances élevées.

#### **QUELLES PRATIQUES ADOPTER ?**

Même si des divergences persistent sur les pratiques à prendre en compte, un consensus se dessine autour de l'existence :

- D'un système de formation formalisé
- D'opportunité de carrière en interne
- D'une évaluation de personnel
- D'une participation des salariés aux résultats
- De la sécurité des emplois
- De l'expression des travailleurs et de leur participation à la définition des postes.

#### **➤ Approche stratégique de MRH :**

Les ressources de l'entreprise, pour constituer un avantage concurrentiels, doivent génératrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney 1991 ; Pleffer 1994).

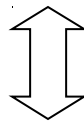


Ils sont venus préciser que si ces critères sont essentiels pour qu'une ressource représente un avantage concurrentiel, il faut également lui ajouter un facteur de support organisationnel, c'est-à-dire que l'entreprise doit avoir la capacité d'organiser les ressources (y compris les individus) et les compétences de façon à générer un avantage sur ses concurrents.

Selon Ulrich, le capital humain ne peut plus assurer un avantage d'affaire durable, le raisonnement basé sur ces ressources constitue une logique de court terme (Becker et Gerhart 1996, Lawler 1995). Seule la structure sociale, c'est à dire les RH, peuvent dorénavant procurer l'avantage compétitif recherché. (Mc Mahan, Virick et Wright 1999).

➤ **Approche financière du MRH :**

Mauvaise gestion des individus



Risque sur la performance ou risque d'affaire

➤ **Approche économique du MRH :**

D'un point de vue économique, la perspective de la gestion des ressources humaines peut s'appuyer sur des arguments provenant de :

**\*La théorie de capital humain :**

La perspective universaliste ne soutient que la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines, telles le développement des compétences constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur de capital humain et par conséquent d'augmenter l'efficacité organisationnelle.

**\*la théorie des coûts de transaction**



**Selon William, les principes s'appliquent à l'organisation efficiente des transactions en général s'appliquent de la même manière que celle de la gestion de capital humain.**

**Il faut s'assurer de mettre en place une structure de gouvernance qui correspondent bien à la nature des transactions effectuées au sein de l'organisation.**

### **\*la théorie de l'agence**

**Cette théorie permet de mettre en place de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, celles-ci constituant une forme de contrat visant à assurer l'arrimage entre les intérêts du principal et ceux de ses agents.**

## **2. Approche contingente :**

**L'approche de la contingence des ressources humaines postule que les politiques de MRH sont d'utilité réelle pour la firme que dans la mesure où elles sont correctement alignées sur les grandes orientations stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation.**

**Les idées maîtresses de l'approche de la contingence sont les suivantes :**

**Les organisations ont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être obligatoirement administrés si on veut répondre à aux besoins internes, les équilibrer, les adapter à l'environnement et à ses modifications.**

**Il n'y a pas une seule façon d'organiser le travail. Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement auquel on a affaire.**

**Les dirigeants doivent avant tout arriver à de bons ajustements, entre la stratégie, la structure, les techniques, les besoins des membres et l'environnement.**

## **3. Approche configurationnelle:**

Elle constitue une sophistication de l'approche contingente en avançant des pratiques de GRH doivent être cohérentes entre elles tout en étant adaptées à la nature de l'avantage concurrentiel recherché par l'entreprise (compétitivité coût ou compétitivité qualité).

**Deux systèmes de pratiques GRH cohérentes sont définis :**

- Système de GRH « précarisant » (adapté à la compétitivité coût) :
- Le système de GRH « apprenant » (adapté à la compétitivité qualité) :

	Système de GRH Précarisant	Système de GRH Apprenant
<b>Ressources humaines</b>	Faible	Elevé
<b>Rémunération</b>	Faible	Elevé
<b>Partage des profits</b>	Faible	Elevé
<b>Investissement formation</b>	Faible	Elevé
<b>Opportunité de carrière</b>	Faible	Elevé
<b>Flexibilité des RH</b>	Externe	Interne

#### IV. Etude empirique sur la contribution des pratiques du MRH à la performance de l'entreprise

##### 1. Approche unidimensionnelle :



**L'approche unidimensionnelle consiste à étudier le lien entre les effets d'une pratique du MRH particulière et un indicateur de performance.**

**Les pratiques du MRH sur lesquelles ont portées les études inscrites dans une perspective unidimensionnelle sont :**

**\*Les politiques d'emploi ;**

**D'après les études, les recherches portant sur la variable suppression d'emploi ont montrées l'existence d'une relation entre cette pratique et les variations de la performance boursière.**

**Exemples d'études empiriques réalisées :**

**Aux Etats-Unis, Abowd et al. (1994), constatent que les décisions de suppression d'emplois, de fermetures de site et de délocalisation ont une incidence positive sur les cours boursiers.**

**En France, Hubler et Schmidt (1996,1999), se sont appuyés sur une méthodologie identique. Mais contrairement aux résultats d'Abowd et al. (1990) leur étude illustre que la réduction d'effectifs a une incidence négative sur les cours boursiers des entreprises.**

**Ces différences de résultats ont été expliqué par : le contexte financier dans lequel les entreprises se trouvaient au moment de l'annonce, ainsi qu'à la forme du plan de suppressions d'emplois mis en œuvre.**

**\*Les politiques de rémunération ;**

**a. la contribution de politiques de rémunération à la performance organisationnelle :**

**Les entreprises qui mettent en place un système de partage des bénéfices ont des résultats supérieurs de point de vue de la performance commerciale et de la performance productive.**



Au Royaume-Uni (Wadhani et Wall,1988) constatent une relation positive entre les ventes et l'intéressement, ainsi qu'en France (Vaughan- Whitehead,1992).

#### **b. la contribution de politiques de rémunération à la performance financière et boursière :**

Peu d'études déclenchées sur liens entre les systèmes de rémunération et la performance financière boursière d'une entreprise.

Les peu de recherches menées révèlent dans l'ensemble une relation positive entre l'existence de certaines pratiques de rémunération et la performance financière et boursière de l'entreprise.

#### **\*Les politiques de formation :**

##### **a.la contribution de politiques de formation à la performance organisationnelle :**

Les études menées utilisent des méthodologies à la fois quantitatives et qualitatives.

Les méthodologies regroupent les différentes études, dans différentes organisations américaines ayant mis en place des programmes de formation à destination de populations très différentes.

Les études quantitatives reposent sur l'estimation d'une fonction de production reliant les dépenses de formation ou le temps consacré à la formation ou divers indicateurs de performance le plus souvent liés à la productivité.

La conclusion des deux types de méthodologies témoignent d'une relation positive entre formation et performance organisationnelle.

##### **b.la contribution de politiques de formation à la performance financière :**



**Les peu de recherches menées révèlent dans l'ensemble une relation positive entre l'existence de certaines pratiques de formation et la performance financière de l'entreprise.**

**Arcimoles (1995), à partir d'un échantillon multisectoriel, mesure les liens positifs entre les dépenses de formation et la rentabilité économique et financière.**

**Bassi et al (2002), démontrent l'effet positif de la formation sur la rentabilité des capitaux dans les entreprises américaines.**

#### **\*Les relations sociales :**

##### **a.la contribution des relations sociales à la performance organisationnelle :**

**La performance commerciale est reliée à la présence syndicale de manière négative. La présence des syndicats augmente les coûts de l'entreprise, réduisant ainsi ses marges et ses profits.**

**La performance productive est reliée à la présence syndicale de manière positive. La présence syndicale favorise une meilleure communication entre salariés et direction et une plus grande formalisation de la gestion sociale, source de productivité.**

##### **b.la contribution des relations sociales à la performance financière et boursière :**

**La quasi-totalité des études inclut à un effet négatif de présence syndicale sur la performance.**

**Les effets négatifs se traduisent sous forme de grèves, d'élections syndicales, de la reconnaissance d'un syndicat...**

**La baisse des cours peut s'expliquer par la crainte que la présence syndicale, en élevant le niveau des rémunérations, diminue la richesse des actionnaires.**



### **Conclusion de l'approche unidimensionnelle :**

L'existence d'un lien positif entre la gestion des ressources humaines et la performance.

Les relations positives dues en majorité à des pratiques de gestion des ressources humaines ayant pour objectif le développement des ressources humaines dans l'entreprise (formation, rémunération) alors que les résultats négatifs sont liés aux pratiques d'ajustement de l'emploi et aux conséquences des relations sociales.

### **2. Approche pluridimensionnelle :**

L'approche pluridimensionnelle consiste à observer non pas à une pratique mais des ensembles de pratiques combinées les unes aux autres à l'intérieur d'un « système »

Les peu d'études menées aboutissent dans leur majorité au constat d'une corrélation positive entre des ensembles des pratiques du MRH et la performance des entreprises. Que cette performance soit de nature commerciale, productive, financière ou même sociale.

Autre constat : la perspective pluridimensionnelle des ressources humaines s'avère plus riche de point de vue de la puissance explicative qu'approche unidimensionnelle.

Pourquoi ?

En effet, l'approche « système » permet de rendre compte des effets d'interaction et de renforcement mutuel qui ne sont pas saisissables dans l'approche individuelle des pratiques du MRH.



Le système de pratiques du MRH, basé sur l'engagement des salariés, apparaît comme positivement lié à la performance de l'entreprise.

**Exemple d'étude empirique :**

Arthur (1994) a montré une relation positive significative entre les systèmes RH basés sur l'engagement et la performance mesurée par un indicateur de productivité et un indicateur de qualité.

**Conclusion de l'approche pluridimensionnelle :**

Les pratiques du MRH, combinées entre elles, joueraient sur la performance de manière globale, comme des éléments interdépendants d'un système cohérent.

Contrairement aux études, unidimensionnelle dont les résultats sont parfois mitigés, les études inscrites dans une approche pluridimensionnelle convergent vers la même conclusion : l'existence d'une relation positive entre pratiques MRH et performance.

**3. Synthèse des études empiriques :**

<u>Thème</u>	<u>Auteurs</u>	<u>Résultats</u>
Relation entre le système de partage des profits et la productivité des salariés	Fitroy et Kraft (1997) Hanlon et Taylor (1991)..	Relation positive
Relation entre l'actionnariat salarié et la productivité des	Kruse (1987), Vaughan Whitehead (1992),Dondy	Relation mitigée



<b>salariés</b>	<b>(1991)..</b>	
<b>Relation entre l'intéressement et le turn over et l'absentéisme</b>	<b>Fitzroy et Kraft (1997) Wilsson et Peel (1991)..</b>	<b>Relation négative</b>
<b>Relation entre la participation des salariés dans les décisions relatives au travail et la productivité</b>	<b>Cotton et al, (1988)</b>	<b>Relation mitigée selon le type de participation</b>
<b>Relation entre l'enrichissement du travail et la productivité, la qualité du travail, l'absentéisme et le turn over</b>	<b>Kopelman (1985) McEvoy et Cascio (1985) Franck et Hackman(1975)</b>	<b>Relation mitigée</b>
<b>Relation entre la formation du personnel et la productivité, la rentabilité comptable et économique</b>	<b>Bartel (1994) D'Arcimoles (1996)</b>	<b>Relation positive</b>
<b>Relation entre le partage de l'information et la productivité, la rentabilité, les profits, le cash flow et les coût du travail.</b>	<b>Kleiner et Bouillon (1988)</b>	<b>Relation mitigée</b>
<b>Relation entre les différentes valeurs du système de valeurs de l'entreprise et de la rentabilité</b>	<b>Calori et al (1989)</b>	<b>Relation mitigée selon la valeur retenue</b>
<b>Relation entre les dimensions de la culture organisationnelle et la rentabilité des actifs et commerciales</b>	<b>Denison (1984)</b>	<b>Relation positive</b>



## CONCLUSION



## Bibliographie :

**José Allouche, Marina Charpentier, Chloé guillot-soulez : Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/ performances financières et économiques « Gestion des Ressources Humaines et performance de l'entreprise : l'improbable lien ? »**



**P. Gilbert1, M. Charpentier (2004) « comment évaluer la performance RH ?question universelle, réponses contingentes »**

**G.RAAD (2001) : « quels lien entre la GRH et la performance organisationnelle ?**

**B. MARTORY & D. CROZET (2002) : « gestion des ressources humaines : pilotage social et performance s » édition DUNOD 5eme édition.**

**Gérard DONNADIEU,(2003) « performance globale : quels déterminants, quelle mesure ? » les éditions des organisations.**

**I. Chrétien 1, G. Arcand, G. Tellier et M. Arcand (2005) : Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projet ».**