

Les pratiques de gestion des ressources humaines en matière de formation et la performance des PME au Maroc

Human Resource Management Training Practices and the Performance of SMEs in Morocco

Yassine BENJOUID, (Doctorant.)

Laboratoire de Recherches sur La Nouvelle Economie et Développement (LARNED)
Université Hassan-II, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain-SEBAA,
Casablanca, Maroc
yassine.benjoud@gmail.com

AZAHRI Redouane, (Phd en sciences économiques)

azahriredouane@gmail.com

ABID Mustapha, (Docteur en sciences de gestion)

m.abid@uhp.ac.ma

Mohamed Amine MADIANE, (Enseignant chercheur)

aminemadiane@gmail.com

Lahcen EL AMRAOUI, (Docteur en sciences de gestion)

l.elamraoui@uhp.ac.ma

Résumé:

L'économie marocaine est dominée par les PME, qui jouent un rôle déterminant dans la création d'emplois et le développement économique. Dans un contexte marqué par la mondialisation, les avancées technologiques et les changements réglementaires, la performance des PME dépend de plus en plus de la qualité de leur GRH. Ces entreprises font face à des contraintes financières, à des pratiques RH souvent peu formalisées, et à des contextes culturels distincts de ceux des grandes entreprises. Cet article propose une revue de littérature visant à analyser l'impact des pratiques de GRH sur la performance des PME marocaines. La revue est structurée autour des défis spécifiques de la GRH dans les PME et de l'importance stratégique des pratiques de GRH. Cette synthèse permet non seulement de présenter l'état des connaissances actuelles, mais aussi de réfléchir aux pratiques de GRH en matière de formation susceptibles d'améliorer la performance organisationnelle et la compétitivité des PME marocaines.

Mots-clés: pratiques RH, formation, PME marocaines, performance organisationnelle, revue de littérature

Abstract:

The Moroccan economy is dominated by small and medium-sized enterprises (SMEs), which play a crucial role in job creation and economic development. In a context marked by globalization, technological advancements, and regulatory changes, the performance of SMEs increasingly depends on the quality of their human resource management (HRM). These

enterprises often face financial constraints, loosely formalized HR practices, and cultural contexts distinct from those of large firms. This article provides a comprehensive literature review aimed at analyzing the impact of HRM practices on the performance of Moroccan SMEs. The review is structured around main themes: the specific challenges of HRM in SMEs, the strategic importance of HRM practices. This synthesis not only presents the current state of knowledge but also reflects on HRM practices that could enhance organizational performance and competitiveness in Moroccan SMEs.

Keywords: Moroccan SMEs, Training HR practices, organizational performance, literature review.

1. Contexte de la recherche

Le tissu économique marocain repose largement sur les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent une part très importante du nombre total d'entreprises actives et constituent un moteur essentiel de l'emploi et du développement local. Toutefois, en dépit de leur poids économique, ces PME font face à des contraintes structurelles: manque de ressources financières, un capital humain souvent peu qualifié, faible formalisation des processus internes, et des défis en matière de management. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines (GRH) apparaît comme un levier stratégique potentiellement déterminant pour améliorer la performance, la compétitivité et la pérennité de ces entreprises.

De plus, avec les mutations économiques (mondialisation, concurrence accrue, digitalisation...) et sociales (attentes accrues des salariés, pression pour plus de professionnalisation), les PME se trouvent dans l'obligation d'adapter leur gestion des ressources humaines — ce qui pose la question de savoir si, et comment, les pratiques de GRH peuvent influencer positivement sur la performance organisationnelle des PME marocaines.

L'intérêt de cette recherche s'inscrit donc dans la nécessité de combler le manque de travaux empiriques récents sur ce sujet, de prendre en compte l'évolution des pratiques (notamment avec l'émergence de la digitalisation), et d'offrir des orientations pratiques aux dirigeants de PME.

2. Intérêt de la recherche

Cette recherche revêt un intérêt majeur à plusieurs niveaux, en raison de l'importance des PME dans le tissu économique marocain et de la nécessité de comprendre les pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte marqué par des contraintes structurelles et des transformations rapides.

• Intérêt académique

Bien que la littérature sur la gestion des ressources humaines soit abondante, les travaux portant spécifiquement sur les PME marocaines restent limités. Une revue de littérature actualisée permet:

- d'enrichir la connaissance scientifique sur les pratiques de GRH dans les PME d'un pays émergent ;
- de confronter les approches théoriques (leadership, pratiques RH, GRH stratégique, contingence...) à la réalité opérationnelle des PME marocaines ;
- d'adapter les modèles de GRH aux spécificités de ces entreprises (taille, ressources limitées, faible formalisation, culture managériale, contraintes institutionnelles).

Cette recherche contribue ainsi à combler un vide dans la littérature et à renforcer la compréhension des spécificités du contexte marocain.

• Intérêt pratique et managérial

Les dirigeants de PME disposent souvent de ressources limitées et d'une expertise insuffisante pour mettre en place une GRH structurée. Identifier les pratiques réellement efficaces peut les aider à:

- optimiser leurs processus de recrutement, sélection et intégration ;
- améliorer la motivation, la formation, la fidélisation et l'engagement de leurs employés ;

- renforcer la performance globale de l'entreprise (productivité, qualité, innovation).

Les résultats peuvent également être mobilisés par les acteurs publics (ministères, agences d'appui, institutions de financement) pour concevoir des programmes adaptés aux besoins des PME.

• Intérêt socio-économique

Une GRH mieux adaptée permet aux PME:

- d'améliorer la qualité des emplois ;
- de renforcer la stabilité sociale et le bien-être des salariés ;
- de contribuer au développement régional, notamment dans les zones défavorisées ;
- d'accroître leur capacité à faire face aux défis de la mondialisation et de la transformation digitale.

Cette recherche s'inscrit ainsi dans une perspective de développement durable et d'amélioration de la compétitivité nationale.

3. Objectifs de la recherche

À partir de ce contexte et des enjeux identifiés, les principaux objectifs de l'étude sont:

- Cartographier les pratiques de GRH adoptées par les PME marocaines — tant celles formalisées que celles informelles ou artisanales.
- Analyser l'impact de ces pratiques sur la performance des PME (performance financière, productivité, compétitivité, innovation, rétention des employés, qualité de service, etc.).
- Proposer des recommandations concrètes pour les dirigeants de PME (et les politiques publiques): quelles pratiques prioriser, comment les mettre en œuvre, quelles contraintes anticiper.
- Élaborer un cadre conceptuel — fondé sur des théories de la GRH — applicable aux PME marocaines, et suggérer des pistes pour des recherches futures.

4. Problématique de la recherche

Bien que les PME constituent l'un des moteurs essentiels de l'économie marocaine, leur gestion des ressources humaines reste encore peu étudiée et insuffisamment outillée. Dans ce cadre une question fondamentale demeure ouverte quant à la manière dont les pratiques RH sont réellement déployées au niveau des PME.

La problématique centrale peut être formulée comme suit:

Dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines, souvent peu formalisées dans les PME marocaines, influencent-elles leur performance organisationnelle, et comment peuvent-elles être adaptées ou améliorées pour répondre efficacement aux contraintes et aux spécificités de ces entreprises ?

Malgré l'importance des PME dans l'économie marocaine, plusieurs questions restent

ouvertes:

- Quelles sont les théories qui ont étudiées les pratiques de GRH adoptées par les PME ?
- Quelles sont réellement les pratiques de GRH adoptées par les PME marocaines ? Sont-elles formalisées, systématiques, ou plutôt improvisées ?
- Dans quelle mesure ces pratiques influencent-elles la performance des PME?
- Comment les contraintes spécifiques des PME impactent elles les pratiques RH ?
- Enfin, comment adapter des modèles de GRH — souvent conçus pour les grandes entreprises ou des contextes développés — aux caractéristiques des PME marocaines, pour qu'ils soient efficaces et durables ?

Cette problématique vise à interroger la validité des hypothèses générales de la GRH dans le contexte des PME marocaines, et à aligner pratiques et réalités.

5. La GRH dans les PME: une réalité spécifique

Les PME se distinguent par une gestion particulière des ressources humaines, souvent moins structurée que celle observée dans les grandes organisations. Une étude montre que les dirigeants de PME n'allouent en moyenne que 12,8 % de leur temps à la gestion du personnel, alors que 43 % d'entre eux perçoivent cette fonction comme la plus difficile à maîtriser (Balhadj, 2012). Cette contradiction met en évidence l'importance des besoins d'accompagnement, de conseil et de professionnalisation exprimés par ces entreprises.

(Gasse, 2000) défend l'idée selon laquelle la PME ne peut être considérée comme une simple réplique miniature d'une grande entreprise. Elle suit, par contre, des logiques spécifiques liées à sa taille, à ses contraintes et, surtout, au style de gestion de son dirigeant. Cette forte personnalisation de la gestion constitue l'une des caractéristiques majeures des PME, mais aussi une source de vulnérabilité, accentuant la dépendance de l'entreprise envers son propriétaire-dirigeant.

Il est à noter que la fonction ressources humaines a progressivement évolué en s'imposant comme un pilier central de la performance organisationnelle, tant dans les grandes structures que dans les organisations de petite taille. Dans un contexte de mondialisation, où la compétitivité repose en grande partie sur la qualité de la main-d'œuvre et la productivité, il devient impossible pour une entreprise de négliger la mise en place d'une GRH efficace. Celle-ci est désormais reconnue comme un levier essentiel de croissance, de performance et de durabilité.

5.1. Les difficultés de gestion du personnel dans les PME

Les études managériales récentes soulignent qu'il est important de ne pas aborder la problématique de la GRH dans les PME de la même manière que dans les grandes entreprises. En effet, bien que celle-ci (GRH) ait été initialement développée pour répondre aux besoins des grandes unités industrielles, elle concerne aussi les PME, dont les réalités organisationnelles diffèrent significativement. Dans ces dernières, les frontières de pouvoir, d'autorité et de prise de décision sont souvent moins formalisées, tandis que leur vulnérabilité économique complique la mise en place de politiques et procédures RH efficaces (Kaufmann, & Carter 2020).

Une caractéristique majeure des PME est la forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant, qui agit généralement en tant qu'entrepreneur principal et responsable direct de la gestion du personnel (Gibb, 2019). Au Maroc, la majorité des PME sont de petite taille, avec 80 % d'entre elles employant moins de 200 salariés¹. Ces entreprises disposent en outre de ressources limitées, notamment financières, ce qui restreint leurs capacités à instaurer des systèmes RH structurés. S'y ajoutent souvent une application partielle du droit du travail, une précarité élevée de l'emploi, ainsi que l'absence de syndicats structurés, autant de facteurs qui augmentent la pression pesant sur les dirigeants (El Bouhali & Benabid 2021).

En s'appuyant sur la littérature récente, il apparaît que les dirigeants de PME sont confrontés à un ensemble de difficultés majeures dans la gestion de leurs ressources humaines. Parmi celles-ci, le manque de formalisation des pratiques et procédures, notamment dans les processus de recrutement et de sélection, est fréquemment souligné⁵. De nombreuses PME éprouvent également des difficultés à attirer un personnel qualifié. Par ailleurs, l'absence d'avantages sociaux, la difficulté à offrir des bénéfices compétitifs, ainsi que l'omniprésence du dirigeant — qui peut introduire de la subjectivité dans la gestion — ou encore les considérations familiales, rendent la gestion du personnel complexe (Jamali, & Sidani, 2018).

Enfin, la faible motivation et l'engagement limité des salariés sont des phénomènes récurrents dans ce contexte, affectant directement la qualité de la GRH et, par conséquent, la performance et la pérennité des PME (Ahmad & Schroeder, 2020).

5.2. Les difficultés et besoins prioritaires des PME en matière de GRH

Les difficultés et besoins identifiés ont été regroupés selon les principales pratiques de GRH afin de fournir une vision synthétique des domaines les plus impactés. Il convient toutefois de noter certains biais possibles, notamment liés au faible intérêt des chercheurs pour les pratiques de GRH en contexte de PME, ainsi qu'à la rareté d'études approfondies sur l'analyse des emplois, l'évaluation du personnel et l'organisation du travail (Smith & al., 2021).

La notion de « difficulté » désigne ici tout obstacle — qu'il soit organisationnel, environnemental, juridique ou social — qui freine la mise en place d'une GRH structurée et performante. Pour une meilleure lisibilité, ces difficultés sont classées selon les principales pratiques RH, par ordre d'importance: Rémunération et avantages sociaux, Sélection et intégration, Formation et développement, Recrutement, Planification des ressources humaines, Organisation et participation, Évaluation du personnel et analyse des emplois (Balhadj, 2012).

Avant d'approfondir l'analyse des principales difficultés rencontrées par les PME marocaines, il est pertinent de revenir sur les causes fréquemment mises en évidence dans la littérature récente (Benali, 2022).

¹ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, Maroc (2023). Rapport annuel sur les PME marocaines

Tableau n° 1: les principales difficultés rencontrées par les PME marocaines

Faible formalisation des politiques et pratiques de GRH	Ressources financières, matérielles et humaines limitées	Manque d'expertise dans les méthodes et techniques RH
La faible formalisation dans les PME reflète surtout un manque d'expertise et de compétences internes en GRH, rendant difficile la mise en place de pratiques RH structurées et durables.	Cette contrainte majeure, largement reconnue par les dirigeants de PME, limite l'ensemble du fonctionnement organisationnel. Les solutions internes et les aides publiques demeurent insuffisantes, ce qui réduit fortement la capacité des PME à attirer et retenir du personnel qualifié (Khan <i>et al.</i> , 2023).	Le manque de compétences RH, accentué par l'absence d'un responsable dédié, freine la gestion du personnel dans les PME et nécessite des solutions d'accompagnement ciblées (Martin & Dupont, 2022).
Centralisation excessive autour du dirigeant et difficultés de délégation	Résistance au changement du dirigeant et des employés	Retard de digitalisation et faible adoption des outils technologiques RH
La centralisation du pouvoir autour du dirigeant, typique des PME marocaines, complique la délégation des tâches RH et crée un manque de cohérence organisationnelle, surtout lorsque l'entreprise se développe (Almeida <i>et al.</i> , 2021).	La résistance au changement dans les PME exige une sensibilisation et des formations ciblées afin de favoriser l'adhésion des acteurs et de dépasser les freins liés aux habitudes organisationnelles et au manque d'information (Nguyen & Smith, 2020).	Le manque d'outils digitaux et de compétences technologiques limite l'efficacité des processus RH dans les PME marocaines, freinant la modernisation, l'automatisation administrative et l'analyse des données nécessaires à une gestion stratégique (Hassan & Leroy, 2022).

Source ; auteurs

Il sied de rappeler que la recherche empirique révèle que les difficultés majeures des PME proviennent avant tout du manque de formalisation des politiques et pratiques de GRH, particulièrement visible dans les processus de recrutement et de sélection. Les études mettent également en évidence des ressources limitées, qui compliquent la capacité des PME à attirer et fidéliser des profils qualifiés. À cela s'ajoute leur difficulté à proposer des avantages sociaux et des conditions compétitives, ce qui renforce encore leur fragilité.

6. Cadre théorique: approche universaliste et RBV

Plusieurs chercheurs ont développé des approches théoriques qui tentent de cerner les relations entre les pratiques RH et la performance, relations qui restent, malgré tout qualifiées de boîte noire. Ces catégories sont celles des approches « universaliste », de « contingence » et de « configuration ».

6.1. Approche universaliste et RBV:

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

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

Les ressources humaines pour l'entreprise constituent une source d'avantage concurrentiel durable parce qu'elles sont rares, précieuses, non substituables et difficiles à imiter (Galunic & Anderson, 2000)

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

Plusieurs travaux empiriques ayant adopté une perspective universaliste ont démontré l'effet des pratiques de GRH sur la performance économique et financière. Au-delà des différentes appellations et typologies, les pratiques les plus pertinentes restent: le recrutement, la rémunération incitative, la participation des employés, la formation, la communication, la gestion des carrières, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la sécurité d'emploi (Chandler et McEvoy, 2000 ; Fabi et al, 2004 ; Lacoursière et al, 2002 ; Tzafrir, 2006).

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

6.2. La théorie de la contingence

La théorie de la contingence est l'une des approches majeures en management et en organisation qui met l'accent sur l'adaptation des pratiques et structures organisationnelles aux conditions spécifiques dans lesquelles évolue l'entreprise. Contrairement aux approches classiques ou traditionnelles, qui proposent des modèles universels de gestion, la théorie de la contingence considère qu'il n'existe pas de « meilleure façon » unique de gérer une organisation. Selon Lawrence et Lorsch (1967), les organisations doivent ajuster leurs structures, leurs processus décisionnels et leurs pratiques de gestion en fonction de multiples facteurs internes et externes.

En pratique, cela signifie que la conception organisationnelle et les stratégies managériales doivent tenir compte de variables telles que:

- La taille et la structure de l'organisation: les grandes organisations formalisent davantage leurs procédures, alors que les PME adoptent des structures plus flexibles.
- Le contexte environnemental: l'instabilité, la concurrence, la réglementation ou l'évolution technologique influencent le mode d'organisation le plus adapté.
- Les caractéristiques du personnel et de la direction: le style de leadership, le niveau de compétence, et la culture organisationnelle jouent un rôle déterminant dans l'efficacité des pratiques managériales.

- Les objectifs et la stratégie de l'entreprise: une stratégie de croissance ou d'innovation rapide nécessite des structures différentes d'une stratégie de stabilité ou de maintien du statu quo.

La théorie de la contingence se distingue ainsi par sa flexibilité et son réalisme: elle reconnaît que des situations diverses exigent des réponses organisationnelles différentes. Selon Rojot (2005), « à des situations diverses et variables peuvent correspondre des modes d'organisation divers et variables ». Cela implique que la mise en œuvre des pratiques de gestion, y compris la gestion des ressources humaines, doit être contextualisée. Par exemple, dans le cas des PME marocaines, les pratiques de GRH ne peuvent pas simplement reproduire des modèles conçus pour de grandes entreprises ou pour des environnements stables ; elles doivent être adaptées aux contraintes financières, au leadership centralisé et à la culture locale.

En somme, la théorie de la contingence fournit un cadre conceptuel utile pour analyser et ajuster les pratiques organisationnelles, en insistant sur l'adéquation entre la structure, les processus et les circonstances. Elle sert de base pour comprendre pourquoi certaines pratiques de gestion fonctionnent dans certaines entreprises mais échouent dans d'autres, et souligne l'importance d'une adaptation contextuelle des pratiques de GRH.

7. Modèle et hypothèses de recherche:

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

7.1. Les variables et leurs indicateurs de mesure

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

7.1.1. Les variables indépendantes

A la lumière des différentes lectures sur le sujet, et d'après plusieurs études qui l'ont supporté empiriquement (Bayad et Fabi, 2002), nous avons sélectionné une pratique de GRH qui nous semble pertinente pour notre champ d'investigation ; la formation. En effet, la GRH en contexte de PME se caractérise particulièrement par des pratiques moins développées et moins formalisées que dans la grande entreprise, à cause de l'accès limité aux ressources et à un manque global d'expertise. Nous adoptons la perspective universaliste de la GRH, nous avons donc entrepris de vérifier auprès d'un échantillon de 30PME dans la région de Souss-Massa l'effet exercé par les pratiques de la formation sur leur performance organisationnelle.

7.1.2. Les variables dépendantes

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

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

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

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

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

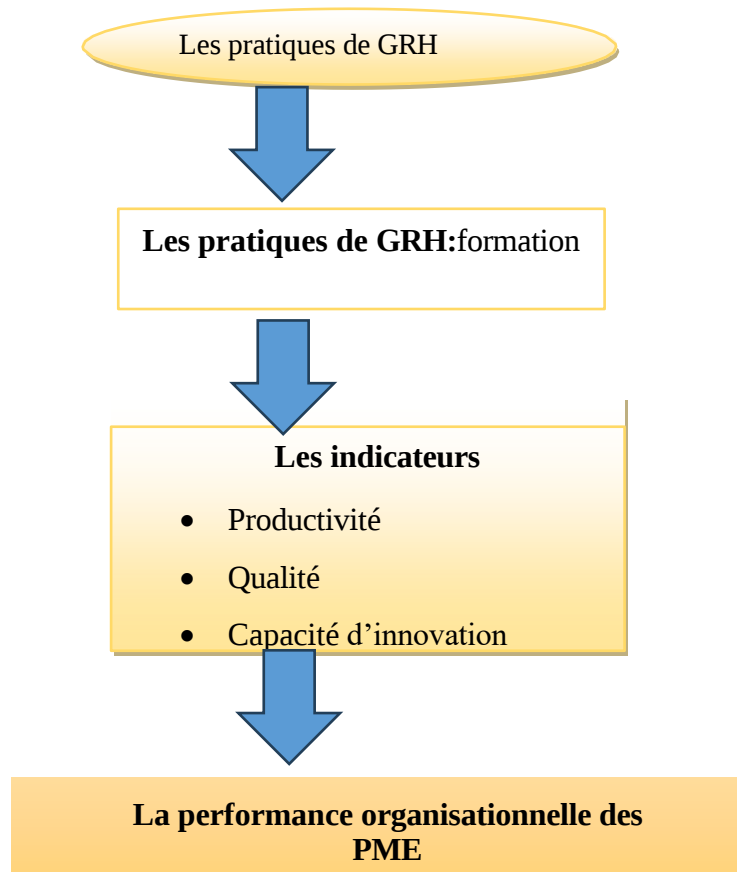
La productivité des employés: c'est le rapport entre une production et les outputs nécessaires pour l'obtenir.

7.1.3. Les variables de contrôle

Pour prendre en considération les spécificités des PME et leur hétérogénéité, nous avons retenu deux variables de contrôle ; l'âge des entreprises et leur taille. Cette dernière est mesurée par le nombre d'employés. Cette variable est généralement utilisée dans les études empiriques (Guthrie 2001).

7.1.4. Modèle de recherche

7.2. Hypothèses de recherche



Sur la base de la littérature existante et du cadre théorique mobilisé, les hypothèses

suivantes sont formulées:

H1: Les pratiques de formation et de développement des compétences influencent positivement la performance opérationnelle, la qualité du service/produit et la compétitivité des PME.

H2: L'adoption d'un système de formation structuré et cohérent (plutôt qu'une gestion artisanale) conduit à de meilleures performances sur le long terme, notamment en termes d'innovation, de résilience, et de pérennité.

H3: L'effet des pratiques de GRH sur la performance des PME marocaines varie en fonction de la taille et de l'âge de l'entreprise.

Il est important de mentionner que ces hypothèses s'inspirent de l'approche « universaliste » de la GRH (c.-à-d. certaines pratiques « universellement bonnes »), de l'approche fondée sur les ressources et de la théorie de la contingence comme présenté ci après:

Hypothèse H1: Les pratiques de formation et de développement des compétences influencent positivement la performance opérationnelle, la qualité du service/produit et la compétitivité des PME.

La théorie des ressources et compétences (Barney, 1991 ; Grant, 1996) constitue le socle majeur de l'hypothèse H2. Selon cette approche, les compétences humaines représentent une ressource interne stratégique, capable de générer un avantage concurrentiel durable lorsqu'elles répondent aux critères VRIN (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non-substituabilité).

Ainsi, la formation est un levier RBV dans le sens où elle augmente la valeur du capital humain: Elle renforce les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à une exécution performante des tâches (Wright & McMahan, 1992). Elle rend les compétences plus rares: Dans les PME marocaines, où les opportunités de formation sont limitées, les employés formés deviennent des ressources difficiles à remplacer. Elle crée des compétences tacites, difficiles à imiter: Les compétences issues de l'expérience, de l'apprentissage interne et de la formation contextualisée sont très coûteuses à copier (Nonaka & Takeuchi, 1995) et elle stimule la capacité d'innovation, déterminante pour la compétitivité: La formation permet l'adoption de nouvelles techniques, la résolution créative de problèmes et l'amélioration continue, essentielle dans un environnement concurrentiel instable comme celui des PME (Lado & Wilson, 1994).

Du point de vue de la RBV, la formation constitue un investissement stratégique transformant le capital humain en source durable de performance.

De même, l'approche universaliste, portée par Pfeffer (1998), Huselid (1995) et Delaney & Huselid (1996), considère la formation comme "best practice" RH c'est-à-dire une pratique RH ayant un effet positif systématique sur les résultats des organisations, indépendamment de leur taille ou de leur secteur.

Ainsi, Pfeffer (1998) classe la formation continue parmi les pratiques RH à haute performance (High Performance Work Practices). A son tour, Huselid (1995) montre que les entreprises qui investissent dans la formation enregistrent une productivité accrue, une meilleure qualité et une réduction des coûts liés aux erreurs. Delaney & Huselid (1996) démontrent que la formation influence positivement la performance perçue, la qualité et

l'efficacité opérationnelle.

Hypothèse H2: L'adoption d'un système de formation structuré et cohérent conduit à une meilleure performance à long terme, notamment en termes d'innovation, de résilience et de pérennité.

Cette hypothèse trouve son fondement dans l'approche systémique / configurée de la GRH. Celle-ci se base sur une idée centrale: les pratiques de GRH ne produisent pas leurs effets isolément mais par combinaisons cohérentes (ou « bundles »). Plusieurs contributions théoriques et empiriques ont montré que des systèmes de pratiques RH complémentaires génèrent un effet synergique supérieur à la somme des effets individuels.

Ainsi, MacDuffie (1995) a mis en évidence, dans l'industrie automobile, que les work systems intégrés (combinaisons de conception du travail, formation, recrutement, rémunération) expliquent la performance au-delà des pratiques isolées. Delery & Doty (1996) formalisent l'approche configurationnelle en GRH, montrant que la cohérence interne entre pratiques est liée à la performance ; ils discutent aussi la complémentarité entre approches best-practice et best-fit. Alors que Arthur (1994) et Huselid (1995) soulignent également l'effet cumulatif des pratiques RH sur les performances organisationnelles.

Dans le cadre des PME, mettre en place un système de formation continue et structuré produit un effet de levier: la convergence de ces pratiques renforce l'engagement, accumule des compétences tacites, et stabilise les processus internes, ce qui favorise l'innovation et la résilience.

Le 2ème fondement est l'approche contingente qui rappelle que l'efficacité d'un système RH dépend du contexte organisationnel et environnemental (taille, secteur, degré d'internationalisation, culture managériale, ressources financières).

Lawrence & Lorsch (1967) et Burns & Stalker (1961) ont posé les bases de la théorie de la contingence: il n'existe pas de solution universelle ; l'organisation doit aligner sa structure et ses pratiques sur son environnement.

En GRH, Boxall & Purcell (2003) ont développé l'opposition/complémentarité best-practice vs best-fit: les PME doivent ajuster leur système RH à leurs capacités (financières, humaines) et contraintes spécifiques.

Delery (1998) et MacDuffie (1995) montrent que des systèmes RH bien configurés mais inadaptés au contexte peuvent être inefficaces ; la contingence précise donc comment configurer les bundles.

Dans le cadre des PME marocaines, la structuration de la GRH doit tenir compte de contraintes concrètes (ressources limitées, leadership centralisé, informalité culturelle). Un système RH « allégé » mais cohérent (par ex. petites démarches de formalisation, évaluation simple, plan minimal de formation, règles de promotion claires) peut produire les mêmes effets synergiques que des systèmes plus lourds développés dans les grandes entreprises.

L'hypothèse H2 repose sur une logique solide: la mise en place d'un système de GRH structuré et cohérent produit des effets synergiques — par l'accumulation de compétences, l'amélioration de l'engagement et la formalisation minimale des processus — qui favorisent l'innovation, la résilience et la pérennité des PME. Toutefois, pour être efficace, ce système doit être configuré en fonction des contraintes contextuelles propres aux PME (approche

contingente): une formalisation adaptée plutôt qu'une transposition mécanique de pratiques conçues pour les grandes entreprises.

Hypothèse H3: L'effet des pratiques de GRH sur la performance des PME marocaines varie en fonction de la taille et de l'âge de l'entreprise.

Selon la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Rojot, 2005), il n'existe pas de mode unique de gestion efficace pour toutes les organisations. L'efficacité des pratiques managériales dépend des conditions spécifiques de chaque organisation, telles que sa taille, son âge, son environnement et ses ressources.

- Taille de l'entreprise: Les PME de tailles différentes disposent de structures organisationnelles, de ressources financières et humaines, et de capacités de formalisation distinctes. Par exemple, les entreprises plus grandes peuvent mieux formaliser leurs pratiques RH et bénéficier d'une gestion plus systématique, tandis que les petites structures dépendent fortement du dirigeant et adoptent des pratiques plus informelles. La théorie de la contingence suggère que la performance organisationnelle résultant des pratiques de GRH sera modulée par cette variable contextuelle.

- Âge de l'entreprise: Les entreprises plus anciennes ont souvent des processus et des routines établis, ce qui peut faciliter ou limiter l'adoption de pratiques RH innovantes. Les jeunes PME, en revanche, sont souvent plus flexibles et peuvent adapter rapidement leurs pratiques aux besoins de leur personnel et aux exigences du marché. La contingence stipule que la relation entre GRH et performance dépendra de ce contexte temporel et structurel.

Ainsi, en intégrant la taille et l'âge comme variables de contrôle, l'hypothèse met en avant le principe central de la théorie de la contingence: l'efficacité des pratiques organisationnelles dépend du contexte spécifique de l'entreprise.

Conclusion

Dans les grandes entreprises, la GRH est généralement structuré et confiée à un responsable RH. Dans les PME, cette fonction est le plus souvent non structuré et assurée par le dirigeant lui-même ou l'un de ses proches collaborateurs. Peu ou pas formés en GRH, les dirigeants de PME sont de plus en plus conscients de l'importance stratégique des ressources humaines, notamment en matière de formation, pour améliorer la performance de leurs entités et assurer la rentabilité.

À travers cet article , nous avons voulu aborder une problématique encore peu explorée au Maroc: la gestion structurée des ressources humaines dans les PME en s'inspirant de l'approche « universaliste » de la GRH c.-à-d. certaines pratiques « universellement bonnes », de l'approche fondée sur les ressources et de la théorie de la contingence. La fonction RH constitue un facteur clé de succès sur lequel une PME doit s'appuyer pour bâtir une stratégie concurrentielle durable.

Les conditions de fonctionnement et les difficultés des PME ne sont pas figées: elles évoluent avec le temps. L'identification des principales contraintes liées à la GRH doit donc être régulièrement actualisée.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2020). *The impact of human resource management practices on operational performance: A study of small and medium-sized enterprises*. Journal of Operations Management, 66(1), 1–15.
2. Almeida, F., Santos, J., & Monteiro, J. (2021). *Challenges of human resource management in SMEs: A managerial perspective*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 28(5), 941–958.
3. Allani-Soltan, K., Arcand, M., & Bayad, M. (2004). *Les pratiques de GRH et la performance: une étude des PME manufacturières*. Gestion 2000, 21(3), 45–62.
4. Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal, 14(1), 33–46.
5. Arcand, M., Allani-Soltan, K., & Ndao, A. (2002). *La gestion stratégique des ressources humaines: théories et pratiques*. Presses de l'Université Laval.
6. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
7. Balhadj, S. (2012). *Les pratiques de GRH dans les PME: entre difficultés et spécificités*. Revue Marocaine de Management, 7(2), 55–78.
8. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
9. Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
10. Bayad, M., & Fabi, B. (2002). *Le management stratégique des ressources humaines: approche contingente et applications*. Presses de l'Université de Trois-Rivières.
11. Benali, M. (2022). *Les déterminants structurels de la GRH dans les PME marocaines*. Revue Marocaine d'Économie et de Gestion, 10(4), 112–135.
12. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
13. Chandler, G. N., & McEvoy, G. M. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43–57.

14. Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
15. Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
16. Delery, J. E., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
17. El Bouhali, C., & Benabid, M. (2021). *Les enjeux de la gestion des ressources humaines dans les PME marocaines*. *Revue Marocaine des Sciences de Gestion*, 15(1), 78–96.
18. Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2004). HRM practices, organizational climate, and performance: A path analysis model. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 52(1), 18–30.
19. Galunic, D. C., & Anderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, 11(1), 1–20.
20. Gibb, A. (2019). *SME management and leadership: The role of the owner-manager*. *Small Business Economics*, 53(2), 205–217.
21. Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
22. Hassan, R., & Leroy, N. (2022). *Digitalisation des pratiques RH dans les PME: enjeux et limites*. *Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 45–62.
23. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
24. Jamali, D., & Sidani, Y. (2018). *Human Resource Management in the Middle East*. Palgrave Macmillan.
25. Kaufmann, H., & Carter, S. (2020). *HRM practices in SMEs: A review of their specificities*. *Journal of Small Business Management*, 58(4), 780–802.

26. Khan, A., Halabi, A., & Davidson, R. (2023). Resource constraints and HRM effectiveness in SMEs. *Journal of Management Development*, 42(2), 155–173.
27. Lacoursière, R., Fabi, B., & Raymond, L. (2002). *Les pratiques de GRH et leur effet sur la performance des PME manufacturières*. *Revue de Gestion*, 27(3), 63–75.
28. Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
29. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Harvard University Press.
30. MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
31. Martin, A., & Dupont, J. (2022). *L'enjeu des compétences RH dans les PME: un défi permanent*. *Revue Française de Gestion*, 48(303), 121–140.
32. Nguyen, T., & Smith, R. (2020). *Change resistance in SMEs: HRM and organisational behaviour perspectives*. *Small Enterprise Research*, 27(1), 56–71.
33. Ndao, A. (2011). *GRH stratégique et performance: une approche universaliste*. *Revue Africaine de Management*, 6(2), 44–66.
34. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
35. Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. Éditions Eska.
36. Smith, A., Johnson, P., & Leclerc, M. (2021). HRM in SMEs: A research gap revisited. *International Journal of Human Resource Management*, 32(16), 3490–3512.
37. Tzafrir, S. (2006). *A universalistic perspective for explaining HRM–performance linkages*. *Public Personnel Management*, 35(2), 109–123.
38. Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.