REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

L'OPERATIONNALISATION DES DETERMINANTS APPROPRIES A LA PERFORMANCE DE LA GRH ENTRE LA CONCEPTION ET LA PRATIQUE: ANALYSE, EVALUATION ET MISE EN PLACE

THE OPERATIONALIZATION OF THE APPROPRIATE DETERMINANTS OF HRM PERFORMANCE BETWEEN DESIGN AND PRACTICE: ANALYSIS, EVALUATION AND IMPLEMENTATION

DOI: 10.5281/zenodo.7793512

Siham BOUKLATA
Docteure en sciences de gestion et Professeure vacataire
Laboratoire des Sciences de Gestion des Organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofaïl, Kénitra, Maroc

CC BY

INSTITUT D'ETUDES SOCIALES ET MEDIATIQUES
معهد الدراسات الاجتماعية و الإعلامية
SOCIAL AND MEDIA STUDIES INSTITUTE
ISSN : 2820-6991
DEPOT LEGAL: 2022PE0021

L'OPERATIONNALISATION DES DETERMINANTS APPROPRIES A LA PERFORMANCE DE LA GRH ENTRE LA CONCEPTION ET LA PRATIQUE: ANALYSE, EVALUATION ET MISE EN PLACE

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

RESUME

Siham BOUKLATA
Docteure en sciences de gestion
Université Ibn Tofaïl, Kénitra, Maroc

Dans une bulle concurrentielle toujours plus exigeante avec des mutations aussi fréquentes qu'imprévisibles, la capacité d'adaptation devient un impératif de survie pour toute organisation avec le capital humain comme arme de prédilection et la Gestion des Ressources Humaines comme outil de l'excellence managériale. Enjeu crucial pour la réussite, la performance s'avère un dessein majeur vers lequel toute organisation ne cesse de lorgner nonobstant l'absence d'une définition unique et standard de ce concept. La performance de la GRH est conditionnée par une batterie de déterminants aussi variés que créateurs de valeur, encadrant les missions de cette fonction.

La corrélation entre la performance de la GRH et ses déterminants suscite leur optimisation et la recherche de leur combinaison idoine à même d'en maximiser le rendement et promouvoir l'efficience. Une hiérarchisation de ces déterminants peut être établie selon leur importance sachant qu'ils sont interdépendants. Leur gestion concertée permet une synergie et partant, une économie d'échelle et une meilleure efficience. Face aux contraintes budgétaires, les déterminants les plus importants doivent être priorisés tout en assurant le service minimum pour les autres déterminants notamment les moins budgétivores. La partie empirique portant

sur l'Université Ibn Tofaïl à Kénitra n'a fait que corroborer ces constats tout en relevant ses spécificités en la matière.

Mots-clés : *Déterminant - levier de la performance – gestion des ressources humaines – synergie - budget.*

THE OPERATIONALIZATION OF THE APPROPRIATE DETERMINANTS OF HRM PERFORMANCE BETWEEN DESIGN AND PRACTICE: ANALYSIS, EVALUATION AND IMPLEMENTATION

Siham BOUKLATA
PhD in Management Sciences
Ibn Tofaïl University, Kénitra, Morocco

ABSTRACT

In an ever more demanding competitive bubble with mutations as frequent as unpredictable, adaptability becomes a survival imperative for any organization with human capital as a weapon of choice and human resources management as a tool of managerial excellence. A crucial issue for success, performance is proving to be a major objective towards which any organization continues to eye, despite the absence of a single and standard definition of this concept. The performance of HRM, an important and decisive component, is conditioned by a set of determinants as varied as they create value, framing the missions of this function.

The correlation between the performance of HRM and its determinants leads to their optimization and the search for the appropriate combination, as well as the strategic arrangements and the mode of operation capable of maximizing performance and promoting efficiency. A hierarchy of these determinants can be established according to their importance knowing that they are interdependent. Their concerted management allows synergy and hence an economy of scale and better efficiency. Faced with budgetary constraints, the most important determinants must be prioritized while ensuring the minimum service for the other determinants, in particular the least budget-intensive. The empirical part constituted by the case study of the Ibn Tofaïl University of Kénitra only corroborated these results while highlighting its specificities in the matter.

Keywords: *Determining- performance lever- - Human Resource Management- Synergy- Budget.*

INTRODUCTION

Les organisations évoluent, de nos jours, dans un environnement en perpétuelle mutation. Des défis fondamentaux les poussent à changer : l'accroissement des connaissances, les progrès techniques, l'évolution des systèmes de valeurs, l'internationalisation de la concurrence… Pour conserver la compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques et commerciales franchissent toute frontière, la rigueur devient indispensable au même titre que la mobilisation de tout

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

le potentiel des hommes : leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité et leur capacité d'évoluer pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La combinaison de ces facteurs impose l'adoption de nouvelles logiques de gestion des ressources humaines (GRH). Face aux mutations externes auxquelles elle fait face, l'organisation doit réagir par des changements internes. Cela lui exige de développer en ses hommes et femmes, les compétences et capacités pour faire face à l'instabilité de l'environnement. Aujourd'hui la performance ne se limite plus à la ''productivité'', mais elle se décline davantage en termes de qualité, de délai et au niveau Ressources Humaines, en termes de gestion des compétences, de formation, de motivation…

Quel que soient le type d'organisation et les objectifs qu'elle s'est définie, la performance globale de l'entreprise résulte des performances stratégique et organisationnelle que la performance humaine, impliquant efficacité et efficience, conditionne de manière forte.

Néanmoins, avant de viser la performance humaine, il faut envisager de la comprendre et de la faire évoluer. Il ne suffit plus de contrôler la performance humaine, mais plutôt de la définir, de la mesurer, de la piloter et surtout de l'améliorer de façon réactive. Les déterminants de la performance, constituant un processus dynamique, sont la déclinaison parfaite des mesures mises en place à cette fin par la gestion des ressources humaines.

En effet, en raison des mutations continues que connaît le domaine des ressources humaines, de nouveaux défis en matière de performance humaine induisent de nouvelles problématiques au niveau de la recherche dans ce domaine. À cet égard, cette étude prend en considération toutes ces contraintes dans la problématique et ses questions associées présentées ci-après.

À cet effet, la problématique s'articule autour de la question centrale suivante : **Quelle est la combinaison optimale des différents déterminants à adopter dans l'approche de performance de la GRH ?**

Autrement dit. « Quelle est la meilleure façon d'agir sur les différents déterminants de manière à en tirer les meilleurs résultats ? ».

Préalablement à l'étalage de la revue de littérature inhérente à ce sujet ainsi que les résultats des entretiens effectués, des sous questions de recherche permettront d'en définir les paramètres et les étapes d'investigation. Les sous-questions découlent de la grande question de recherche selon une décomposition descendante. Trois sous questions sont proposées :

1. Comment définir la performance en ressources humaines et Quels en sont les déterminants ?
2. Selon leurs impacts, quels sont les déterminants les plus importants et prioritaires pour la performance en GRH ?
3. Quelle approche budgétaire pour les déterminants de performance en GRH ?

En adoptant une démarche exploratoire qualitative. Ce travail comporte deux volets complémentaires, dont le premier est théorique et tandis que le deuxième est pratique, qui comprenne l'étude de cas « L'Université Ibn Tofaïl Kénitra », et l'exploitation des résultats en dernier lieu.

L'objectif principal de cette recherche est de « *Combiner efficacement les déterminants les plus appropriés afin d'améliorer la performance de la gestion des ressources humaines au sein de l'Université Ibn Tofaïl* ».

Ainsi cette étude vise à comprendre l'importance des déterminants du levier de performance en GRH, les mettre en

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

application pour la gestion et la planification stratégique et opérationnelle, évaluer et mettre en exergue leur valeur ajoutée pour la performance en GRH et donner un aperçu sur les pratiques de ces déterminants par l'étude de cas.

Par conséquent, ce travail comporte trois volets principaux : volet théorique, pratique et un dernier volet de traitement des résultats.

Le cadre théorique s'articule autour de l'analyse des notions de base et concepts clés et sur les fondements théoriques des déterminants du levier de la performance de la GRH. Il comprendra la présentation d'un nombre de concepts et de méthodes qui seront repris le long de cette recherche. Le cadre pratique repose sur une étude de cas, à savoir les déterminants du levier de performance de la GRH chez les différents établissements de l'Université Ibn Tofaïl Kénitra. Pour cette raison, ce travail suit la méthodologie de recherche préconisée à travers un recueil documentaire suivi d'une étude terrain utilisant un guide d'entretien dont les résultats seront synthétisés et interprétés pour apporter des réponses aux questions de la recherche.

En guise de modèle, l'Université Ibn Tofaïl représente un bon exemple d'étude des déterminants de performance des ressources humaines qui sont pris comme variable clé dans sa stratégie de développement et non plus comme un facteur générateur de coût. Cette organisation est parfaitement engagée pour la valorisation de son capital humain avec le challenge d'optimiser les résultats de ces déterminants.

Finalement, le travail présente l'ensemble des résultats synthétisés et interprétés pour apporter des réponses aux questions de la recherche.

I. CADRE THÉORIQUE

I.1. Notions clés : Concepts de GRH, Performance RH, Mangement toxique, [1]frein à la performance

I.1.1 La GRH [2]:

Les premiers penseurs de la fonction « Gestion du personnel » comme **Weber[3], Taylor[4] ou Fayol[5],** bien que très diversifiés dans leurs approches, ont participé à développer, de manière incidente, une vision de l'organisation, qui a eu un impact direct sur l'élaboration et l'évolution de la fonction « Gestion du personnel » vers la fonction « Gestion des ressources humaines ».

[1]**P**atrick collignon, chantal Vander Vost préface de pierre Hurstel (2013), « Le management toxique » Le management toxique: Harcèlement, intolérances, missions impossibles... Comment s'en sortir ?, Eyrolles.

[2]**M**artory Bernard, Daniel Crozet (2016), « Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances », 9ème édition DUNOD.

[3]**M**ax **W**eber né le 21 avril 1864 et mort le 14 juin 1920, est un économiste et sociologue allemand originellement t formé en droit. Considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie, ses interrogations portent sur les changements opérés sur la société avec l'entrée dans la modernité. On lui doit notamment des analyses complexes du capitalisme industriel, de la bureaucratie et du processus de rationalisation en Occident.

[4]**H**enri Fayol (1841-1925) ingénieur français, En 1910, Fayol a émis une théorie dite théorie administrative qui fut développée aux Etats-Unis et en Allemagne par divers autres penseurs et qui prône l'idéal de l'Organisation du Travail comme étant la vison de l'entreprise telle une grande machine régie par des lois universelles

[5]**F**rederick **W**inslow **T**aylor est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. L'année suivante 1911 a vu l'apparition d'une évolution de cette théorie conclue par les travaux de Taylor dont l'objet fut la relation employés-employeurs qui le mena à conclure qu'ils ont le même intérêt dans l'évolution de l'entreprise.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

À travers son évolution au fil du temps, la GRH est désormais perçue comme un vecteur d'intelligence et non plus comme une contrainte. Depuis qu'elle a pris forme, la gestion des ressources humaines ou GRH s'est considérablement développée surtout au cours de ces dernières décennies. Elle a pour principal objectif de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteurs principaux et incontournables afin de réaliser ses objectifs globaux. On ne peut effectivement pas concevoir de progrès pour l'organisation sans une politique de gestion prenant en considération **l'homme comme principal facteur**.

De nombreux auteurs ont tenté de définir le concept de GRH. Dans l'impossibilité d'énumérer toutes les définitions, ci-dessous quelques-unes.

D'après **F. Bournois , Y,-F. Livian et J.Thomas (en 1993)**[6]la GRH, c'est une « discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations ». Elle peut être aussi définie « comme la gestion des hommes au Travail dans des organisations » **(Crozet et Martory, 2005)** [7]:

Dès lors, la GRH se présente comme un ensemble de pratiques de gestion cohérentes et stratégiques dont la finalité est d'améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité des collaborateurs tout en favorisant leur mobilisation, leur fidélisation et leur bien-être. Elle doit concilier autant que possible entre deux types d'objectifs qui pourraient être conflictuels : les objectifs économiques et les objectifs sociaux.

I.1.2 La performance RH [8]:

Cette notion est assez amorphe et générique avec des définitions aussi diversifiées que dépendantes des courants de pensées et des auteurs qui les établissent. Les définitions ont concerné le concept de la performance dans sa globalité et indépendamment de son domaine d'application.

Selon **Payette (1988)**[9], déclare que la performance est la mesure entre un résultat et un acte. D'un autre côté, **Gilbert et Charpentier (2004)** [10]récupèrent la définition du **Petit Robert,** pour définir la notion de la performance comme étant le résultat chiffré dans une compétition, la performance s'apparente à la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle réfère à la métaphore mécaniste ». **Lorino (2001)**[11], Quant à lui, annonce qu'« Il n'existe aucune définition plus objective, universelle et positive de la performance que : « l'atteinte des objectifs ».

La relation entre la performance et la GRH a été ensuite mise en exergue tout comme la présentation du cas spécial de la performance de la GRH ainsi que de la notion de déterminant de performance.

[6]F. Bournois , Y,-F. Livian et J.Thomas (1993), « Les connaissances en gestion des ressources humaines :réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles » ,Repenser la gestion des ressources humaines p.15.

[7]MARTORY, B. et CROZET,D.(2008), « gESTION DES RESSOURCES HUMAINES »3e éd.S.E, S.L p.17.

[8]Gilbert P. ET Charpentier M. (2004), « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes » CONGRES DE L'AGRH.

[9]ADRIEN PAYETTE (1988), « L'EFFICACITE DES GESTIONNAIRES ET DES ORGANISATIONS » PRESSE DE L'UNIVERSITE DE QUEBEC, ISBN 978-2-7605-0465-3, p.150.

[10]Gilbert P. et Charpentier M. (2004), « comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes » congrès de l'AGRH.

[11]PHILIPPE LORINO (1997-2001-2003), « METHODES ET PRATIQUES DE LA PERFORMANCE LE PILOTAGE PAR LES PROCESSUS ET LES COMPETENCES » TROISIEME EDITION ISBN : 2-7081-2928-7.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

Pour **A. Trépé (2010)**[12], la performance RH peut recouvrir, dans les études et les propos des auteurs, tantôt la mise en œuvre de pratiques RH, tantôt l'atteinte d'objectifs ou résultats RH, ou encore les effets sur la performance de l'entreprise. **Taïeb Jean Pierre (2016)**[13], souligne que la performance RH représente l'atteinte des objectifs assignés aux RH par des pratiques RH efficaces et efficientes.

I.1.3 Management toxique : Frein à la performance

Le Management toxique est une notion englobant « un ensemble des pratiques malsaines, contreproductives, irrationnelles ou inappropriées entravant sérieusement l'entreprise ou ses collaborateurs dans leurs quêtes de performance.et impactant négativement les résultats ». **Patrick Collignon**[14]

Les effets du management toxique peuvent être jugulés par le développement des déterminants de performance de la GRH.

En outre, l'amélioration de la performance de la GRH est subordonnée à la condition que cette dernière valorise l'individu et le mette au centre d'une batterie de déterminants visant d'en optimiser le rendement tells la compétence, la formation, la motivation… En vue de lui procurer la qualification, la responsabilité et l'aptitude à travailler en groupe et à tisser son propre réseau de relations.

I.2. Cadrage théorique des déterminants de performance de la GRH[15]

Toute entité est affrontée aujourd'hui à des changements induits par la pression conjointe de la mondialisation et de l'innovation technologique. Pour y répondre, elle n'a d'autre moyen que de jouer sur plusieurs déterminants pour accroître sa performance. À cet effet, l'organisation qui se détermine à aborder la GRH par ses déterminants se lance dans un double défi dans la perspective de jeux gagnants pour l'entité et son personnel qui s'engage à participer à sa performance.

La performance de la GRH est un enjeu stratégique pour l'organisation, soutenu par une batterie de déterminants opérationnels qui sont de nature à assurer l'objectif escompté par la GRH à savoir le profit durable et légitime pour les deux parties de la relation de travail qui sont l'organisation et le salarié. Ce double objectif induit leur classification en deux catégories.

En effet, ces déterminants du levier de performance de GRH peuvent être individuels et liés à la situation, aux conditions et à la carrière du collaborateur dans l'organisation, c'est le cas de la **rémunération**[16]**, la motivation**[17]**, la gestion de carrière**[18]… assurant ainsi le bien-être et l'épanouissement du personnel, comme ils peuvent relever de la qualité, de la valorisation et de la mise à niveau des ressources humaines. Il s'agit là

[12] Anne Trepe, Directeur Développement RH et FORMATION, DHL SC.

[13] Jean-Pierre Taïeb (2016), « Valoriser la performance RH « - Un enjeu pour la productivité de l'entreprise- DUNOD.

[14] Patrick Collignon est coach d'épanouissement spécialisé dans l'Approche Neurocognitive et Comportementale (A.N.C.). Auteur et co-auteur de nombreux ouvrages de développement personnel et de vulgarisation scientifique. Il est directeur de collection aux Edition Eyrolles, il dirige, depuis 2012, la collection « Neurosciences et vie au travail » et, depuis 2015, la collection « Moi puissance moi ».

[15] Galambaud. b. (2003), « GRH et performances », AGEF, colloque de Marrakech, 23 et 24 janvier.

[16] Gaêtan Morin (1983), « Gestion de la Rémunération : Politiques et pratiques efficaces et équitables », 585 pp.

[17] François PH (soumis en 1997), « Bilan et Motivation »: pour l'utilisation de la théorie expectation/valence en bilan, perspectives d'applications et de recherches. Revue Européenne de Psychologie Appliquée.

[18] Aissi, I. (2017). « Formes d'évolution de la gestion des carrières: le cas des entreprises privée »s, 2013-2017 (Doctoral dissertation, Lille 1.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

principalement **de la compétence[19], la formation[20], la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)[21], l'évaluation[22] et la diversité[23]**. Ce type permet à l'organisation de bénéficier pleinement de son capital humain et de le rentabiliser de façon optimale.

La première catégorie a des effets surtout à court et moyen terme et tient plus de la dimension matérielle alors que la deuxième catégorie est à prédominance immatérielle et génère des effets majoritairement à moyen et long termes.

Les deux familles de déterminants sont effectivement indispensables pour accroître la performance GRH [24]de toute organisation et partant contribuer à renforcer sa compétitivité, sa rentabilité et sa performance générale. Dans ce registre, l'entité qui aspire à la performance de sa GRH par le biais de ses déterminants devra se fixer un double challenge de satisfaction mutuelle de l'organisation et de son personnel, acteur majeur de sa performance, dans un esprit gagnant-gagnant.

À cet effet, la prise de conscience grandissante de l'importance du capital humain comme principal atout de réussite et principale richesse des organisations va de pair avec celle de l'intérêt de l'épanouissement de ce capital sur le plan professionnel et personnel pour en tirer le meilleur rendement. L'élément humain doit ainsi être au centre de toute démarche enclenchée pour l'accroissement de la performance de la fonction GRH[25].

En d'autres termes, l'amélioration de la performance est conditionnée par une GRH qui valorise l'individu et le met au centre d'une batterie de déterminants visant d'en optimiser le rendement tels la compétence, la formation, la motivation[26],l'évaluation [27],la gestion des carrières[28]… en vue de lui procurer la qualification, la responsabilité et l'aptitude à travailler en groupe et à tisser son propre réseau de relations.

Ce sont en effet ces déterminants qui dotent l'organisation d'outils indispensables dans sa quête continue de performance et qui lui permettent de suivre et mesurer l'efficacité de ses ressources humaines et leur progression dans le travail. Ces déterminants se révèlent en conséquence un levier de performance efficace pour la GRH.

II. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Avant d'étaler la méthodologie adoptée, il y a lieu de définir le cadre et le contexte de la recherche avec une présentation sommaire de la fonction publique au

[19] **D**ejoux Cécile (2013), « Gestion des compétences et GPEC », 2e Édition DUNOD, Paris, 2013.

[20] **R**aymond Vatier 2011, «La formation continue », utopie en 1970 urgence en 2012. Librairie Eyrolles-paris 5e.

[21] **P**hilippe Bernier, Annabelle Gresillon (2016), « La GPEC, Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », 3ème édition, DUNOD.

[22] **B**oisteau, C. (2013), « L'évaluation, un outil au service de l'efficacité du développement. Sociologies pratiques », 2(27).

[23] **B**runa Maria Giuseppina et Mathieu Chauvet (2013), « La diversité, un levier de performance » : plaidoyer pour un management innovateur et créatif, management international, Vol 17.

[24] **D**avid Autissier, Blandine Simonin (2009), « Mesurer la performance des ressources humaines », Editions d'Organisation.

[25] **C**hristian Batal (1997), « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », L'analyse des métiers, des emplois et des compétences, les éditions d'Organisations.

[26]**P**inder, Craig C. , (1984), "Work Motivation": Theory, Issues, and Applications English, Book edition.

[27]**C**astincaud Florence & Zakhartchouk Jean-Michel (2014). « L'évaluation, plus juste et plus efficace » : comment faire ? Amiens : CANOPE de l'académie d'Amiens.

[28]**M**anuel london, stephen a. stumpf (1982) 'Managing careers', broché – 1 décembre 1982.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

Maroc, suivie d'un aperçu sur l'organisation de l'enseignement supérieur au Maroc notamment en matière de ressources humaines sous ses différents aspects. L'exposition du contexte sera complétée par une présentation plus détaillée de l'Université Ibn Tofaïl et de sa gestion des ressources humaines à travers un recueil documentaire, Université créée en 1989 pour participer à l'essor économique et humain de la région.

Après l'établissement d'un cadrage théorique de la méthodologie, le positionnement de notre recherche au sein d'une typologie méthodologique en sciences de gestion sera exposé en déclinant et argumentant les choix méthodologiques retenus.

Cette étude traite la question suivante : Quelle est la meilleure façon d'agir sur les différents déterminants de performance GRH de manière à en tirer les meilleurs résultats **?**

Dans le cas de l'Université, cette articulation des déterminants du levier de performance de GRH lui permet de remplir avec succès son rôle de qualification et promotion académique, mais aussi de pourvoyeur de profils de qualité et parfaitement intégrables dans le marché de travail en quête de compétences pour rehausser sa compétitivité.

Afin de s'assurer une profondeur d'analyse, le travail a adopté une approche qualitative avec une étude de cas, répondant au besoin d'exploration théorique.
Vu la nature de la problématique revêtant à la fois un caractère stratégique et opérationnel, les choix méthodologiques de ce travail portent sur un paradigme de recherche positiviste aménagé, une démarche exploratoire, une approche qualitative et un raisonnement déductif.
Les méthodes d'analyse et l'outil de collecte de données, en l'occurrence le guide d'entretien, ont été choisis en conformité aux exigences de validité et préservent la scientificité de la recherche. Le choix du terrain répond aux critères d'échantillonnage dont la représentativité, la variété, la cohérence du positionnement épistémologique, avec le raisonnement et l'approche de la recherche a été explicitée.
L'Université Ibn Tofaïl[29]Kénitra, objet de l'étude de cas, place l'élément humain au cœur de sa dynamique de développement et le positionne en tant que facteur principal pour relever ses défis. Ce choix de cette organisation pour la partie empirique trouve son argumentation, premièrement, dans la disponibilité de l'information et deuxièmement, dans l'esprit collaboratif du personnel et de la recherche scientifique pour lesquels l'établissement est reconnu.

En raison de la nature de la recherche, le guide d'entretien sera administré à un échantillon prélevé sur une population de responsables RH. Cet échantillon comprend un effectif de neuf cadres interrogés, relevant des départements des ressources humaines, occupant des postes de responsabilité au sein des services des ressources humaines des huit établissements de l'Université (en 2019, sachant que l'université compte 11 établissements en 2022) plus la Présidence (chefs de service ou cadres, selon l'organigramme de leurs établissements respectifs). Ces personnes-ressources ont été choisies de façon rationnelle.

Le guide d'entretien est établi dans le but d'apporter des réponses aux questionnements soulevés dans cette recherche. Il est construit de façon à couvrir la question principale et les sous questions ou questions secondaires qui en découlent. Le guide se voulait exhaustif pour ratisser large et accomplir le tour de

[29]***Source :*** *http://www.uit.ac.ma/fr/universite/universite-ibn-tofail/presentation/. :Consulté le20/06/2020 à 22 :30.*

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

la question. Il comporte quatre phases avec plusieurs axes et un ensemble de questions dont chacune permet d'aller dans un enchaînement vers l'objectif phare de notre étude, qui est l'optimisation des déterminants du levier de la performance de la GRH sur tous les établissements de l'Université.

De par sa composition et son contenu, ce guide d'entretien répond aux exigences de validité et préserve la scientificité de la recherche.

III. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Notre étude est axée sur 4 phases ou objectifs majeurs pour appréhender la question de la combinaison optimale des déterminants pour en maximiser les résultats :

- **Objectif 1 (Phase introductive) :** Mettre en évidence le cadrage d'analyse des déterminants du levier de la performance.
- **Objectif 2 (Phase de centrage) :** Évaluer l'impact des déterminants appropriés à la performance en GRH.
- **Objectif 3 (Phase d'approfondissement) :** La mise en application de ces déterminants.
- **Objectif 4 (La phase de conclusion):** Application à l'Université Ibn Tofaïl Kénitra.

Les résultats détaillés collectés auprès des répondants sont exposés dans les quatre tableaux ci-dessous suivis d'une synthèse globale qui permet de répondre à la problématique en conformité avec l'objectif principal en l'occurrence « *Combiner efficacement les déterminants les plus appropriés afin d'améliorer la performance de la gestion des ressources humaines au sein de l'Université Ibn Tofaïl* ».

Le cadrage d'analyse des déterminants du levier de la performance en GRH (Objectif 1)

Si les définitions des concepts sont l'exercice le plus ardu et le plus difficilement cerné dans toutes les études, la définition de la performance en GRH n'a pas révélé de grandes divergences entre les interviewés tant leurs réponses étaient assez concordantes.

Il s'en suit que la performance en gestion des ressources humaines pourrait d'une façon sommaire être définie comme un processus durable basé sur la compétence, associé au succès et à l'évolution positive. Elle traduit une relation corrélée tripartite entre les objectifs visés, les moyens pour les atteindre et les résultats réalisés. Cette définition pourrait constituer une tendance confirmée.

Parmi les déterminants universellement connus, les répondants ont cité un ensemble de déterminants de performance en GRH avec des fréquentes différentes (Formation continue, Compétence, Rémunération, Motivation, Gestion des carrières, GPEC, Diversité, Évaluation de la performance, Polyvalence, La relation avec le responsable).

Certains déterminants reviennent de façon quasi systématique dans toutes les réponses. C'est leur fréquence qui définira leur importance et leur pertinence pour la performance GRH.

S'il y a un déterminant qui fait l'unanimité chez tous les interviewés, c'est bien la compétence citée par 100 % des réponses.

La formation continue, la motivation et la rémunération sont citées par 7 réponses sur 9.

D'après les réponses reçues, ces 4 déterminants sont clairement les plus importants et les plus significatifs pour la

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

performance en GRH. Ils sont décisifs pour cette performance.

Les autres déterminants ont été cités par un voir deux répondants. Toutefois, aussi secondaires soient-ils, revêtent un intérêt pour la compétitivité et une valeur ajoutée pour la performance.

L'indépendance des déterminants par rapport à certains facteurs tels le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise fut l'objet d'une question fermée par l'affirmation ou la négation.

Les réponses ont été presque unanimes sur l'indépendance des déterminants par rapport aux spécificités de l'organisation ou de l'entreprise. Toutes ont affirmé que les déterminants sont pratiquement les mêmes abstractions faites de la nature ou du volume d'activité ainsi que de la taille de la structure. C'est une tendance confirmée.

Tableau 1 : Le cadrage d'analyse des déterminants du levier de performance en GRH (Objectif 1)

		Définition de la performance	Énumération des déterminants	Dépendance des déterminants
Résultats	Concordance et cohérence	• Compréhension proche de la littérature • Définitions multiples légèrement variées mais concordantes	• Réponses très rapprochées • Cohérence avec la liste des déterminants de la littérature • Quasi-unanimité sur les principaux déterminants.	• Avis quasi unanimes à l'exception d'une seule réponse • Tendance confirmée
	Contenu	• Processus durable basé sur la compétence, associé au succès et à l'évolution positive. • Relation tripartite entre objectifs, moyens et résultat. • Définition comme tendance confirmée	• Unanimité sur la compétence • La formation continue, la motivation et la rémunération complètent les principaux déterminants • Les autres déterminants de la liste ne manquent pas d'intérêt	• Unanimité sur l'indépendance des déterminants par rapport à la nature de l'organisation et de l'activité. • Impact très minime de ces facteurs

Source : *Données compilées par l'auteur*

Evaluation de l'impact des déterminants appropriés à la performance en GRH (Objectif 2)

La valeur ajoutée des déterminants pour la performance en GRH a été incontestablement reconnue par l'ensemble des intervenants. C'est un gage indiscutable de succès de la GRH qui permet en plus de cerner ses missions et ses fonctions.

Les déterminants de la performance en GRH fournissent des instruments de suivi et de pilotage du processus de la performance et la rendent mesurable et évaluable.

La compétence est unanimement citée par les répondants comme le déterminant affectant le plus la performance en GRH et permettant le mieux son suivi et son évaluation.

La motivation et la formation continue ont été avancées une fois chacune comme déterminant important. Ils complètent ainsi le podium des principaux déterminants de performance de la GRH, dominé haut la main par la compétence. Tendance clairement confirmée.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

Derrière ce trio, d'autres déterminants sont revenus de façon significative et furent cités par plusieurs répondants, il s'agit de la GPEC puis de la rémunération.

Il s'en suit que ces cinq déterminants pris dans cet ordre constituent les plus importants et les plus influents de la performance de la GRH.

À un degré moindre, d'autres déterminants furent suffisamment cités pour ne pas être négligés : La diversité, la gestion des carrières, l'évaluation de la performance.

Pour l'ensemble des déterminants, et tenant compte de la fréquence de citation de chaque déterminant et de ses rangs dans les différentes réponses, on pourrait établir le classement ci-dessous tout en précisant qu'il ne pourrait prétendre l'exhaustivité : Compétence, Formation continue ; Motivation ; Rémunération ; GPEC ; Diversité ; Gestion des carrières ; Evaluation de la performance ; Polyvalence ; La relation avec le responsable.

Les réponses font clairement ressortir que le principal critère conditionnant la dépendance de l'influence d'un déterminant en fonction de la nature de l'activité est bel et bien la politique sociale de l'entreprise qui revient quasiment dans toutes les réponses, 8 sur 9. C'est un critère confirmé.

Le niveau général des ressources humaines est cité 5 fois. C'est un critère soutenable au même titre d'ailleurs que la culture de l'entreprise citée 3 fois.

La majorité des répondants, 6 au total, ont corrélé l'influence des déterminants à la nature et à la taille de l'entreprise. Cette dépendance de l'influence des déterminants en fonction de la nature et la taille de l'organisation est donc certaine.

La relation de l'influence des déterminants avec la dimension de l'organisation dépend de la politique sociale de l'entreprise, du niveau général des employés et de l'effectif. En somme, les critères de dépendance sont presque les mêmes.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

Tableau 2: Evaluation de l'impact des déterminants appropriés à la performance en GRH (Objectif 2)

		Apport nuancé des déterminants de performance		Relation de la nature d'activité et de taille de l'organisation sur l'importance des déterminants.	
		Déclinaison de la valeur ajoutée des déterminants	Hiérarchisation des déterminants par apport à la performance	Influence de la nature d'activité et de la taille de l'entreprise	Paramètres de dépendance
Résultats	Concordance et cohérence	*Concordance avec la littérature *Déclinaisons multiples mais reprises par tous les répondants	*Unanimité sur le déterminant le plus important *Réponses concordantes sur le classement	*Réponses très proches	*Cohérence des réponses quant aux facteurs de dépendance
	Contenu	*Valeur ajoutée unanimement reconnue *Gage de succès *Outil de cerner les	*Compétence est le déterminant le plus important *Trio de tête	*Dépendance de la taille de l'organisation et de la nature de l'activité clairement établie	*Les critères sont presque les mêmes pour les répondants *Influence de la taille et de l'activité sur

 ISSN: 2820-6991

		missions et fonctions de la GRH *Instruments de suivi et de pilotage du process performance	clairement choisi *Tendance de classement facilement établie	*Politique sociale de l'entreprise, principal critère	l'apport d'un déterminant est conditionnée surtout par la politique sociale et aussi par le niveau du capital humain

Source : *Données compilées par l'auteur*

La mise en application des déterminants appropriés à la performance des RH (Objectif 3)

Le résultat est net et limpide. L'intégralité des réponses affirme l'impossibilité de dissocier l'apport d'un déterminant de performance de la GRH des autres déterminants. Ils sont tous indissociables et chacun complète l'autre.

Les 9 répondants sont tous unanimes, la combinaison optimale des déterminants de performance de la GRH est une condition sine qua none pour en tirer le maximum de profit, parvenir à une vraie synergie avec un meilleur rendement et s'assurer une économie d'échelle.

L'utilisation des déterminants doit s'inscrire dans un cadre global et concerté en vue d'en optimiser le rendement.

À l'exception de 2 réponses estimant que les moyens alloués aux déterminants sont suffisants pour mener à bien leurs plans d'action, 7 interviewés confirment que les moyens sont insuffisants surtout que les déterminants correspondent à des activités budgétivores demandant plus de moyens. L'insuffisance des moyens est ainsi une tendance confirmée.

La question de priorisation des déterminants n'a pas connu de réponse dominante. Deux tendances se sont en fait dégagées à des certitudes différentes.

Avec 6 répondants qui ont opté pour le renforcement et la priorisation des déterminants les plus importants au détriment des autres déterminants qu'on sera obligé de négliger voire d'abandonner pour manque de budget, cette tendance est retenue comme certaine.

Les 3 autres répondants ont estimé qu'il faut préserver tous les déterminants et revoir à la baisse leur budget à tous sans en abandonner. C'est une tendance soutenable.

Cette question n'est donc pas clairement tranchée et reste sujette à deux opinions distinctes. À l'instar de la majorité des questions relevant de la planification stratégique et opérationnelle dans son volet budget et moyens, les réponses dégagent au moins deux tendances.

Pour la possibilité d'agrégation, la tendance dominante avec six réponses est qu'on peut agréger les déterminants en ensembles homogènes en objectifs et directions. Les agrégats ainsi formés pourraient bénéficier d'une économie d'échelle et permettre ainsi une optimisation des coûts. Cette tendance est donc majoritaire et certaine.

D'autre part, 3 réponses avancent la difficulté ou l'impossibilité de faire ces agrégations en raison de la nature des contraintes budgétaires. Cette tendance quoique minoritaire reste soutenable. Cette possibilité d'agrégation des déterminants n'est pas non plus tranchée.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

En ce qui concerne l'affectation des moyens, les réponses sont quasi unanimes, 8 répondants insistent sur la priorisation des déterminants les plus importants en leur dédiant le maximum de moyens pour réaliser les objectifs définis.

Le neuvième répondant avance que certains déterminants ne nécessitent pas de budget notable et qu'ils ne doivent donc pas être négligés ou abandonnés.

Ceci dit, les réponses à cette question ont été simplistes et ont fait dans l'absolu sans proposer des formules intermédiaires.

Tableau 3 : la mise en application de ces déterminants appropriés à la performance des RH (Objectif 3)

		Gestion, combinaison et interférences		Planification stratégique et opérationnelle. Corrélation aux moyens et budget			
		Dissociabilité de l'apport de chaque déterminant.	Combinaison optimale des déterminants, Synergie et profit maximal. Méfaits de l'utilisation séparée	Moyens alloués et plans d'action pour les déterminants	Décisions face à l'insuffisance du budget	Possibilité d'agrégation des déterminants	Adéquation objectifs/Déterminants/Moyens : Dosage des déterminants
Résultats	Concordance et cohérence	*Unanimité parfaite	*Unanimité parfaite	*Cohérence avec majorité nette établie d'une réponse : Tendance confirmée	*Cohérence mitigée avec 2 tendances nuancées dont l'une majoritaire	*Cohérence mitigée et 2 tendances distinctes dont une majoritaire	*Cohérence établie et quasi-unanimité *Question non tranchée et insuffisamment élucidée
	Contenu	*Tous les déterminants sont indissociables et chacun complète l'autre	*Combinaison optimale des déterminants : condition pour un profit maximal, une synergie et une économie d'échelle.	*Insuffisance des moyens alloués pour la majorité des réponses	*Prioriser et se concentrer sur les déterminants les plus importants : Tendance dominante et certaine *Garder tous les déterminants et revoir à la baisse leurs budgets à tous : Tendance minoritaire mais soutenable	*Tendance certaine majoritaire : Possibilité d'agréger les déterminants : économie d'échelle et optimisation des coûts. Tendance minoritaire mais soutenable : Impossible d'agréger pour nature de contrainte budgétaire	*La grande majorité : Priorisation des déterminants les plus importants avec le maximum de moyens *Réponse isolée : pas de priorisation et maintien des déterminants demandant peu de moyens

Source : *Données compilées par l'auteur*

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
JANVIER- MARS 2023

Compréhension sur le cas Université Ibn Tofaïl (Objectif 4)

Pour les périmètres de gestion entre l'Université et le Ministère, tous les répondants ont affirmé que la rémunération dans son volet salaires du personnel permanent relevant de la fonction publique (Professeurs, administrateurs…) incombe au Ministère. Celle du personnel contractuel (femmes de ménage, agents de sécurité…) hors prestataires externes, primes, vacataires et assimilés sont du ressort de l'Université.

Les réponses sur les autres déterminants sont réparties entre le rattachement au Ministère et à l'Université. Autrement dit, la gestion des carrières, la formation continue, la compétence, la motivation, l'évaluation, la GPEC, la diversité…sont des déterminants gérés conjointement par le Ministère et l'Université.

À souligner tout de même que la GPEC n'a été nommément citée que pour le rattachement à l'Université. Aussi, la formation continue est surtout citée comme relevant de l'Université.

Sur la question des moyens, à l'exception d'un seul répondant qui a avancé l'insuffisance des moyens vu les contraintes du budget, les 8 autres répondants sont unanimes sur la suffisance des moyens humains et matériels alloués aux plans d'action pour les déterminants de performance GRH au sein de l'Université. C'est la tendance confirmée.

Certains répondants ont même évoqué la mauvaise gestion du budget ou la mauvaise gouvernance.

Pour la priorisation des déterminants, unanimité parfaite. L'Université peut prioriser les déterminants les plus importants. Ceux qui reviennent le plus sont le bilan des compétences, la GPEC et la formation continue.

En outre, 3 interviewés ont évoqué la nécessité d'adapter les moyens et ressources de l'Université. Une réponse suggère d'étoffer l'effectif par de nouvelles recrues pour renforcer ces moyens. Il en résulte que le recours à la formation, à la GPEC, et au bilan des compétences est une tendance soutenable aussi bien que l'adaptation des moyens et ressources avec en plus l'éventualité du renforcement de l'effectif.

Concernant les déterminants non priorisés, deux réponses opposées ont été fournies. 6 répondants estiment que les déterminants non priorisés par l'Université peuvent être assurés au service minimum. La politique budgétaire pourrait être légèrement revue à cette fin. C'est donc la tendance certaine. Les 3 autres répondants estiment que ces déterminants ne peuvent être assurés du fait que le budget est fixe et ne peut être revu.

La réceptivité du personnel de l'Université vis-à-vis des déterminants de performance de la GRH est affirmée par 8 interviewés, c'est donc une tendance confirmée.

Les réponses sont par contre plus nuancées sur les déterminants qui intéressent le plus le personnel. Citées 4 fois chacune, la formation et la rémunération arrivent en tête, suivis de la GPEC et de la compétence avec 2 réponses chacune. La tendance soutenable est que ce sont ces 4 déterminants qui intéressent le plus le personnel de l'Université.

L'influence de l'intérêt du personnel sur la priorisation par l'Université d'un déterminant sur l'autre a été affirmée par 5 réponses et infirmées par 3. Les 2 tendances sont soutenables avec une légère faveur pour l'affirmation de l'influence. Le neuvième sondé s'est abstenu.

Nous pouvons retenir que la hiérarchisation des déterminants chez l'université tiendrait compte de l'adhésion

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

 ISSN: 2820-6991

du personnel, tendance soutenable majoritaire.

Pour l'existence d'une stratégie adoptée pour les déterminants, 6 réponses affirment cette existence mais chaque réponse la limite dans un aspect : recrutement, redéploiement de postes administratifs, mutation, formation, solutions informatiques. 2 réponses ont nié l'existence alors qu'une troisième dit ne pas savoir. La tendance certaine est qu'il y a des stratégies limitées à des aspects particuliers avec portée réduite et qu'il n'y a pas une vraie stratégie globale cadrant l'ensemble des déterminants de performance de la GRH à l'Université.

Tableau 4: Spécificités de l'application de ces déterminants et leurs apports à la performance de l'Université Ibn Tofaïl

		Spécificités de la GRH à l'Université IT. Approche de la performance et ses déterminants. Corrélation aux moyens			**Opérationnalisation des choix de l'Université en matière des déterminants de performance de la GRH. Organisation et impact sur le personnel de l'université**				
		Les déterminants du ressort de l'Université plutôt que du Ministère	Suffisance des moyens	Priorisation de certains déterminants. Critères d'hiérarchisation	Mesures pour maximiser les résultats pour les déterminants	Déterminants non priorisés, assurés partiellement et budget	Réceptivité du personnel, déterminants qui l'intéressent le plus	Influence de l'intérêt du personnel pour un déterminant sur sa priorisation	Modèle de stratégie adoptée pat l'UIT pour améliorer la performance
Résultats	Concordance et cohérence	*Unanimité sur certains points, diversité sur d'autres	*Unanimité presque parfaite : tendance confirmée	*Unanimité parfaite	*Réponses nuancées mais tendance soutenable	*2 avis opposés mais une tendance certaine	*Unanimité sur la réceptivité du personnel : tendance confirmée mais diversité sur la 2éme question	*2 réponses différentes, soutenables avec légère avance pour une à retenir	*2 réponses différentes dont une soutenable
	Contenu	*Rémunération clairement répartie entre le Ministère et l'Université selon les lois en vigueur. Les autres conjointement gérés par les deux	*Moyens suffisants pour le plan d'action.	*Possibilité de prioriser des déterminants. Hiérarchisation se fit selon plusieurs critères	*formation, GPEC, bilan des compétences, adaptation des moyens et renforcement de l'effectif	*Possibilité de service minimum pour les déterminants non priorisés et de révision du budget	*Personnel réceptif, tendance confirmée. 4 déterminants intéressent le plus le personnel, tendance soutenable	*hiérarchisation des déterminants chez l'Université tient compte de l'adhésion du personnel. Tendance soutenable	*Stratégie limitée à des aspects précis avec portée réduite *Pas des stratégies globales

Source : *Données compilées par l'auteur*

CONCLUSION

Cette recherche trouve son origine dans un triple constat relatif à la Gestion des Ressources Humaines révélant l'importance du capital humain dans la compétitivité, la viabilité et la pérennité de toute organisation, la consécration de la Gestion des Ressources Humaines parmi le gotha des activités les plus importantes et les plus porteuses pour le Management en quête de « l'excellence managériale » et le conditionnement de la performance de la GRH par une batterie de déterminants aussi variés que créateurs de valeur.

Cette dernière évocation de la corrélation entre la performance de la GRH et ses déterminants conduit à la réflexion sur le mode opératoire idoine pour ses déterminants et les dispositions à prendre pour en maximiser le rendement et promouvoir l'efficience.

L'objet de cette recherche était dès lors d'analyser l'impact de ces déterminants sur la performance de la GRH avant de décortiquer leur interférence et l'effet global de leur utilisation simultanée. L'enjeu étant de maximiser l'apport de ces déterminants et d'en réduire les coûts en tenant compte des contraintes budgétaires.

Le cadrage théorique a permis dans un premier temps de tracer les contours de la fonction Gestion des Ressources Humaines et de passer en revue son historique, son évolution, sa mission, son positionnement dans l'organigramme, ses relations transversales ainsi que son importance dans la réussite, la survie de l'organisation et sa performance. **(Objectif 4)**.

La difficulté et la complexité de la définition de la performance ont été soulignées par ce cadrage théorique tout en étalant l'importance de la performance humaine, **(Objet 1)** constat corroboré dans la partie empirique d'après les réponses sur la question de performance.

La littérature a fourni une compréhension approfondie sur les déterminants de performance de la GRH, leurs spécificités, leur utilité pour cette performance et leur typologie. Ils jouent en même temps un rôle central pour atténuer les méfaits du Management toxique, fléau touchant à des degrés différents et sous des formes différentes l'ensemble des organisations.

Aussi, cette revue de littérature a établi une classification de ces déterminants en deux catégories selon leurs objectifs, leurs vocations, leurs cibles et leurs déclinaisons budgétaires.

La première catégorie comprend les déterminants liés à la qualité, la valorisation et la mise à niveau des ressources humaines. La deuxième catégorie rassemble les déterminants plutôt liés à la situation, le positionnement et la carrière du salarié au sein de l'organisation.

Cette recherche visait à définir les dispositions stratégiques et opérationnelles à même d'aboutir à la combinaison idoine des déterminants du levier de performance de la GRH permettant d'en maximiser les résultats et parvenir à leur optimisation et leur efficience. La partie empirique comprenait une projection concrète sur le terrain à travers une étude de cas menée au niveau de l'Université Ibn Tofaïl à Kénitra.

Les choix méthodologiques ont été arrêtés en croisant le type et l'objectif de la recherche, la problématique, la nature du cas retenu et de l'échantillon. Ils consistent en un paradigme positiviste, une démarche exploratoire, une approche qualitative et un raisonnement déductif.

La partie empirique porte sur une étude de cas menée sur l'Université Ibn Tofaïl de Kénitra. Ce choix du terrain répond aux critères d'échantillonnage dont la représentativité, la variété…L'outil retenu est un guide d'entretien semi directif

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

administré aux responsables RH des différents établissements et de la présidence de l'Université, destiné à explorer les visions et perceptions des interviewés sur les déterminants du levier de performance de la GRH, leur impact sur la performance, leur efficience et les dispositions budgétaires y afférentes.
Les résultats de l'étude terrain ont été cohérents avec le cadrage théorique et induisent la validation du modèle conceptuel. La performance est un concept avec une multitude de définitions. La performance de la GRH est conditionnée par une batterie de déterminants lui servant d'outil d'évaluation, de pilotage, et de consolidation. **(Objectif 2).**

Une hiérarchisation de ces déterminants est établie par ordre d'importance et d'apport pour la performance de la GRH même s'ils restent indissociables. La gestion des déterminants de manière groupée et concertée passe par une combinaison optimale à même d'en maximiser le rendement et minimiser les coûts. La synergie ainsi réalisée est la condition pour un profit maximal et une économie d'échelle. **(Objectif général)**.

Les contraintes budgétaires amènent à prioriser les déterminants les plus importants lors de la répartition des ressources. Même si ces contraintes ne sont pas aussi pesantes dans le cas de l'Université Ibn Tofaïl, les déterminants prioritaires sont privilégiés tout en assurant un service minimum pour les autres **(Objectif 3)**, sachant que les activités de la GRH sont réparties entre l'Université et le ministère de tutelle. Ceci induit également l'absence d'une vraie stratégie RH propre à l'Université, indépendamment du ministère.

La cohérence et la convergence des résultats témoignent de la pertinence des choix méthodologiques et de la construction du guide d'entretien.

À l'instar de tout travail de recherche qui se respecte, cette étude présente des limites d'ordre théorique, méthodologique ou encore liées à la nature du terrain choisi, mais qui ne remettent aucunement en question sa fiabilité et sa crédibilité. Elle a en outre fourni des apports intéressants à plusieurs niveaux : théorique, méthodologique et managérial.

L'apport théorique réside surtout au niveau du cadrage conceptuel qui a dépassé le caractère des définitions isolées et stéréotypées des différents concepts pour des définitions parfaitement intégrées et inscrites dans leur environnement, avec un enchaînement du plus général vers le plus spécifique. Ceci a permis d'enrichir la littérature existante et de disposer d'une plateforme théorique fédérant les différents concepts et déclinant leurs interactions dans une approche systémique traçant les trames de notre modèle conceptuel.

Aussi, la classification inédite des déterminants du levier de performance GRH en deux catégories axées respectivement sur la qualité des RH et les conditions du collaborateur constitue un nouvel apport théorique pour le concept des déterminants.

Autre apport théorique, la transversalité de cette recherche à deux concepts des sciences de gestion que sont les déterminants et la performance dont la corrélation n'a pas été jusque-là suffisamment mise en évidence.

Comme apport méthodologique, notre recherche outrepasse la vision unidimensionnelle dans les sciences de gestion, en particulier dans le domaine de la GRH, où l'approche Administratif-Administré est encore dominante et continue à résister au changement. Ce qui a impliqué l'adoption d'une approche méthodologique forte avec la perspective de constituer un nouveau paradigme ainsi que l'élargissement du modèle de gestion

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

du personnel en y intégrant la dimension Performance. Aussi, le guide d'entretien construit en adéquation avec les questions de recherche et compartimenté en quatre phases a permis la fluidité de l'entretien avec la capitalisation de chaque phase sur la phase précédente.

Sur le plan managérial, notre recherche tente de doter les managers d'outils permettant l'optimisation des déterminants du levier de performance de la GRH aussi bien au niveau de leur rendement que de leurs coûts respectifs. Elle met l'accent sur la synergie entre les activités GRH pour maximiser les résultats de ces déterminants ainsi que sur le volet budget et moyens dans la GRH et ses décisions, ce qui constitue un apport managérial de cette recherche. Certes, à travers sa quête de synergie, le manager pourra minimiser les coûts isolés de chaque déterminant et mobiliser ses ressources de façon cumulée et commune pour deux ou plusieurs déterminants.

BIBLIOGRAPHIE

Adrien Payette (1998), « L'efficacité des gestionnaires et des organisations », presses de l'université de Quebec., ISBN 978-2-7605-0465-3.

Aissi, I. (2017). « Formes d'évolution de la gestion des carrières : le cas des entreprises privée »s, 2013-2017 (Doctoral dissertation, Lille 1.

Boisteau, C. (2013), « L'évaluation, un outil au service de l'efficacité du développement. Sociologies pratiques », 2(27).

Bruna Maria Giuseppina et Mathieu Chauvet (2013), « La diversité, un levier de performance » : plaidoyer pour un management innovateur et créatif, management international, Vol 17.

Castincaud Florence & Zakhartchouk Jean-Michel (2014). « L'évaluation, plus juste et plus efficace » : comment faire ? Amiens : CANOPE de l'académie d'Amiens.

Cerdin et A. Roger (2006), *«* La gestion des carrières, enjeux et perspectives *»*, Paris, VUIBERT.

Christian Batal (1997), « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », L'analyse des métiers, des emplois et des compétences, les éditions d'Organisations.

David Autissier, Blandine Simonin (2009), « Mesurer la performance des ressources humaines », Editions d'Organisation.

Dejoux Cécile (2013), « Gestion des compétences et GPEC », 2e Édition DUNOD, Paris, 2013.

F. Bournois, Y,-F. Livian et J.Thomas (1993), « Les connaissances en gestion des ressources humaines : réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles », Repenser la gestion des ressources humaines.

François PH (soumis en 1997), « Bilan et Motivation »: pour l'utilisation de la théorie expectation/valence en bilan, perspectives d'applications et de recherches. Revue Européenne de Psychnologie Appliquée.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023

Gaêtan Morin (1983), « Gestion de la Rémunération : Politiques et pratiques efficaces et équitables », 585 pp.

Galambaud. B. (2003), « GRH et performances », AGEF, colloque de Marrakech, 23 et 24 janvier.

Gilbert P. et Charpentier M. (2004), « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes » congrès de l'AGRH**.**

J.B. Miner (1993),'' Role motivation theories'', Londres, Routledge.

Jean-Pierre Taïeb, (2016), « Valoriser la performance RH »- Un enjeu pour la productivité de l'entreprise.5ème éd, DUNOD.

MANUEL LONDON, STEPHEN A. STUMPF (1982) 'MANAGING CAREERS', BROCHÉ – 1 DÉCEMBRE 1982.

Martory Bernard, Daniel Crozet (2016), « Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances », 9ème édition DUNOD.

Patrick collignon, chantal Vander Vost préface de pierre Hurstel (2013), « Le management toxique » Le management toxique: Harcèlement, intolérances, missions impossibles... Comment s'en sortir ?, Eyrolles.

Pinder, Craig C. , (1984), "Work Motivation": Theory, Issues, and Applications English, Book edition.

Philippe Bernier, Annabelle Gresillon (2016), « La GPEC, Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », 3ème édition, DUNOD.

Raymond Vatier 2011, «La formation continue », utopie en 1970 urgence en 2012. Librairie Eyrolles-paris 5e.

Philippe Lorino (1997-2001-2003), « Méthodes et pratiques de la performance le pilotage par les processus et les compétences » Troisième édition ISBN : 2-7081-2928-7.

REVUE ECONOMIE & SOCIETE
VOLUME 2 N° 1/ JANVIER- MARS 2023