

## **Contribution des ressources humaines à la performance financière des entreprises**

## **The contribution of human resources to corporate financial performance**

**EL BOUZAIKI CHIKHI Dounia**

Enseignante-Chercheuse

École supérieure de Management, de Télécommunication et d'informatique

SUP MTI-Oujda

Laboratoire des techniques de management et de communication

Maroc

**RAMDANI Bouchra**

Doctorante

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Mohamed Premier-Oujda

Laboratoire de Recherche en Management Territorial, Intégré et Fonctionnel

Maroc

**Date de soumission :** 04/01/2024

**Date d'acceptation :** 18/07/2024

**Pour citer cet article :**

EL BOUZAIKI CHIKHI D. & RAMDANI B. (2024) « L'impact des ressources humaines sur la performance financière des entreprises », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 413 - 436

**Résumé :** Au sein d'un environnement économique en perpétuelle évolution, il est indubitable que la gestion des ressources humaines (RH) revêt une importance cruciale dans l'optimisation de la performance des organisations. La présente recherche se propose d'analyser l'influence de ces dernières sur la performance financière des entreprises établies au Maroc.

La démarche méthodologique a englobé l'examen des données recueillies auprès d'entreprises établies au Maroc en vue d'évaluer nos hypothèses. Les résultats révèlent que des pratiques RH efficaces sont reliées à de meilleures performances financières. Les entreprises axées sur l'efficacité et l'engagement des employés ont tendance à évaluer leurs pratiques RH comme plus efficaces. De surcroît, la plupart concède l'existence d'une corrélation substantielle entre leurs initiatives en gestion RH et leur rentabilité financière.

Pour approfondir notre compréhension de l'impact des ressources humaines sur la performance financière des entreprises marocaines, nous avons employé une méthodologie de recherche quantitative. Pour cette approche méthodologique, nous avons opté pour l'utilisation de questionnaires.

L'échantillon que nous avons constitué pour notre étude était composé de 40 répondants. Nous avons pris soin de garantir la diversité de notre échantillon, couvrant une gamme variée de secteurs d'activités ainsi que des entreprises de différentes tailles et des répondants de différents groupes d'âge.

Cette étude met en lumière l'importance significative des ressources humaines dans l'influence qu'elles exercent sur la performance financière des entreprises au Maroc, soulignant l'importance d'investir dans des pratiques RH efficaces. Cependant, des recherches futures seront nécessaires pour approfondir ces liens et relever les défis persistants de la gestion RH dans un environnement économique turbulent et en constante évolution.

**Mots clés :** « Performance financière » ; « Gestion du personnel » ; « Rétention du personnel » ; « Analyse financière » ; « Rentabilité ».

**Abstract :** In an ever-changing economic environment, there is no doubt that human resources (HR) management plays a crucial role in optimizing the performance of organizations. The aim of this research is to analyze the influence of HR on the financial performance of companies based in Morocco.

The methodological approach involved examining data collected from companies based in Morocco in order to assess our hypotheses. The results show that effective HR practices are linked to better financial performance. Companies focused on efficiency and employee engagement tend to rate their HR practices as more effective. What's more, most concede that there is a substantial correlation between their HR management initiatives and their financial profitability.

To deepen our understanding of the impact of human resources on the financial performance of Moroccan companies, we employed a quantitative research methodology. For this methodological approach, we opted for the use of questionnaires.

The sample we selected for our study comprised 40 respondents. Care was taken to ensure the diversity of our sample, covering a wide range of business sectors as well as companies of different sizes and respondents from different age groups.

This study highlights the significant importance of human resources in influencing the financial performance of companies in Morocco, underlining the importance of investing in effective HR practices. However, future research will be needed to further explore these links and address the persistent challenges of HR management in a turbulent and ever-changing economic environment.

**Keywords :** « Financial performance » ; « Personnel management » ; « Employee retention » ; « Financial analysis » ; « Profitability ».

## Introduction

Dans un contexte commercial constamment en évolution, la gestion des RH (GRH) se manifeste comme un élément fondamental au sein de l'efficacité opérationnelle de toute organisation. La capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs est sensiblement influencée par l'efficacité et l'efficience de ses pratiques en GRH, lui permettant de rester compétitive et de garantir sa viabilité financière. Les entreprises évoluant au Maroc, tout comme ailleurs, font face à des défis complexes qui pour prospérer dans un contexte concurrentiel en perpétuelle évolution, se trouvent contraintes de mettre en œuvre une gestion stratégique des RH.

Ce travail se positionne à l'embranchement de deux champs clés de la gestion d'entreprise : les RH et la performance financière. Comprendre comment la GRH influe sur la performance financière revêt une importance capitale. Au Maroc, un pays en pleine expansion économique cherchant à renforcer sa compétitivité à l'échelle internationale, il est essentiel de saisir comment les RH peuvent devenir un atout pour les entreprises et contribuer à leur réussite financière.

Ce travail vise l'analyse de l'impact des RH sur la performance financière des entreprises marocaines. Nous aspirons à élucider la façon dont la fonction des ressources humaines peut concourir au succès financier des entreprises au Maroc. Pour ce faire, nous avons énoncé la question problématique : « **Dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines influent-elles sur la performance financière des entreprises ?** »

Cette problématique se focalise sur l'examen de la relation existante entre les stratégies de GRH et la performance financière des entreprises, tout en soulignant la prépondérance de l'ajustement aux évolutions économiques en vue d'optimiser les performances. Pour mieux répondre à cette problématique, Nous avons énoncé les deux hypothèses subséquentes :

**Hypothèse 1** : Les entreprises dotées d'un département dédié aux RH et mettant en œuvre des pratiques de GRH telles que le recrutement, la formation, la gestion de la performance et la gestion des talents seraient plus efficaces que celles sans département RH.

**Hypothèse 2** : Il existerait un lien entre les pratiques de gestion des RH et la performance financière globale.

Pour mieux répondre à ces hypothèses, notre étude adopte une méthodologie de recherche quantitative. Nous avons élaboré un questionnaire soigneusement conçu pour recueillir des données auprès d'un échantillon de 40 répondants représentatifs d'une diversité de secteurs d'activités, de tailles d'entreprises et de groupes d'âge. En analysant ces données, nous

chercherons à éclairer la relation entre les pratiques de GRH et la performance financière des entreprises marocaines.

Cet article est structuré en trois sections distinctes pour faciliter la compréhension et l'analyse de notre recherche. Après cette introduction générale, la première section constituera une analyse de la littérature portant sur la fonction des ressources humaines au sein des structures organisationnelles. De même, elle se penchera sur la mesure de la performance financière, en examinant les indicateurs financiers et les méthodes d'évaluation de la performance. La deuxième section se concentrera sur la relation entre les RH et la performance financière. La troisième section décrira la méthodologie de notre étude, y compris la collecte de données et l'analyse, ainsi que les résultats et les discussions correspondantes. Enfin, nous conclurons notre étude avec une synthèse générale.

## **1. Cadre théorique**

La GRH occupe une position centrale dans le fonctionnement des entreprises. Dans un environnement en perpétuelle transformation, les pratiques RH sont cruciales pour atteindre les objectifs stratégiques des entreprises. Elles apportent une contribution considérable à des domaines tels que la gestion des ressources humaines, l'acquisition de compétences, la promotion de la culture organisationnelle, et, en définitive, à l'optimisation des résultats financiers.

### **1.1. La fonction des ressources humaines au sein des entités organisationnelles**

Les RH jouent un rôle fondamental au sein des organisations, contribuant de manière significative à leur efficacité et à leur succès. Cette section se penche sur trois aspects clés du rôle des RH : la gestion des talents, la formation et le développement, tout comme la culture organisationnelle.

#### **1.1.1. Gestion des talents**

La gestion des talents, comme définie par (Goufan, 2021), représente un élément fondamental du domaine des RH. Elle constitue un processus stratégique qui a pour but d'attirer, de retenir, et de favoriser le développement des employés les plus doués au sein de l'entreprise.

La gestion des talents englobe diverses pratiques essentielles, notamment la planification de la relève. Selon (Shaw, 2016), celle-ci garantit entre autres la continuité des opérations de l'entreprise, en identifiant et en développant les futurs leaders. De plus, une approche stratégique de la gestion des talents intègre des mécanismes d'évaluation des performances,

comme soutenu par (GOEL, 2023), pour identifier les forces et faiblesses des employés, orientant ainsi leur développement.

La mobilité interne des employés, recommandée par (Johnson, 2019), constitue un autre élément crucial. Elle encourage les collaborateurs à évoluer, offrant des opportunités de croissance professionnelle. Cette mobilité interne favorise la rétention des employés talentueux, ce peut favoriser leur sentiment d'appartenance.

### **1.1.2. Formation et développement**

La formation et le développement des employés, selon (Rivaldo & Nabella, 2023), sont des piliers fondamentaux dans le contexte des RH, et ils jouent un rôle crucial pour le renforcement des capacités et des compétences au sein des entreprises. Ces investissements stratégiques visent à améliorer la productivité, la qualité du travail et la satisfaction du personnel, contribuant ainsi directement à l'efficacité de l'entreprise.

La formation initiale est un processus par lequel les employés acquièrent les compétences de base nécessaires pour accomplir leurs tâches. Elle est souvent un prérequis essentiel pour intégrer efficacement de nouveaux employés dans l'entreprise. Cependant, la formation ne se limite pas à l'intégration dans l'entreprise. La formation continue, comme le souligne (BUDININGSIH, *et al.*, 2022), est tout aussi importante, voire plus. Les programmes de formation en classe, les formations en ligne et les opportunités d'apprentissage informel sont autant de moyens pour les employés d'acquérir de nouvelles compétences et de perfectionner celles qu'ils possèdent déjà.

L'importance du développement professionnel continu est soulignée par (Anwar & Abdullah, 2021), qui met en évidence que la compétence et l'adaptabilité des employés sont essentielles dans un environnement commercial en constante évolution. Il est donc essentiel que les entreprises soutiennent et encouragent activement le développement professionnel de leur personnel pour rester compétitives sur le marché.

### **1.1.3. Culture organisationnelle**

La culture organisationnelle, comme l'a souligné (Bencherki, 2020), revêt une importance prépondérante dans les débats, étant donné son rôle essentiel dans l'élaboration de l'identité et de la cohésion d'une entreprise. Cette culture englobe les valeurs, les convictions, les normes et les conduites mutuellement partagées au sein de la structure, exerçant une influence cruciale sur les modalités selon lesquelles les membres du personnel interagissent, coopèrent et exécutent leurs responsabilités.

Les RH occupent une position stratégique dans la promotion et la préservation de la culture d'entreprise. Conformément aux observations de (O'Reilly & Chatman, 2022), les pratiques de recrutement revêtent une importance primordiale. Les professionnels des RH doivent s'assurer que les candidats recrutés non seulement possèdent les compétences requises, mais adhèrent également à la culture de l'entreprise. Ainsi, le processus de recrutement devient un moyen de préserver la culture organisationnelle.

De plus, il convient de souligner que la formation des employés revêt une importance cruciale dans la promotion et l'internalisation de la culture organisationnelle. Selon les propos de (Schein, 2016), la formation offre au personnel la possibilité de saisir les valeurs fondamentales de l'entreprise, les normes comportementales escomptées, ainsi que leur rôle dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Par conséquent, il est évident que la formation joue un rôle significatif dans le maintien de l'unité culturelle au sein de la structure organisationnelle.

De plus, il convient de souligner que la gestion des performances, comme abordée par (Mazouz, 2019), représente un domaine où la culture organisationnelle prend forme. Il est de la responsabilité des ressources humaines de garantir que les évaluations de performance soient en harmonie avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Cette démarche encourage les collaborateurs à embrasser des conduites et des attitudes conformes à la culture d'entreprise, renforçant ainsi l'engagement, la rétention du personnel et l'efficacité globale de l'entreprise.

Il convient de souligner que la fonction des ressources humaines au sein des entreprises revêt une importance cruciale dans la gestion des compétences, la formation, le perfectionnement, et la promotion d'une culture organisationnelle salubre. Ces éléments exercent une influence substantielle sur la réalisation des objectifs et la durabilité des entreprises, notamment dans un contexte en perpétuelle transformation.

### **1.2. Évaluation de l'efficacité financière**

Les indicateurs financiers, également connus sous le nom de mesures ou de ratios financiers, sont des outils fondamentaux pour évaluer la situation financière et la performance d'une entité. Ils fournissent aux parties prenantes des données quantitatives qui se montrent utiles pour la prise de décision ainsi qu'à la planification stratégique.

### **1.2.1. Indicateurs financiers**

Les indicateurs financiers sont innombrables. Toutefois, pour mesurer la performance certains ratios reviennent plus souvent. À savoir, le retour sur investissement, Bénéfice par action et le ratio d'endettement.

#### **1.2.1.1. Le retour sur investissement (RSI)**

Le retour sur investissement (RSI) est considéré comme un indicateur financier essentiel visant à mesurer la rentabilité d'un investissement. Ce ratio est fondamental pour évaluer l'efficacité de l'allocation des capitaux, car il montre le rendement généré par les investissements par rapport à leur coût. Le ROI est considéré comme une pierre angulaire de l'analyse financière, appréciée pour son efficacité et sa simplicité.

Dans le milieu universitaire, des études ont largement exploré le rôle du retour sur investissement dans l'évaluation des performances financières d'une organisation. Les chercheurs ont démontré que le retour sur investissement n'est pas seulement un outil essentiel pour les décideurs internes, mais aussi une mesure cruciale pour les investisseurs et les parties prenantes. L'importance du ROI est soulignée notamment, dans l'ouvrage complet de (Gitman, 2015) sur la finance managériale, qui met l'accent sur sa capacité à guider l'allocation des ressources et à stimuler la rentabilité.

#### **1.2.1.2. Bénéfice par action (BPA)**

Le bénéfice par action (BPA) est un indicateur financier essentiel qui donne une idée de la rentabilité et de l'attrait des actions ordinaires d'une société. Le BPA (Bénéfice Par Action) désigne la portion des bénéfices d'une entreprise qui est allouée à chaque action ordinaire en circulation, ce qui en fait un indicateur essentiel pour les actionnaires et les investisseurs potentiels.

La littérature a reconnu le rôle central du BPA dans l'évaluation des performances financières. Dont récemment des chercheurs, tels que (Palepu & Healy, 2020), ont souligné l'importance du BPA en tant que mesure claire et concise de l'aptitude d'une entreprise à produire des bénéfices par action. Leur travail souligne la pertinence du BPA dans le contexte de l'évaluation des actions et des choix d'investissement.

#### **1.2.1.3. Ratio d'endettement (D/E)**

Le ratio d'endettement est un indicateur financier utilisé en vue d'évaluer la composition du capital et le risque financier d'une entreprise. Il compare l'endettement total d'une entreprise à ses fonds propres, ce qui permet de connaître la part de l'endettement utilisée pour financer les

opérations. Ce ratio est essentiel pour comprendre le risque financier et les conséquences potentielles d'un effet de levier élevé.

La communauté scientifique s'est penchée sur le ratio dette/capital propre, en particulier en ce qui concerne ses répercussions sur les résultats financiers. (Myers, 1984) est considéré parmi les pionniers, il s'est penché sur l'énigme de la structure du capital, en soulignant comment les variations du ratio D/E peuvent exercer une influence significative sur la robustesse financière d'une entreprise. Ses travaux ont montré comment des niveaux d'endettement excessifs peuvent accroître le risque financier, affectant potentiellement les performances financières globales d'une organisation.

#### 1.2.1.4. Les indicateurs les plus connus

Les indicateurs financiers, les plus basiques, jouent un rôle central dans l'évaluation de la performance financière d'une entreprise. Ils fournissent des mesures quantitatives qui permettent de mieux comprendre sa situation financière. Plusieurs indicateurs sont couramment utilisés, chacun mettant en évidence un aspect spécifique de la performance financière. Pour illustrer :

- **Le bénéfice net**, comme défini par (Brigham & Ehrhardt, 2017), représente le profit total de l'entreprise après avoir déduit toutes les dépenses, y compris les impôts. C'est un indicateur clé de la rentabilité.
- **Le chiffre d'affaires**, comme mentionné par (Gitman, et al., 2015), reflète les revenus totaux générés par l'entreprise grâce à ses activités commerciales. Il offre une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise.
- **La marge bénéficiaire**, qui est calculée en rapportant le bénéfice net au chiffre d'affaires, comme souligné par (Ross, et al., 2018), indique la rentabilité de l'entreprise. Une marge bénéficiaire élevée est généralement un signe de bonne rentabilité.
- **Le ratio d'endettement**, tel que défini par (Brigham & Houston, 2018), évalue la proportion de dettes par rapport aux capitaux propres. Cela fournit des informations sur la structure financière de l'entreprise et sa capacité à rembourser ses dettes.

Le choix des indicateurs financiers est contingent aux objectifs et aux préoccupations spécifiques de la société en question. Il est important de sélectionner des indicateurs

pertinents qui renvoient au mieux les performances financières et les objectifs de l'organisation.

Les indicateurs financiers sont des outils indispensables pour évaluer la santé financière et les performances d'une organisation.

### 1.2.2. Méthodes d'évaluation de la performance

Les méthodes d'évaluation des performances sont des outils essentiels pour les organisations qui cherchent à évaluer et à améliorer leurs performances financières. Ces approches transcendent les métriques financières conventionnelles en vue de procurer une appréhension plus exhaustive de la vitalité et de l'efficacité globales d'une entité.

#### 1.2.2.1. Tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif, également connu sous le nom de Balanced Scorecard, élaboré en 1996 par Kaplan et Norton, constitue une avancée novatrice dans l'appréciation des performances organisationnelles. Cette approche privilégie une vision équilibrée de la performance, en intégrant non seulement les indicateurs financiers, mais également les éléments non monétaires qui influent sur la réussite à long terme.

Cette méthode divise la mesure des performances en quatre perspectives clés :

- (1) **Développement de la stratégie** : L'organisation définit ses objectifs et initiatives stratégiques. Ces objectifs doivent couvrir les quatre perspectives du tableau de bord prospectif.
- (2) **Indicateurs clés de performance (ICP)** : Pour chaque perspective, l'organisation identifie les indicateurs clés de performance spécifiques qui mesureront les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs stratégiques. Les ICP sont des mesures quantifiables qui permettent de suivre les performances.
- (3) **Objectifs et critères de référence** : L'organisation fixe des objectifs et des critères de référence pour chaque ICP, en indiquant le niveau de performance souhaitable et la manière dont il sera mesuré.
- (4) **Mise en œuvre** : L'organisation met ensuite en œuvre ses stratégies et suit en permanence les performances par rapport aux ICP.
- (5) **Examen et adaptation** : Des examens réguliers sont effectués afin d'évaluer les progrès réalisés et de procéder aux ajustements nécessaires.

Le tableau de bord prospectif reconnaît que l'évaluation exclusive des performances financières ne suffit pas à offrir une vue exhaustive de la vitalité d'une entité. En intégrant ces perspectives supplémentaires, il offre une approche plus holistique et plus prospective de l'évaluation des performances (KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P., 2007).

En utilisant le tableau de bord prospectif, les organisations peuvent mieux contrôler et gérer leurs performances de manière à ne pas se focaliser uniquement sur les indicateurs financiers, mais à prendre également en compte les facteurs plus généraux qui contribuent à leur succès (KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P., 2001).

### 1.2.2.2 L'analyse comparative

L'analyse comparative ou le *Benchmarking* est une autre méthode efficace d'évaluation des performances financières. Cette méthode implique l'évaluation des performances d'une entité en la confrontant à celles de ses concurrents ou en les confrontant aux normes de référence les plus élevées du secteur, ce qui permet aux organisations d'identifier les domaines d'amélioration et d'excellence (CAMP, R. C., 1989). L'analyse comparative suit généralement les étapes suivantes.

- (1) **Déterminer les indicateurs clés de performance (ICP)** pertinents pour votre industrie ou votre secteur. Les indicateurs clés de performance les plus courants sont la croissance du chiffre d'affaires, les marges bénéficiaires et les ratios de coûts.
- (2) **Collecte des données :** Recueillez des données sur les performances de votre organisation et comparez-les à l'indice de référence ou aux normes du secteur.
- (3) **Analyse des données :** Analyser les données pour identifier les lacunes et les domaines à améliorer. Cette étape consiste souvent à trouver les meilleures pratiques des entreprises les plus performantes et à comprendre pourquoi elles excellent dans certains domaines.
- (4) **Mise en œuvre :** Élaborer des stratégies pour combler les écarts de performance et mettre en œuvre les changements nécessaires au sein de votre organisation.

L'analyse comparative fournit un contexte réel pour l'évaluation des performances financières et éclaire les domaines dans lesquels une organisation est en retard ou excelle par rapport à ses pairs (KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P., 2004). Cette méthode peut s'avérer particulièrement précieuse dans les secteurs d'activité où des critères de performance ont été établis.

### 1.2.2.3. L'analyse DuPont

L'analyse DuPont propose une méthodologie systématique visant à appréhender les facteurs sous-tendant la rentabilité des capitaux propres, également désignée sous l'acronyme ROE (Return On Equity). Le ROE constitue un indicateur financier essentiel permettant d'évaluer la profitabilité d'une entreprise et l'efficacité de l'utilisation de ses actifs et de ses fonds propres (Brealey, R. A., et al., 2020). L'analyse DuPont décompose le ROE en trois éléments :

- (1) Cette composante se concentre sur la marge bénéficiaire nette, qui mesure l'efficacité de la conversion des ventes en bénéfices.
- (2) **Utilisation des actifs** : Cette composante examine la rotation totale des actifs, évaluant la manière dont l'entreprise utilise ses actifs pour générer des ventes.
- (3) **L'effet de levier financier** : Cette composante évalue l'effet de levier financier ou le recours à l'endettement pour accroître les bénéfices.

En décomposant le ROE en ces éléments, l'analyse DuPont permet aux organisations d'identifier les facteurs spécifiques à l'origine de leurs performances financières (PENMAN, S. H., 2010). Cette méthode permet surtout de comprendre les causes profondes de l'évolution du RE.

Les méthodes d'évaluation des performances permettent non seulement d'évaluer les performances passées, mais aussi de fournir des indications pour l'amélioration future et la prise de décisions stratégiques.

#### 1.2.2.4. La valeur économique ajoutée (EVA)

La valeur économique ajoutée (EVA) est une mesure de la performance financière et un concept de gestion développé par Joel Stern et G. Bennett Stewart à la fin des années 1980. L'EVA mesure combien une entreprise gagne au-dessus de son coût du capital et est considérée comme un indicateur plus robuste de la véritable rentabilité par rapport aux mesures comptables traditionnelles (STERN, J., *et al.*, 1998).

L'EVA, ou Valeur Économique Ajoutée, se calcule en soustrayant le coût du capital au bénéfice net d'exploitation après impôts (NOPAT). En d'autres termes, l'EVA représente les profits qu'une entreprise génère une fois qu'elle a pris en compte ses dépenses d'exploitation et ses obligations fiscales, tout en déduisant le coût associé au financement de ses investissements en capital (BREALEY, A. R., *et al.*, 2014). L'EVA présente plusieurs prérogatives :

- **Véritable profit économique** : EVA reflète le véritable profit économique généré par une entreprise car il prend en compte non seulement les bénéfices comptables mais également le coût du financement du capital.

- **EVA positive ou négative** : Une EVA positive signifie que l'entreprise génère des bénéfices supérieurs à son coût du capital, ce qui se traduit par la création de valeur pour les actionnaires. En revanche, une EVA négative indique que l'entreprise ne parvient pas à générer des rendements suffisants pour couvrir son coût du capital, ce qui suggère une destruction de valeur pour les actionnaires.

- **Analyse comparative** : EVA est utile pour comparer les performances de plusieurs divisions au niveau d'une entreprise ou pour évaluer les performances de diverses entreprises du même secteur. Les entreprises dont l'EVA est plus élevée sont généralement considérées comme plus efficaces pour générer de la valeur actionnariale.

- **Amélioration des performances** : EVA peut servir d'outil de gestion des performances. En se concentrant sur l'augmentation de l'EVA, une entreprise peut viser à améliorer sa rentabilité et à créer plus de valeur pour ses actionnaires.

- **Perspective à long terme** : EVA est particulièrement bénéfique pour évaluer les performances durables et guider à la prise de décision stratégique. Il encourage les entreprises à réaliser des investissements générant des rendements supérieurs au coût du capital.

#### 1.2.2.5. L'analyse horizontale et verticale

Afin d'évaluer la performance financière il est évident de se baser sur diverses méthodes adaptées aux exigences de l'entreprise. L'analyse horizontale et verticale se présentent respectivement comme suit :

- L'analyse horizontale, comme expliquée par (Brigham & Ehrhardt, 2017), consiste à comparer les données financières de l'entreprise sur plusieurs périodes. Cela permet d'identifier les tendances, de voir comment les performances évoluent au fil du temps et de détecter les domaines nécessitant des améliorations.
- L'analyse verticale, selon (Gitman, 2015), consiste à examiner la structure des états financiers en pourcentage du chiffre d'affaires total, permettant ainsi de dévoiler la répartition des dépenses et des revenus. Par exemple, en évaluant la part des coûts de main-d'œuvre par rapport au chiffre d'affaires, il est possible d'apprécier l'efficacité de la gestion des ressources humaines.

D'autres approches, telles que l'utilisation d'indicateurs financiers, la comparaison avec des concurrents du même secteur ou la création de tableaux de bord financiers sur mesure, peuvent également servir à évaluer la performance financière d'une organisation. En fin de compte, l'évaluation de la performance financière dépend de l'utilisation d'indicateurs financiers appropriés et de méthodes d'évaluation adaptées.

### 1.3. Lien entre les ressources humaines et la performance financière

Cette section explore la relation cruciale entre les ressources humaines (RH) et la performance financière des organisations. Elle examine les modèles conceptuels et les recherches antérieures visant à définir et à expliquer cette relation, contribuant ainsi à la compréhension de ce lien essentiel dans le domaine de la gestion.

### **1.3.1. Modèles conceptuels**

Plusieurs cadres conceptuels ont été développés pour approfondir l'analyse de la relation entre les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et la performance financière des entreprises. Parmi ces cadres, le "modèle du capital humain" de (Becker, 1964) continue d'exercer une influence significative. Selon cette approche, les investissements dans le capital humain, tels que le recrutement de talents, le développement des compétences et la formation, ont un impact considérable sur la productivité des employés, et par conséquent, ils contribuent de manière positive à la performance financière de l'entreprise. Par exemple, une société qui consacre des ressources à la formation de son personnel peut prévoir une élévation de la qualité du travail effectué, ce qui se traduit par une hausse de la satisfaction des clients et, en fin de compte, par une augmentation des revenus. Un autre modèle important est le «modèle de la valeur ajoutée» de (Pfeffer, 1998), qui souligne que les pratiques des RH, telles que la participation des employés, la sécurité de l'emploi et la rémunération équitable, génèrent une valeur ajoutée pour l'entreprise. Ce modèle affirme que des employés engagés et bien traités sont plus enclins à contribuer à la rentabilité globale de l'organisation. Par exemple, une culture d'entreprise axée sur l'équité salariale et la reconnaissance des performances peut renforcer la motivation des employés, entraînant une augmentation de leur productivité et, finalement, une amélioration de la performance financière de l'entreprise.

## **2. Expérience de l'impact des ressources humaines sur la performance financière des entreprises marocaines**

Cette section de notre recherche est divisée en deux domaines clés. Le premier vise à examiner les entreprises liées aux participants de l'étude et à évaluer le rôle des ressources humaines au sein de ces organisations. Parallèlement, le deuxième domaine se penche sur une analyse de l'influence des ressources humaines sur la performance des entreprises au Maroc. Nous allons donc présenter la méthodologie de notre étude exploratoire, exposer les résultats obtenus, et entamer une discussion à ce sujet.

### **2.1 Méthodologie de travail**

Pour approfondir notre compréhension de l'impact des ressources humaines sur la performance financière des entreprises marocaines, nous avons employé une méthodologie de recherche quantitative.

Pour cette approche méthodologique, nous avons opté pour l'utilisation de questionnaires, une méthode fréquemment employée en recherche quantitative. Les questionnaires impliquent que

les enquêteurs interrogent directement les membres de l'échantillon en leur proposant des réponses préétablies. Il est important de noter que notre questionnaire était composé à la fois de questions fermées, avec des options de réponses prédéfinies, et de questions ouvertes qui permettaient aux participants de fournir des réponses plus détaillées.

De plus, nous avons décidé d'appliquer une méthode d'auto-administration du questionnaire. Ce choix a été motivé par des considérations de praticité et de réactivité de la population sous étude. Il est essentiel de noter que nous avons mis en œuvre la méthode d'entretien assisté par ordinateur sur le Web (CAWI), une approche de plus en plus courante pour la réalisation d'enquêtes, comme le souligne (Dillman, et al., 2008). Dans notre cas, nous avons choisi d'utiliser la solution open source de Google, Google Forms.

## **2.2 Sélection des entreprises et échantillonnage**

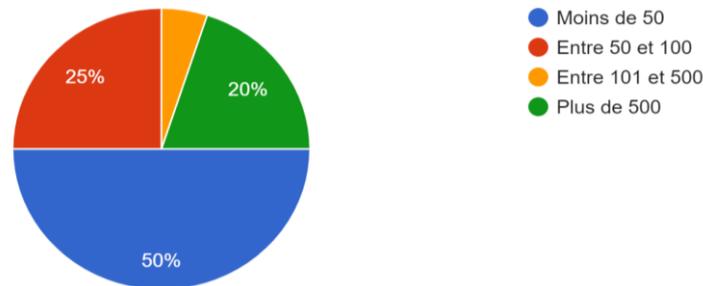
L'échantillon que nous avons constitué pour notre étude était composé de 40 répondants. Nous avons pris soin de garantir la diversité de notre échantillon, couvrant une gamme variée de secteurs d'activités ainsi que des entreprises de différentes tailles et des répondants de différents groupes d'âge. Cette diversification était en adéquation avec l'approche de notre recherche. Notre objectif était de garantir une variété de profils et de tailles d'entreprises au sein de notre échantillon afin de mieux appréhender l'impact de la gestion des ressources humaines sur les performances des entreprises dans le contexte marocain.

En adoptant cette approche, nous avons cherché à obtenir une représentation équilibrée de la population professionnelle étudiée, renforçant ainsi la validité de nos conclusions.

## **3. Résultats et discussion**

La figure ci-après, représente un récapitulatif des différentes tailles d'entreprises interrogées. Cette démarche favorisera une meilleure compréhension des liens et relations entre la gestion des ressources humaines et la performance financière des entreprises marocaines.

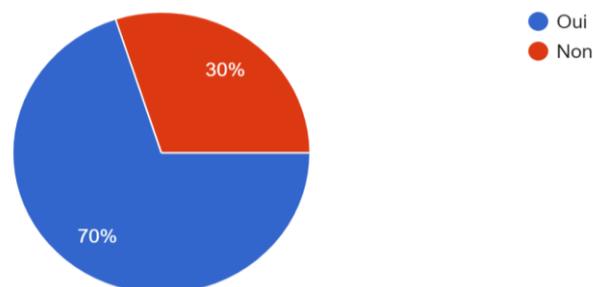
**Figure n°1 : Taille de l'entreprise (nombre d'employés)**



**Source : extrait de l'analyse Google forms**

Cette première figure de notre enquête démontre de manière significative la diversité des entreprises représentées dans notre échantillon. Les données indiquent que 50% des réponses proviennent d'employés travaillant dans des entreprises comptant moins de 50 membres du personnel, montrant ainsi que les entreprises de petite taille sont bien représentées dans notre étude. À noter également que 25% des réponses concernent des entreprises avec un personnel compris entre 50 et 100 employés, suggérant que les entreprises de taille moyenne sont également un groupe significatif dans notre échantillon. En revanche, 20% des réponses proviennent d'entreprises comptant plus de 500 employés, ce qui met en évidence l'inclusion d'entreprises de grande envergure. Enfin, 5% des réponses correspondent à des entreprises avec un effectif situé entre 101 et 500 employés, révélant un échantillon diversifié en termes de taille d'entreprise.

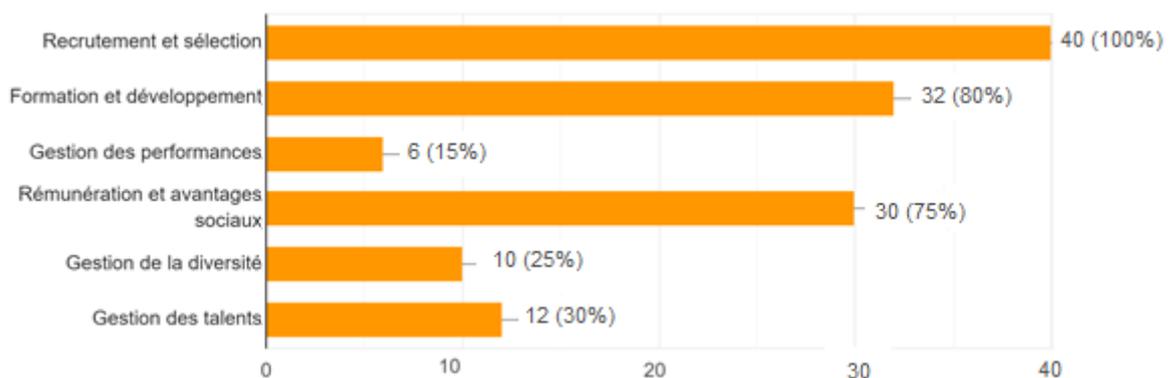
**Figure n°2 : Existence d'un département dédié aux ressources humaines**



**Source : extrait de l'analyse Google forms**

La deuxième figure de notre enquête révèle des informations cruciales concernant la présence de départements dédiés aux ressources humaines au sein des entreprises de notre échantillon. Les résultats montrent que la grande majorité des entreprises interrogées, soit 70%, disposent effectivement d'un département RH, démontrant ainsi une forte prévalence de ces structures au sein des organisations. En revanche, un tiers des répondants, soit 30%, ont répondu par la négative, indiquant que leur entreprise ne dispose pas d'un département RH formellement établi.

**Figure n°3 : Les pratiques de gestion des ressources humaines les plus prioritaires**



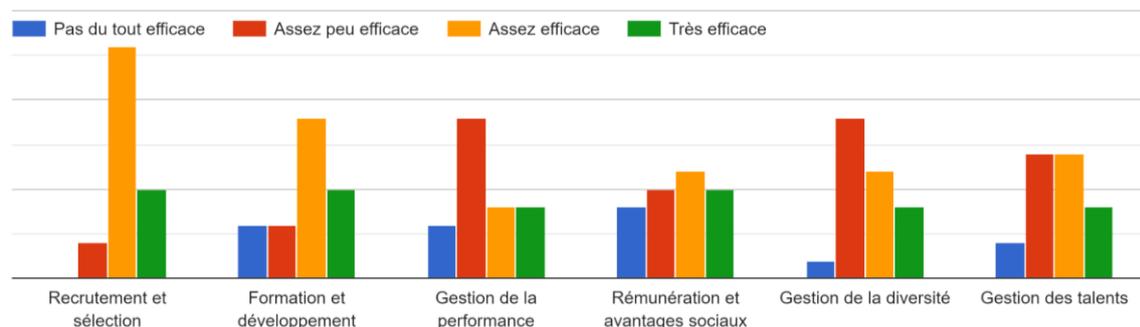
**Source : extrait de l'analyse Google forms**

Les réponses à la question concernant les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place au sein des entreprises de notre échantillon révèlent une variété d'initiatives visant à optimiser la gestion des employés. En tête de liste, le recrutement et la sélection apparaissent comme la pratique prédominante, avec un taux de 100%, ce qui signifie que toutes les 40 réponses recueillies indiquent que ces entreprises accordent une grande importance à ces processus clés pour le développement de leur capital humain.

La formation et le développement des employés arrivent en deuxième position, avec un solide taux de 80%, signalant que la majorité des entreprises dans notre échantillon investissent dans le renforcement des compétences et de la croissance de leur personnel. La gestion de la rémunération et des avantages sociaux est également une pratique courante, notée à 75%, soulignant l'attention portée à la rétribution et au bien-être des employés.

D'autres pratiques, telles que la gestion de la diversité (25%) et la gestion des talents (30%), montrent une présence moins prédominante, mais elles demeurent des sujets d'importance pour un quart à un tiers des entreprises interrogées.

**Figure n°4 : Évaluation des pratiques de gestion des ressources humaines (échelle de 1 à 5, 1 étant pas du tout efficace et 5 étant très efficace)**



**Source : extrait de l'analyse Google forms**

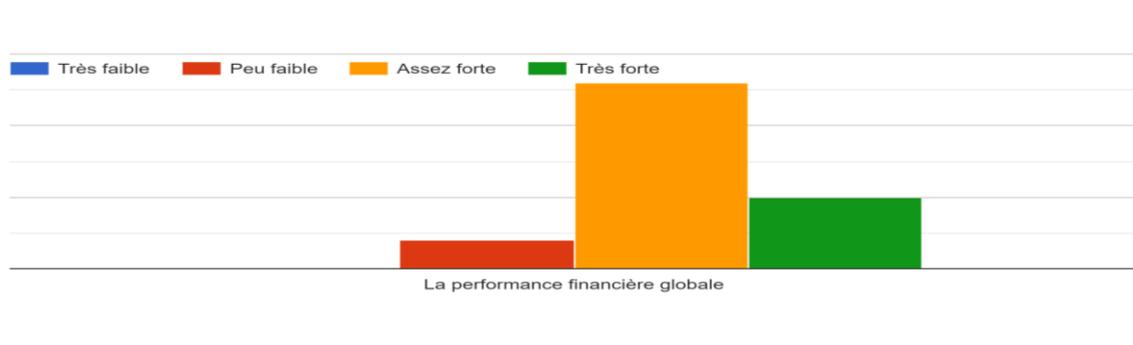
Les aboutissements de l'enquête illustrent que les répondants ont des opinions diverses concernant l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines dans leur entreprise, avec des évaluations sur une échelle de 1 à 5, allant de « pas du tout efficace » (1) à « très efficace » (5). Pour ce qui est du recrutement et la sélection, la majorité des répondants (65%) ont évalué cette pratique comme étant «assez efficace» (26 réponses) ou «très efficace» (10 réponses), ce qui suggère un niveau global d'efficacité perçue.

Cependant, la gestion de la performance suscite des opinions plus mitigées, avec 45% des répondants qui la considèrent «assez efficace» (18 réponses), mais aussi 15% qui la jugent «pas du tout efficace» (6 réponses). La rémunération et les avantages sociaux montrent également un équilibre entre les évaluations «assez efficace» (30%) et «très efficace» (25%), mais aussi des réponses moins positives («assez peu efficace» à « pas du tout efficace »).

En ce qui concerne la gestion de la diversité, la majorité des répondants (45%) ont indiqué qu'elle était «assez efficace» (18 réponses), tandis que 20% l'ont évaluée comme «très efficace». Enfin, la gestion des talents suscite à nouveau des avis partagés, avec 35% des répondants qui la considèrent «assez efficace» (14 réponses) et 20% qui la jugent «très efficace» (8 réponses).

Ces constatations indiquent que la perception de l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines présente des variations selon la pratique spécifique. Il est essentiel de noter que ces évaluations subjectives sont susceptibles d'être influencées par divers facteurs tels que la mise en œuvre et la communication des pratiques, la culture organisationnelle et les expériences personnelles des répondants.

**Figure n°5 : Évaluation de la performance globale au cours des trois dernières années  
(échelle de 1 à 5, 1 étant très faible et 5 étant très forte)**



**Source : extrait de l'analyse Google forms**

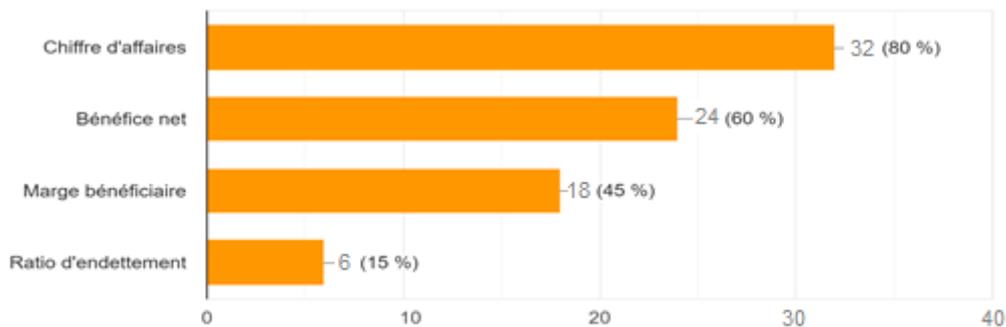
Les évaluations de la performance financière globale de l'entreprise sur les trois dernières années présentent une tendance positive dans l'ensemble. La majorité des répondants ont exprimé des évaluations favorables. Utilisant une échelle de notation de 1 à 5, où 1 équivaut à une performance financière très faible et 5 à une performance financière très forte, une proportion significative, soit 65 % des répondants, a attribué une évaluation de «assez forte» à la performance financière de leur entreprise (26 réponses).

En outre, 25 % des répondants ont qualifié la performance financière de leur entreprise de «très forte» (10 réponses), démontrant une satisfaction élevée à l'égard de la santé financière de l'entreprise au cours de cette période. Seuls 10 % des répondants ont émis des évaluations moins positives, indiquant une performance «assez faible» (4 réponses).

Ces résultats globalement positifs suggèrent que la plupart des répondants perçoivent une amélioration ou une stabilité de la performance financière de leur entreprise au cours des trois dernières années. Il est important de noter que ces évaluations subjectives peuvent être influencées par une variété de facteurs, y compris les conditions économiques, le secteur d'activité de l'entreprise, et la mise en œuvre de stratégies commerciales spécifiques.

En fin de compte, ces données indiquent un sentiment majoritaire de satisfaction à l'égard de la performance financière de l'entreprise, bien qu'il soit essentiel de poursuivre l'analyse pour comprendre les raisons sous-jacentes à ces évaluations et identifier les domaines qui peuvent nécessiter une amélioration ou une consolidation.

**Figure n°6 : Évaluation de la performance globale au cours des trois dernières années  
(échelle de 1 à 5, 1 étant très faible et 5 étant très forte)**



**Source : extrait de l'analyse Google forms**

L'évaluation de la performance des entreprises repose en grande partie sur l'utilisation des principaux indicateurs financiers, lesquels sont incontournables dans le cadre de la gestion stratégique. Les réponses à notre enquête révèlent que le chiffre d'affaires est l'indicateur le plus largement privilégié, avec un impressionnant taux de 80%, ce qui signifie que 32 réponses sur 40 font de cette métrique un élément central de l'évaluation de la performance. Le chiffre d'affaires constitue un indicateur essentiel de la capacité de l'entreprise à engendrer des revenus, ce qui en fait un choix logique pour évaluer la santé financière globale.

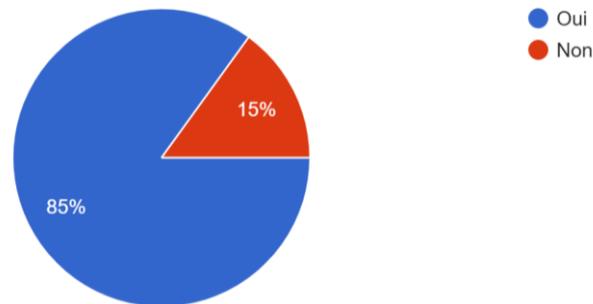
Le bénéfice net arrive en deuxième position, choisi par 60% des répondants, soit 24 réponses. Il reflète la rentabilité de l'entreprise après déduction de toutes les dépenses, ce qui en fait un indicateur crucial pour évaluer la rentabilité nette.

La marge bénéficiaire est également un indicateur important pour 45% des répondants, soit 18 réponses. Offrant un aperçu précieux de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Enfin, le ratio d'endettement est utilisé par 15% des répondants, soit 6 réponses. Il mesure le niveau d'endettement de l'entreprise, ce qui est essentiel pour évaluer sa solvabilité et sa capacité à honorer ses obligations financières.

Ces résultats soulignent que les répondants accordent une attention particulière à des métriques clés telles que le bénéfice net, le chiffre d'affaires, et la marge bénéficiaire pour mesurer le succès financier de leur entreprise.

**Figure n°7 : Existence d'un lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance financière**



Source : extrait de l'analyse Google forms

Les résultats montrent que 85% des répondants estiment qu'il existe un lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines de leur entreprise et sa performance financière, tandis que 15% ont répondu par la négative. Cette répartition des réponses suggère que la majorité des individus interrogés perçoivent une corrélation positive entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance financière de leur entreprise.

Il est important de noter que cette perception majoritaire d'un lien entre les pratiques RH et la performance financière peut être significative, car de nombreuses études de recherche et des données empiriques suggèrent effectivement que des pratiques RH efficaces peuvent contribuer positivement aux résultats financiers d'une entreprise. Cela peut se traduire par une productivité accrue des employés, une meilleure rétention du personnel, une plus grande satisfaction des clients, et d'autres avantages qui ont un impact direct sur la performance financière.

Après avoir examiné les réponses concernant le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance financière globale, notre enquête s'est conclue par deux questions ouvertes :

1. Comment percevez-vous ce lien et de quelle manière les ressources humaines influent-elles sur la performance financière de votre entreprise ?
2. Quels sont les défis et obstacles que votre entreprise rencontre dans la gestion de ses ressources humaines en relation avec la performance financière ?

L'analyse de ces réponses révèle plusieurs points importants :

- **Perception du lien entre RH et performance financière :** La majorité des répondants reconnaissent l'importance des ressources humaines dans la performance financière de leur entreprise. Ils mettent en avant des éléments tels que la formation, la

motivation, l'engagement du personnel, ainsi que la gestion des compétences. Ces éléments confirment notre hypothèse selon laquelle les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact significatif sur la performance financière.

- **Facteurs influençant le lien entre RH et performance financière :** Plusieurs répondants pointent du doigt le turnover élevé comme un obstacle à la performance financière, en raison des coûts associés au recrutement et à la formation. Les conflits internes et une gestion inefficace sont également mentionnés comme étant préjudiciables à la motivation et à la productivité. Cela suggère que des facteurs internes peuvent entraver le lien entre les ressources humaines et la performance financière.
- **Importance de la motivation et de l'engagement :** Les répondants soulignent l'importance cruciale de la motivation et de l'engagement du personnel en ce qui concerne la performance financière. Un personnel motivé, engagé et fidèle à l'entreprise peut contribuer de manière positive à la performance. Cela renforce l'idée que la gestion des ressources humaines doit mettre en avant ces aspects pour améliorer la performance financière.
- **Défis et obstacles dans la gestion des RH :** Les répondants évoquent divers défis tels que la rémunération incohérente par rapport à la performance, la nécessité de réduire le turnover, la motivation des collaborateurs, ainsi que l'équité dans l'évolution des carrières et des salaires. Ces défis mettent en évidence des domaines nécessitant des améliorations pour optimiser le lien entre les ressources humaines et la performance financière.
- **Gestion des talents et performances :** Certains répondants mettent en avant l'importance de la détection des talents et du développement des performances dans la gestion des ressources humaines. Cela confirme l'idée que la gestion des talents joue un rôle clé dans l'amélioration de la performance financière.
- **Impact du climat de travail sur la performance financière :** Plusieurs répondants soulignent l'importance d'un climat de travail positif, où le personnel se sent épanoui et motivé, pour influencer positivement la performance financière. Cela met en lumière l'importance de créer un environnement de travail favorable.

Succinctement, les réponses des entreprises marocaines confirment l'importance des ressources humaines dans la performance financière. Cependant, elles identifient également des défis tels que le turnover élevé, les conflits internes et la rémunération incohérente, qui

doivent être surmontés pour maximiser cet impact. Il est évident que la gestion des ressources humaines doit viser à améliorer la motivation, l'engagement du personnel et la gestion des talents afin d'obtenir une performance financière optimale.

## Conclusion

Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, la gestion des ressources humaines (GRH) émerge comme un élément central pour l'accomplissement des entreprises. Cette étude a exploré comment les pratiques de GRH influent sur la performance financière des entreprises marocaines actuelles. Notre revue de la littérature a identifié des pratiques clés telles que la gestion des talents et la formation, liées à la performance financière.

Les résultats révèlent une corrélation entre la mise en œuvre efficace de ces pratiques et une meilleure performance financière. Les entreprises investissant dans des RH orientées vers l'efficacité et l'engagement des employés obtiennent des évaluations plus positives de leurs pratiques de GRH, renforçant ainsi l'idée de l'importance d'un département RH dédié.

De plus, la majorité des entreprises considèrent qu'il existe un lien significatif entre leurs pratiques de GRH et leur performance financière globale, avec une amélioration au cours des trois dernières années, soutenant notre hypothèse. Cela souligne le rôle de la gestion stratégique des ressources humaines pour garantir la viabilité financière.

Cependant, notre recherche met en lumière des défis, notamment la rétention du personnel qualifié et l'adaptation aux évolutions du marché. Cela souligne la nécessité d'une gestion des ressources humaines plus réactive pour maintenir la performance financière.

En conclusion, cette étude éclaire l'impact des ressources humaines sur la performance financière des entreprises marocaines et souligne l'importance d'investir dans des pratiques de GRH efficaces et adaptables pour assurer le succès financier. Des recherches futures seront nécessaires pour approfondir ces liens et relever les défis persistants de la gestion des ressources humaines dans un environnement en constante évolution.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anwar, G. et Abdullah, NN (2021). L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle. *Revue internationale d'ingénierie, de commerce et de gestion (IJEEM)* , vol. 5.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Bencherki, N., Cooren, F., Brummans, B. H., Benoit-Barné, C., & Matte, F. (2020). La culture en tant que cultivation: vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (29), 89-109.
- Brealey, A. R., Myers, C. S., & Allen, F. (2014). *Principles of Corporate Finance* (465-466). 11.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance*. McGraw-hill.
- Brigham, EF et Ehrhardt, MC (2017). *Gestion financière : théorie et pratique*. Cengage l'apprentissage.
- Brigham, EF et Houston, JF (2018). *Fondamentaux de la gestion financière*. Cengage l'apprentissage.
- Budiningsih, I., Soehari, T. D., & Supriyanto, E. (2022). Continuous Learning for Employee Capacity Developing in Personal Mastery at Bank Indonesia. *Indonesian Journal on Learning and Advanced Education (IJOLAE)*, vol. 5, no 1, p. 61-77.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*.
- G Brealey, R. A., Myers, S., & Allen, F. (2006). *Principes de gestion financière*, 8 e éd. Paris, Pearson Education France.
- Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2015). *Principles of managerial finance*. Pearson Higher Education AU.
- Goel, D. (2023). *Performance appraisal and compensation management: A modern approach*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Johnson, R. (2019). *Internal Mobility: Strategies for Employee Career Development*. *Personnel Psychology*, 46(4), 567-581.
- GOUFAN A EROUME, D. H. M. (2021). *Management of Talents within Organisations (Gestion des Talents dans les Organisations)*. *Management of Talents within Organisations (Gestion des Talents dans les Organisations)*(September 18, 2021).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced scorecard* (pp. 137-148). Gabler.
- Kareem, AM, Sidiq, PF, Othman, B. et Sabir, MN (2021). L'EFFET DE LA MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES DE GESTION DES TALENTS SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DURABLE : PREUVES DU KURDISTAN-IRAK. *Revue de l'éducation géographique internationale en ligne* , 11 (10).
- Mazouz, B. (2019). *Gestion par résultats: concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État*. PUQ.
- Myers, S. C. (1984). *Capital structure puzzle*.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2022). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Palepu, K. G., Healy, P. M., Wright, S., Bradbury, M., & Coulton, J. (2020). Business analysis and valuation: Using financial statements. Cengage AU.
- Penman, S. H., & Penman, S. H. (2010). Financial statement analysis and security valuation. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business Review Press.
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Calitatea*, vol. 24, no 193, p. 182-188.
- Ross, SA, Westerfield, RW et Jordan, BD (2018). Fondamentaux de la finance d'entreprise. Éducation McGraw-Hill.
- Shaw, J. B. (2016). Performance and Talent: Essentials of Succession Planning. In M. Zeuch (Ed.), *Handbook of Human Resources Management* (pp. 403-421). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Stern, J., Stewart, B., & Chew, D. (1998). The EVA financial management system. Available at SSRN 6704.