

**PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET  
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : ANALYSE  
BIBLIOMETRIQUE**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND  
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: BIBLIOMETRIC ANALYSIS**

**ROCHDI Yousra**

*Doctorante chercheuse, École Nationale de Commerce et de Gestion de  
Tanger, Laboratoire de recherche : Stratégie, Management et Gouvernance  
LARSMAG, Université Abdelmalek Essaâdi.  
Yousra.rochdi@etu.uae.ac.ma*

**LOUKIL Saïd**

*Enseignant chercheur, École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger,  
Laboratoire de recherche : Stratégie, Management et Gouvernance LARSMAG,  
Université Abdelmalek Essaâdi.  
sloukil@uae.ac.ma*

## ABSTRACT

Based on a dataset covering the period from 2019 to May 2024, collected from the Scopus database, this study aims to present a comprehensive knowledge map of the intellectual structure of the field of HRM practices and organizational performance, while highlighting the importance of human capital in these dynamics. The study extracts and analyzes 220 articles using a bibliometric approach, using VOSViewer software and presentations collected from the scopus database. The study provides an overview of the most influential articles, authors, journals and emerging research topics. In summary, the results of this study are significant in that they draw several important conclusions. The exponential growth in scientific production over the last six years, the concentration of research in specific journals, the presence of institutional research networks, and presents the main future research directions for this field.

**Keywords:** *HRM practices, Organizational performance, Scopus, human capital, VOSViewer, Bibliometric analysis.*

## RÉSUMÉ

Basée sur un ensemble de données couvrant la période de 2019 à mai 2024, collectées à partir de la base de données Scopus, cette étude vise à présenter une carte de connaissances complète de la structure intellectuelle du domaine des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), et de la performance organisationnelle, tout en mettant en lumière l'importance du capital humain dans ces dynamiques. L'étude extrait et analyse 220 articles à l'aide d'une approche bibliométrique, en utilisant le logiciel VOSviewer et les présentations collectées de la base de données Scopus. L'étude offre un aperçu des articles, des auteurs, des revues les plus influentes et des sujets de recherche émergents. En résumé, les résultats de cette étude sont importants car ils tirent plusieurs conclusions importantes. La croissance exponentielle de la production scientifique au cours des six dernières années, la concentration de la recherche dans des revues spécifiques, la présence de réseaux institutionnels de recherche, et présente les principales orientations de recherche futures pour ce domaine.

**Mots-clés :** *Pratiques de GRH ; Performance organisationnelle ; Scopus ; capital humain ; VOSviewer ; analyse bibliométrique.*

## 1. INTRODUCTION

« *Il n'y a ni richesse ni force que d'hommes* » disait Jean Bodin au XVI<sup>e</sup> siècle (Vignolles, 2013).

Le capital humain est devenu un concept clé dans l'analyse des organisations et la gestion des ressources humaines (Guillard & Roussel, 2010). Dans un contexte marqué par la digitalisation croissante, le développement durable et l'émergence de l'intelligence artificielle, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) se trouvent au cœur des défis organisationnels contemporains.

La compétitivité d'une organisation et la valeur qu'elle crée dépendent directement de la qualité de ses ressources humaines, qui constituent un facteur clé pour influencer les compétences et les comportements des salariés, tout en garantissant leur engagement afin d'atteindre les objectifs stratégiques et organisationnels (Hammouchi & Ait soudane, 2024).

Traditionnellement, le facteur humain était perçu comme une fonction de soutien aux autres départements de l'organisation. Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines (GRH) est devenue une fonction centrale, indispensable pour assurer des services de qualité. Elle inclut des pratiques clés telles que la formation, le recrutement sélectif, la transformation numérique, la rémunération basée sur la performance, et la sécurité de

l'emploi (Jebbari, 2024).

La gestion des ressources humaines a évolué de manière dynamique, particulièrement après les deux années éoéde crise sanitaire. De nouvelles pratiques ont émergé sous différentes appellations comme la gestion des talents, les nouveaux modes de management, la marque employeur et le télétravail, accompagnée de la digitalisation des pratiques de GRH (Frimousse & Peretti, 2022). En effet, le capital humain désigne les connaissances et compétences que l'individu maîtrise, et qui sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies, et des expériences vécues (Guillard & Roussel, 2010). Toutefois, ces compétences nécessitent fréquemment une mise à jour en raison de l'évolution continue et de la transformation digitale. Quel que soit le niveau de formation initiale dispensé, il existera toujours un écart entre les compétences actuelles et celles requises pour l'avenir. C'est dans ce contexte qu'est apparue la gestion des compétences dans les années 1980, en réponse au besoin des entreprises d'innover dans leurs pratiques d'organisation du travail, elle a évolué d'une fonction opérationnelle (El hammioui, 2020), vers une approche stratégique considérant les ressources humaines comme un levier d'avantage concurrentiel (Hammouchi & Ait soudane, 2024).

L'objectif de cette étude est d'identifier, à travers une analyse bibliométrique réalisée à l'aide du logiciel VOSviewer, les principales tendances structurelles de la recherche sur cette thématique. Cette analyse explore la distribution temporelle des articles publiés, les domaines et secteurs de recherche intéressés par ce sujet, les contributions des pays leaders, et les principales revues spécialisées dans ce domaine. Elle met en lumière les thématiques clés grâce à l'analyse des mots-clés pertinents, identifie la dominance des pays, les collaborations potentielles entre eux, et met en évidence les auteurs clés, et de référence dans ce domaine sur la base des citations et références issues des articles analysés.

Les résultats de cette étude fournissent aux chercheurs, décideurs, et praticiens une compréhension approfondie des tendances de la recherche, tout en soulignant le potentiel et les opportunités pour les recherches futures.

Bien que certaines revues de littérature aient abordé des thématiques similaires au cours des dernières décennies, cette étude se distingue en étant l'une des premières à recourir à des méthodes bibliométriques pour décrire et analyser l'évolution de la littérature publiée sur ce sujet.

Dans ce cadre, cette étude s'articule autour de la problématique suivante : ***Comment la recherche scientifique sur les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle a-t-elle évolué entre l'année 2019 et 2024 ?***

Trois sous-questions guident notre analyse :

- Quelle est la répartition des publications sur les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle en termes de citations, de publications annuelles, et de domaines de recherche entre 2019 et 2024 ?
- Quels sont les chercheurs, les pays, et les revues les plus influents dans ce domaine ?
- Quels sont les domaines de recherche les plus actifs, les tendances récentes, les thèmes émergents, et les auteurs de référence dans la recherche sur la gestion des ressources humaines ?

L'article débute par une revue de littérature, suivie de la présentation de la méthodologie adoptée pour cette étude. Les résultats obtenus sont ensuite exposés et analysés, avant de conclure par une discussion des principaux enseignements.

## 2. REVUE DE LITTÉRATURE

La relation entre les pratiques RH et la performance constitue un champ de recherche qui a suscité un intérêt de la part des chercheurs depuis longtemps, cet intérêt n'a jamais perdu sa vigueur en raison du caractère stratégique des RH (Loukil et al., 2016).

Bien que de nombreuses études aient été réalisées sur les pratiques RH (Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall M, 1988; Arcand et al, 2002 ), la relation entre la GRH et la performance organisationnelle constitue encore une véritable « boîte noire ».

Historiquement perçue comme une fonction administrative de support, la gestion des ressources humaines s'est progressivement imposée comme un levier stratégique de différenciation concurrentielle. Les pratiques RH sont considérées comme l'ensemble des activités permettant la mise en œuvre des politiques et programmes relatifs aux ressources humaines (Badouan & Belmouffeq, 2022). Selon Wright & McMahan, (1992), elles constituent le déploiement des RH pour faciliter la réalisation des objectifs des organisations. Cette centralité explique la dépendance accrue des organisations envers des ressources humaines qualifiées, dévouées et compétentes (Armstrong & Taylor, 2014).

La gestion stratégique préconise la nécessité de concevoir les pratiques de GRH en tenant compte les objectifs stratégiques de l'organisation. À cet effet, trois perspectives ont découlé de cette vision stratégique de la GRH : la perspective universaliste, contingente et configurationnelle.

La première perspective, dite universaliste, s'agit de la logique des bonnes pratiques GRH ou de type « best practices » (Frimousse et Peretti, 2005). Il souligne que certaines pratiques de GRH influencent la performance même si elle est prise isolément, et la mise en place de certaines pratiques, comme la formation, l'évaluation, la sélection, et la rémunération incitative sont considérées comme universellement bénéfiques pour améliorer la productivité et l'engagement des employés (Fabi et al., 2010). Mais ce raisonnement est contesté par les partisans des approches contingente et configurationnelle. Ce qui fonctionne bien dans une organisation ne fonctionnera pas forcément bien dans une autre (Badouan & Belmouffeq, 2022).

La deuxième perspective est contingente, estimant que pour être efficace, les pratiques de GRH doivent dépendre fortement du contexte organisationnel et environnemental dans lequel elles sont appliquées (Fabi et al., 2010). Dans ce sens, l'accent est mis sur l'alignement des pratiques de GRH avec la stratégie de l'organisation, connu sous le terme d'ajustement vertical. Cette perspective soutient que l'efficacité des pratiques de GRH dépend de leur capacité à interagir avec la stratégie pour maximiser la performance organisationnelle. Becker et Huselid (2006) suggèrent d'analyser les impacts de la GRH en tenant compte de l'alignement des pratiques avec les différents processus stratégiques de l'organisation, comme sa taille, son secteur d'activité, ou encore les technologies utilisées, plutôt qu'au niveau de l'ensemble de celle-ci. Contrairement à l'approche universaliste, cette perspective considère que les pratiques ne sont pas universellement efficaces, mais qu'elles doivent être adaptées en fonction des objectifs stratégiques spécifiques. L'accent est mis sur les relations causales entre GRH et performance, tout en tenant compte des effets modérateurs de la stratégie (Colbert, 2004).

La troisième perspective est configurationnelle, c'est la combinaison des deux perspectives universaliste et contingente. Elle soutient que les pratiques de GRH ne doivent pas seulement être alignées les unes avec les autres, mais également avec la stratégie globale de l'organisation et son environnement, et doivent aussi être considérées comme un système cohérent et complémentaire, afin d'avoir un impact réel et efficace sur la performance (Jiang et al., 2012). Selon M.C. Henninger (2000), la théorie configurationnelle est la plus complète, mais également la plus complexe à appliquer empiriquement, en raison de l'absence d'éléments factuels clairs permettant de définir les grappes ou les systèmes de gestion. Elle pourrait cependant combler les limites de la théorie de la contingence et offrir de nouvelles perspectives aux chercheurs (Henninger, 2000). Ces dernières années, de nombreuses études ont exploré le lien entre les pratiques de gestion des ressources

humaines et la performance des entreprises, en mettant l'accent sur le développement des compétences, notamment les travaux de Charles, B-Pauvres, Commeiras, N., Peyrat, D-Guillard & Roussel (Brigitte et al., 2007), de Peretti, M.J. (2018), de (Lassoued, 2017), de (Gilbert & Thionville, 2012), de Le Boterf. G. (2001), et de (Jiang et al., 2012a). Dans ce contexte, la fonction des ressources humaines est désormais perçue comme une fonction clé de l'entreprise, ayant un impact stratégique majeur (Soungalo et al., 2023).

### **3. METHODOLOGIE**

En adoptant une approche systématique, la collecte des données a débuté par une recherche documentaire approfondie dans la base de données universitaire Scopus, ciblant le sujet étudié. Plusieurs filtres ont été appliqués pour affiner les résultats, notamment les années de publication, les domaines de recherche, la langue, l'accès aux documents, et le type de document. Une fois cette sélection effectuée, une analyse bibliométrique a été réalisée à l'aide du logiciel VOSviewer. L'ensemble des données analysées comprenait 220 articles publiés entre 2019 et le 23 mai 2024.

La méthodologie suivie s'est déroulée en plusieurs étapes ; d'abord, une recherche initiale sur le sujet, suivie de la sélection des études pertinentes en fonction des filtres mentionnés. Ensuite, les données extraites de Scopus ont été intégrées dans VOSviewer pour procéder à l'analyse bibliométrique.

L'objectif principal de cette étude est de fournir une carte complète des connaissances, et de la structure intellectuelle de ce domaine. Cette méthode offre une visualisation claire de la structure des connaissances et permet d'appréhender rapidement l'état actuel du sujet. Elle vise également à identifier les tendances émergentes dans ce champ de recherche, en mettant en lumière les thématiques clés et les contributions significatives.

Les chercheurs utilisent l'analyse bibliométrique pour diverses raisons, notamment pour découvrir les tendances émergentes dans la performance des articles et des revues, les modèles de collaboration et les acteurs de la recherche, ainsi que pour explorer la structure intellectuelle d'un domaine spécifique dans la littérature existante (Donthu et al., 2021).

### **4. PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE LA LITTERATURE**

Cette section présente les résultats de l'analyse bibliométrique combinée à plusieurs visualisations de réseaux. La première section parle de statistiques bibliométriques, suivie d'un recensement des mots clés utilisés. Ensuite, diverses analyses bibliométriques sont présentées (par pays, revue scientifique, auteur et publication).

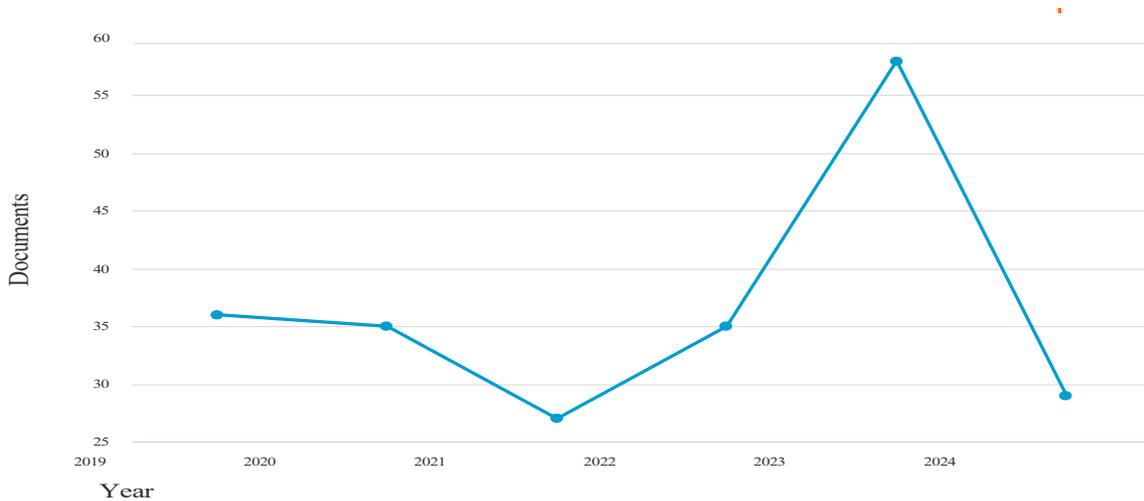
#### **4.1 SCRIPTS DE RECHERCHE SUR SCOPUS**

Le périmètre utilisé pour collecter la base de données sur Scopus est présenté comme suit :

```
TITLE-ABS-KEY ( ( "skills management" OR "competency management" OR "formation" OR "training" OR "human resources management practice" OR "hrm" ) AND ( "Organizational performance" OR "OP" ) ) AND PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2025 AND ( LIMIT-TO ( OA , "all" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) )
```

## 4.2 STATISTIQUES BIBLIOMETRIQUES :

**Graphique 1 :** Nombre de documents par année (2019 -2024)



Source : Scopus

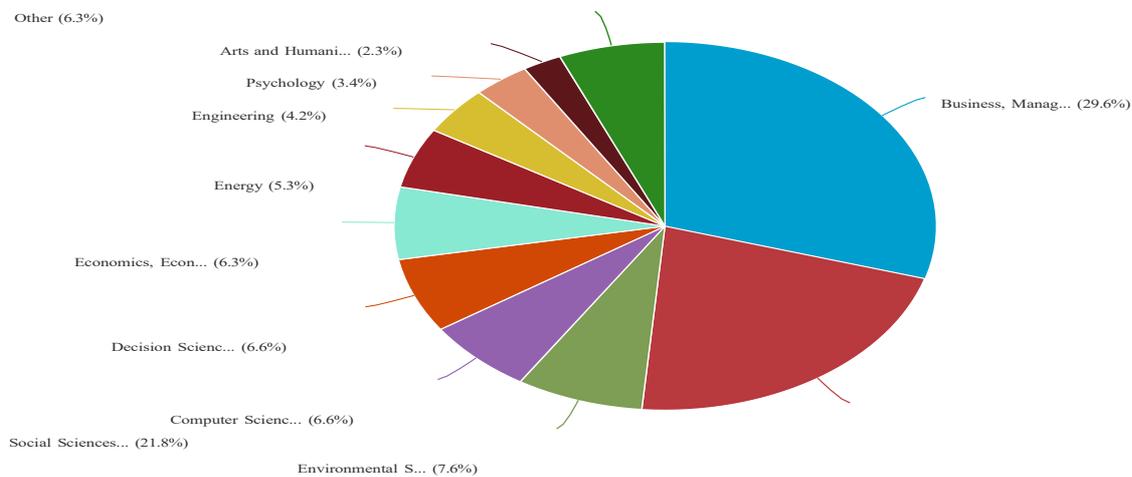
Sur la période de 2019-2024, un total de 220 articles scientifiques ont été publiés en libre accès (figure1). On observe que la recherche sur le management des compétences et la performance organisationnelle a commencé à susciter davantage d'intérêt à partir de l'année 2022, atteignant un niveau maximal en 2023 avec un total de 58 articles, soit une augmentation annuelle d'environ 65.71%.

L'année 2021 a été marquée par une diminution de la production académique dans ce domaine, avec un total de 27 articles, soit une diminution de 22.86% par rapport à 2020. Cette diminution peut être attribuée à la période post-COVID.

Cependant, la baisse du nombre d'articles publiés en 2024 peut être attribuée à la portée limitée des données recueillies pour cette année, se limitant aux cinq mois, suite à l'extraction effectuée le 25 mai 2024.

Ces recherches sont principalement motivées par la volonté de comprendre cette « boîte noire » et d'éclairer les variables souvent négligées par les entreprises. Comme le souligne la revue de littérature, les pratiques de GRH ont connu une évolution importante suite à la crise sanitaire (Frimousse & Peretti, 2022), avec l'émergence de nouvelles technologies et de la transformation digitale. Ces transformations ont conduit à une diversification des approches et pratiques RH, pour s'adapter aux changements et améliorer leurs performances organisationnelles.

**Graphique 2 : Pourcentage des documents par domaine de recherche**



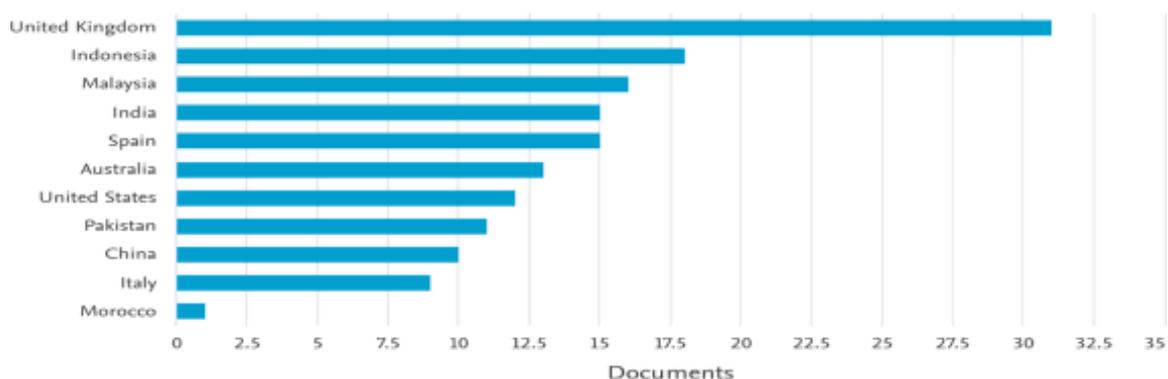
Source : Scopus

La figure 2 révèle que les domaines de recherche portant sur les pratiques de GRH et la performance organisationnelle sont nombreux et diversifiés, ce qui fait que ce sujet suscite l'intérêt d'une grande variété de secteurs.

L'analyse de cette figure a montré que les occupations économiques représentent le principal centre d'intérêt des études sur le sujet abordé. Ceci est illustré par le nombre total de publications classées dans les domaines suivants : business, management and accounting (140, soit 29,6%), Social sciences (103, soit 21,8%), Environmental science (36, soit 7,6%), Computer science (31, soit 6,6%), Decision sciences (31, soit 6,6%), Economics Econometrics and Finance (30, soit 6,3%), Energy (25, soit 5,3%), Engineering (20, soit 4,2%), Psychology (16, soit 3,4%), Arts and Humanities (11, soit 2,3%), autres (30, soit 6,3%).

Dans cette analyse nous avons accordé une attention particulière aux domaines du commerce, gestion et comptabilité, sciences sociales, économie, économétrie et finance avec un nombre de 220 articles, représentant un pourcentage de 57,7%.

**Graphique 3 : Nombre de documents par pays**



Source : Scopus

La figure 3 met en avant les 11 pays les plus productifs en matière de production d'articles scientifiques sur les pratiques de gestion de ressources humaines, le management des compétences, la formation et la performance organisationnelle.

Il ressort de cette figure que les trois pays leaders dans ce domaine sont respectivement le Royaume- Uni, avec un total de 31 articles, l'Indonésie, avec 18 articles, et la Malaisie, avec 16 articles. Ces trois pays représentent ensemble 29,54% de toutes les publications recueillies sur ce sujet.

Le Royaume-Uni, en tant que leader mondial de la recherche académique, dispose de prestigieuses institutions comme l'Université d'Oxford et Cambridge, qui soutiennent l'innovation dans des domaines tels que la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. Ainsi, l'Indonésie et la Malaisie, en pleine croissance économique, investissent massivement dans la recherche pour répondre à leurs défis de développement organisationnel. En revanche, au Maroc, le faible nombre de publications dans ce domaine peut être attribué à des limitations financières et à des priorités de recherche historiquement axées sur des enjeux économiques immédiats. Ce n'est que récemment que des obligations en matière de pratiques RH et de formation ont été imposées aux entreprises, ce qui pourrait stimuler progressivement la recherche dans ce domaine.

**Graphique 4 :** Nombre de documents par source sur la période 2019-2024



*Source : Scopus*

Cette figure présente la répartition au fil des années des cinq principales revues ayant publié au moins quatre articles parmi l'ensemble des documents consultés : Sustainability Switzerland avec un total de 22 articles cité 565 fois, Human Resource Management Journal avec 5 articles et 99 citations, Polish Journal of Management Studies avec 5 articles et 8 citations, Problems and Perspectives in Management avec 5 articles et 6 citations , et Quality Access to Success avec 4 articles et une citation.

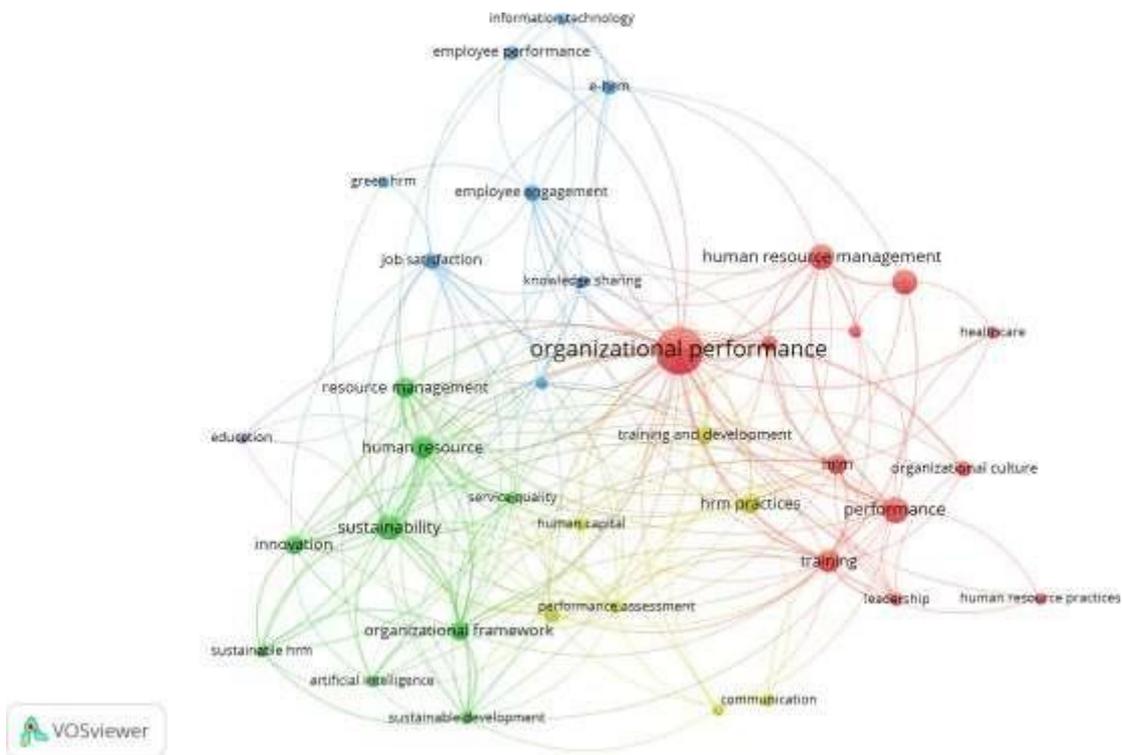
La revue Sustainability Switzerland se distingue par son nombre élevé d'articles publiés, enregistrant un pic en 2022 avec 11 articles.

### 4.3 RAPPORT DE CITATION

Citations	
Nombre de documents	220
Nombre de citations	2233
La moyenne citation/Article	10,15

### 4.4 ANALYSE DES MOTS-CLES

Figure 1 : Réseau de cooccurrence de mots-clés



La carte de cooccurrence est soumise à la condition que le mot-clé doit apparaître au moins quatre fois dans l'ensemble des articles collectés pour qu'il soit pris en compte dans cette présentation, et cela afin de ne retenir que les mots-clés pertinents, et assurer une analyse plus précise des mots-clés présents sur la carte.

Sur les 1131 mots-clés analysés, seuls 37 mots-clés remplissent cette condition et sont interconnectés par des liens.

L'analyse VOSviewer a permis d'identifier cinq clusters, représentés par cinq couleurs distinctes comme présenté ci-dessus. Nous avons observé que le terme "organizational performance" est le plus fréquemment utilisé, avec un total de 58 occurrences identifiées, et 31 liens vers d'autres mots-clés. De même, le terme "human resource management" a été relevé 17 fois et associé à 13 liens. En outre, "sustainability" est apparu 16 fois et est lié à 21 autres mots-clés. Cette constatation suggère que ces termes revêtent une grande importance dans une recherche axée sur les pratiques de GRH et la performance organisationnelle, reflétant

l'influence croissante des Objectifs de Développement Durable (Agenda 2030) sur la recherche en GRH. Et souligne également l'influence du management des compétences sur la performance organisationnelle et le développement durable, faisant des pratiques RH un levier central pour concilier compétitivité et durabilité. Les mots-clés "training", "employee engagement", "hrm practices", "employee engagement", et "innovation" ont été utilisés à un niveau légèrement inférieur par rapport aux autres mots-clés mentionnés précédemment. Ainsi que l'utilisation modérée du mot clé "training", s'explique par le fait que la formation est devenue une obligation stratégique pour les entreprises que ces dernières années. Ces constatations sont démontrées par la taille des cercles dans la visualisation. Et comme par défaut, VOSviewer utilise un schéma de couleurs rouge-vert-bleu, dans ce schéma de couleurs, le rouge correspond à la densité d'éléments la plus élevée et le bleu correspond à la densité d'éléments la plus faible (Zhao & Chen, 2014).

**Tableau 1** : Mots clés par occurrences

<b>Mots-clès</b>	<b>Occurrences</b>	<b>Total force des liens</b>
<b>Artificial intelligence</b>	4	13
<b>Communication</b>	5	4
<b>E-hrm</b>	6	13
<b>Education</b>	4	6
<b>Employee engagement</b>	8	16
<b>Employee performance</b>	6	6
<b>Green hrm</b>	4	3
<b>Healthcare</b>	4	5
<b>Hrm</b>	11	17
<b>Hrm practices</b>	11	19
<b>Human capital</b>	5	15
<b>Human resource</b>	14	50
<b>Human resource management</b>	17	24
<b>Human resource practices</b>	4	3
<b>Information technology</b>	4	8
<b>Innovation</b>	10	23
<b>Job satisfaction</b>	8	18

<b>Knowledge management</b>	7	19
<b>Knowledge sharing</b>	4	10
<b>Leadership</b>	5	10
<b>Learning</b>	8	26
<b>Management</b>	4	8
<b>Organisational performance</b>	17	11
<b>Organizational culture</b>	7	9
<b>Organizational framework</b>	10	35
<b>Organizational performance</b>	58	81
<b>Performance</b>	18	30
<b>Performance assessment</b>	5	18
<b>Productivity</b>	5	4
<b>Resource management</b>	11	43
<b>Service quality</b>	4	19
<b>Sustainability</b>	16	55
<b>Sustainable development</b>	5	23
<b>Sustainable hrm</b>	4	20
<b>Talent management</b>	4	10
<b>Training</b>	14	34
<b>Training and development</b>	8	18

*Source : VOSviewer*

Le tableau ci-dessus présente les occurrences de l'ensemble des mots clés figurant dans la carte.

**Tableau 2** : Réseau de cooccurrence des mots-clés des auteurs

Clusters	Couleurs	Nombre des items	Items
Cluster 1: "l'influence des pratiques de gestion de ressources humaine sur la performance"	Rouge	12 items	Healthcare, Hrm, Human Resource Management, Human Resource Practices, Knowledge Management, Leadership, Organisational Performance, Organizational Culture, Organizational Performance, Performance, Productivity, Training.
Cluster 2: "l'intelligence artificielle au cœur du management des ressources humaines et de la durabilité"	Vert	9 items	Artificial Intelligence, Human Resource, Innovation, Organizational Framework, Resource Management, Service Quality, Sustainability, Sustainable Development, Sustainable Hrm.
Cluster 3: "la transformation digitale et la gestion des ressources humaine "	Bleu	8 items	E-Hrm, Employee Engagement, Employee Performance, Green Hrm, Information Technology, Job Satisfaction, Knowledge Sharing, Talent Management.
Cluster 4: " la formation du capital humain"	Jaune	7 items	Communication, Hrm Practices, Human Capital, Learning, Management, Performance Assessment, Training And Development.

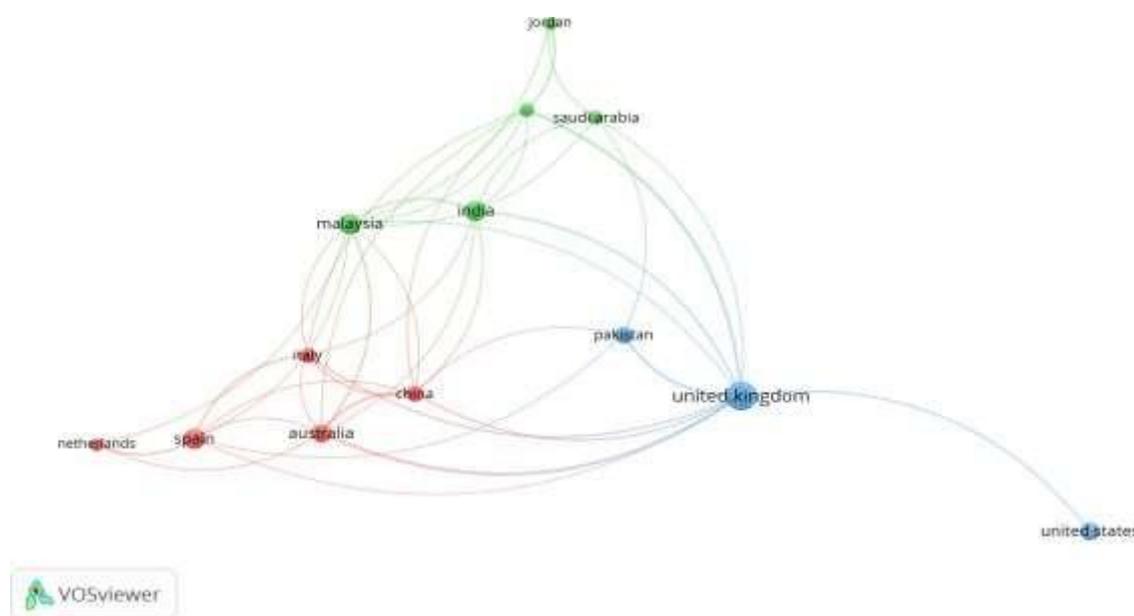
Cluster 5: "l'impact de l'éducation sur l'apprentissage et la performance organisationnelle"	Mauve	1 items	Education
--	-------	---------	-----------

*Source : Par nos soins*

Dans notre analyse, nous avons repéré cinq groupes distincts de mots-clés cooccurrents, chacun représenté par une couleur différente sur la carte. Nous avons attribué un titre à chaque groupe pour résumer brièvement les principaux thèmes abordés dans l'ensemble de la carte de cooccurrence.

#### 4.5 ANALYSE PAR CO-AUTEURS -PAYS

**Figure 2 : Relation entre les pays**



Afin d'obtenir cette carte, nous avons sélectionné que les pays ayant au moins 7 articles, ce qui a permis d'identifier trois regroupements (clusters) de pays au sein desquels les auteurs collaborent. Ces clusters sont identifiables par trois couleurs distinctes.

Le Royaume-Uni se démarque comme le pays avec la production scientifique la plus élevée, comme le révèle la figure 3, occupant ainsi une position centrale avec une densité plus élevée sur la carte. La Malaisie et le Pakistan occupent également des positions centrales.

Le Royaume-Uni et la Malaisie se distinguent par le nombre élevé de leurs collaborations avec d'autres pays, atteignant jusqu'à 10 liens internes et externes.

Nous notons que les pays d'Asie collaborent généralement entre eux, étant donné que la totalité de leurs publications est en anglais, ce qui facilite la communication dans le domaine de la recherche scientifique et académique. Leur présence significative dans les collaborations suggère une forte production académique dans ce domaine, représentant plus de 50% des pays présents sur la carte. Ces collaborations peuvent être attribuée en grande partie à leur proximité géographique, qui les amène à rencontrer des problématiques similaires et à partager des centres d'intérêt communs. En outre, la cohérence des systèmes politiques influence grandement l'adoption de solutions communes.

De même, on remarque que les collaborations entre les pays arabes sont fortes, reflétant leur similitude sur différents niveaux.

On identifie également que la plupart des pays collaborent avec les autres pays extérieurs à leur regroupement,

à l'exception de la Jordanie et des États-Unis, qui établissent uniquement des liens internes au sein de leurs clusters respectifs, la grappe verte et la grappe bleue, avec un seul lien interne pour les états unis avec le royaume unie.

Comme soulevé de la carte, les collaborations avec les auteurs du Royaume-Uni prédominent parmi les auteurs des autres pays. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment la position académique du Royaume-Uni et la qualité de ses infrastructures de recherche, qui attirent de nombreux chercheurs. De plus, les universités britanniques sont souvent intégrées à des réseaux internationaux de recherche, ce qui facilite les partenariats avec des chercheurs du monde entier.

Le Royaume-Uni adopte également une politique d'ouverture envers les chercheurs étrangers, offrant des programmes de bourses et d'échanges en faveur de la recherche scientifique.

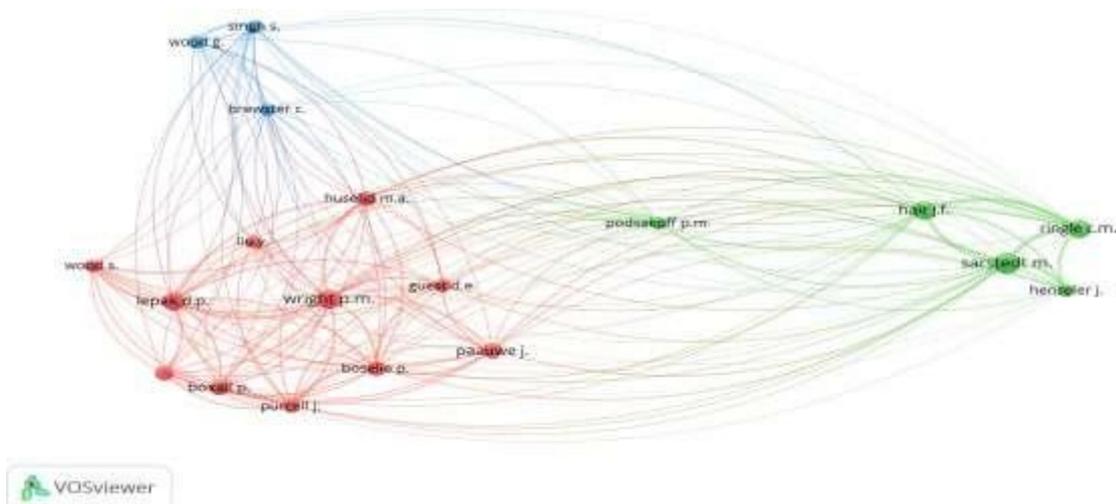
L'origine géographique des étudiants étrangers au Royaume-Uni reflète l'histoire de l'Empire britannique, comme en témoigne la sur-représentation de certains États. Par exemple, l'Afrique du Sud et le Nigéria en Afrique, ainsi que les pays de la péninsule arabe anciennement sous protectorat anglais, tels que la Malaisie, l'Inde, le Pakistan, la Thaïlande et les îles des Caraïbes qui étaient britanniques. Cela signifie que les étudiants de ces pays sont plus enclins à choisir le Royaume-Uni pour leurs études en raison de ces liens historiques et linguistiques.

Cependant, le domaine d'attraction universitaire du Royaume-Uni se concentre davantage sur la technologie, les sciences et la formation aux affaires. Par conséquent, les étudiants en provenance d'Afrique et d'Amérique du Sud, qui peuvent être plus intéressés par d'autres disciplines telles que les sciences humaines ou les arts, sont moins représentés au Royaume-Uni. En revanche, les pays asiatiques en voie de modernisation, qui accordent une importance croissante à ces domaines, envoient davantage d'étudiants au Royaume-Uni pour des études dans ces domaines spécifiques. Le Royaume-Uni, est donc à travers la langue anglaise et son avancement technique, attire les élites émergentes (Charle, 2022).

Ces avancées expliquent la coopération des auteurs avec le Royaume-Uni, étant donné que ces auteurs étaient des étudiants dans ce pays. Cela leur a permis d'établir des contacts lors de leurs séjours dans différentes universités ou centres de recherche au Royaume-Uni.

#### 4.6 ANALYSE D'AUTEURS CITES EN COCITATION :

Figure 3 : Auteurs cités dans les références des articles



Sur 24215 auteurs cités dans les références des articles sélectionnées, seuls 19 ont été cités plus de 40 fois, et constituerons donc les auteurs de références dans notre sujet.

Ils sont regroupés sous forme de trois clusters différents comme présenter ci-dessus.

On remarque que les auteurs Sarstedt M., Wright P.M., Hair J.F., Lepak D.P. et Ringle C.M. occupent des

positions centrales dans la carte, avec un nombre important de citations respectivement de 107, 91, 85, 84 et 84.

Entre autres, on peut citer que parmi 15107 références cités par les articles collectés dans cette étude bibliométrique, 4 qui ont été citées plus de neuf fois : huselid m.a., the impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *academy of management journal*, 38, 3, pp. 635-672, (1995) avec 13 citations ; barney j., firm resources and sustained competitive advantage, *journal of management*, 17, 1, pp. 99-120, (1991) avec 12 citations ; fornell c., larcker d.f., evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *journal of marketing research*, 18, 1, pp. 39-50, (1981) avec 9 citations ; jiang, K., lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C., how does human resource management influence organizational outcomes? a meta-analytic investigation of mediating mechanisms, *academy of management journal*, 55, 6, pp. 1264- 1294, (2012) avec 9 citations également.

## 5. DISCUSSION

Appelbaum et al (2002) avancent que : "*une formation accrue, une rémunération incitative et variable selon les performances, une meilleure sécurité de l'emploi, une plus grande coopération dans les relations de travail ainsi qu'une participation syndicale à la gestion sont au nombre des pratiques novatrices à mettre en œuvre pour assurer la pleine réussite des innovations organisationnelles dans les modèles de travail à haute performances*" (Le Flanchec et al., 2017) .

La mise en œuvre de pratiques efficaces en gestion des ressources humaines, telles que la promotion de postes de travail nécessitant des compétences polyvalentes et diversifiées, l'instauration de programmes de formation et de systèmes de rémunération visant à encourager la créativité des employés, la sélection de candidats possédant un large éventail de compétences, ainsi que la constitution d'équipes de travail alignées sur des objectifs précis, contribue à améliorer la performance organisationnelle. C'est dans cette optique que nous avons entrepris cette étude, afin d'identifier les principales tendances dans ce domaine et répondre à notre problématique principale.

Nous avons examiné les études sélectionnées pour présenter une série d'analyses bibliométriques, sur un échantillon de 220 publications scientifiques, avec 2233 citations soit une moyenne de 10 citations par article. Il ressort de notre analyse que le sujet a commencé à susciter un intérêt croissant à partir de l'année 2022, pour atteindre son pic en 2023. L'année 2021 se distingue par une diminution des publications, probablement liée à la période post-COVID. De même, la baisse observée en 2024 peut être attribuée à l'extraction de 5 mois de l'année.

Les domaines de recherche portant sur ce sujet sont nombreux et diversifiés, ce qui fait que ce sujet suscite l'intérêt d'une grande variété de secteurs après principalement les occupations économiques. L'analyse des revues ayant publié au moins quatre articles parmi l'ensemble des documents consultés a relevé que *Sustainability Switzerland* est la revue qui a publié le plus, avec un total de 22 articles cités 565 fois.

1131 mots-clés ont été analysés, et nous avons identifié 37 mots-clés apparaissant au moins quatre fois. Ainsi, nous avons regroupé les mots clés sous 5 clusters avec 5 couleurs dont chaque couleur réfère à un thème distinct tel que l'influence des pratiques de gestion de ressources humaine sur la performance, l'intelligence artificielle au cœur du management des ressources humaines et de la durabilité, la transformation digitale et la gestion des ressources humaine, la formation du capital humain, et l'impact de l'éducation sur l'apprentissage et la performance organisationnelle. Ensuite, nous avons sélectionné uniquement les pays ayant publié au moins 7 articles. Cela nous a permis d'identifier trois clusters regroupant des pays dont les auteurs collaborent régulièrement. Le Royaume-Uni se distingue comme principal acteur au sein de ces collaborations. Ces coopérations s'expliquent par plusieurs facteurs : la proximité géographique, la similarité des systèmes politiques, la langue parlée, la réputation académique du pays, ainsi que par des réseaux internationaux de recherche. Enfin, nous avons analysé les auteurs de

références cités plus de 40 fois dans les articles, qui sont considérés comme des figures majeures dans ce domaine, notamment Sarstedt M., Wright P.M. et Hair J.F.

## 6. CONCLUSION

Cette analyse bibliométrique de 220 publications (2019-2024), démontre une croissance notable des recherches sur les pratiques GRH et performance organisationnelle, avec un pic en 2023 après un ralentissement post-COVID en 2021. Les données montrent une concentration dans des revues spécialisées (dont Sustainability Switzerland, leader avec 22 articles et 565 citations) et une collaboration internationale accrue, menée par le Royaume-Uni. L'étude identifie 37 mots-clés récurrents (sur 1131 analysés), structurés en 5 clusters thématiques : (1) impact des pratiques GRH sur la performance, (2) IA et durabilité, (3) transformation digitale, (4) développement du capital humain, et (5) rôle de l'éducation. Les auteurs les plus cités (Sarstedt M., Wright P.M., Hair J.F.) reflètent l'interdisciplinarité du champ, qui attire divers secteurs économiques, avec une moyenne de 10 citations par article.

Cette étude révèle une augmentation notable de la production scientifique sur le thème des pratiques de gestion des ressources humaines et de la performance organisationnelle au cours des six dernières années, avec une concentration des recherches dans des revues spécifiques indexées, une forte contribution de certains pays, et une collaboration accrue entre auteurs de différentes nationalités. Cette analyse nous a permis également d'identifier les mots-clés associés à cette thématique.

Des centaines de publications ont été publiées sur ce sujet ces dernières années, mais aucune analyse bibliométrique d'une telle étendue n'avait été réalisée jusqu'à ce jour. Cependant, le présent article se limite aux publications anglophones des six dernières années (2019-2024), offrant ainsi une vision partielle de la recherche internationale en GRH. Par ailleurs, l'ensemble de cette étude s'est concentré sur l'analyse de la recherche visible au niveau international dans le domaine des ressources humaines, et ne donne qu'une vision partielle des évolutions de la recherche dans ce domaine.

Pour approfondir ces résultats, il est donc recommandé d'élargir cette investigation à d'autres langues et à une période temporelle plus étendue, remontant aux origines de ces thématiques de recherche, ainsi d'explorer davantage les thématiques clés retenues dans cette étude. De plus, il serait particulièrement pertinent de diversifier les sources en exploitant simultanément plusieurs bases de données scientifiques reconnues telles que Web of Science et Cairn.

Les perspectives de recherche visent à compléter cette étude par une revue systématique approfondie, permettant d'offrir une vision véritablement holistique du sujet.

### **Reconnaissance de l'auteur :**

*L'auteur tient à remercier le Centre national de la recherche scientifique et technique du Maroc (CNRS) pour son soutien.*

## REFERENCES

Arcand, M., M. Bayad et B. Fabi (2002), Der Einfluss des Personalmanagements auf die unternehmerische Leistung von KMU im kanadischen Finanzsektor, *igazeitschrift für Klein und Mittelunternehmen*, 2002/2, pp.105-120, Duncker & Humblot, Berlin/St.Gallen, Allemagne/Suisse.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice : A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.

Badouan, R., & Belmouffeq, B. (2022). Panorama de l'influence des pratiques de gestion des ressources

- humaines sur la performance organisationnelle : revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3, pp.1–14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6581358>
- Brigitte, C.-P., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques, pp. 97–150. <https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0097>
- Charle, C. (2022). L'internationalisation des universités en Europe. *Savoir/Agir*, N° 61-62(2), pp.165–174. <https://doi.org/10.3917/sava.061.0166>
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 29(3), pp.341–358. <https://doi.org/10.2307/20159047>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, pp. 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- El Hammioui, L. (2020). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 3, pp.1–15.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L., & St-Pierre, J. (2010). Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente. *Management & Avenir*, n° 39(9), pp. 110–123. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0110>
- Frimousse, s., & Peretti, J.-M. (2022). *Travail et organisation hybrides en question(s)*.
- Gilbert, P., & Thionville, R. (2012). Le développement des compétences dans les organisations. In *Traité de psychologie du travail et des organisations - 3ème édition*, pp. 143–173. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2012.01.0143>
- Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, n° 31(1), pp. 160–181. <https://doi.org/10.3917/mav.031.0160>
- Hammouchi, M., & Ait soudane, J. (2024). Evolution des pratiques et modèles de gestion des ressources humaines : Etude exploratoire auprès des organisations marocaines. *African Scientific Journal, Volume 03, Numéro 24*, pp. 0178–0218. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12204478>
- Henninger, M.-C. (2000). *Nouvelles perspectives théoriques en management des rémunérations*.
- Jebbari, A. (2024). “Human resources practices as a mechanism for improving performance within public institutions and state-owned enterprises in Morocco.” *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), pp. 40–56. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.05](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.05)
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., & Baer, J.C. (2012a). How does human resource management influence organizational outcomes? a meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *The Academy of Management Journal*, 55, pp. 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Lassoued, D. (2017). *Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de “compétences d'employabilité durable.”*
- Le Boterf, G. (2001). *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Editions d'organisation, 3è édition.
- Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A., & Rojot, J. (2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies d'innovation en France : les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Relations Industrielles*, 72(1), pp.173–202. <https://doi.org/10.7202/1039595ar>

Lengnick-Hall, C.A., & Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13, pp. 454-470.

Marie, P.J (2018). *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, 2020, ISBN 2311406493, 9782311406498, 304 pages.

Soungalo, B., Laya Amadou, G., & MOULAYE Abdoulaye, S. (2023). Le développement des compétences, un facteur d'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise au Mali, a factor for improving organizational company performance in Mali. *International Journal of Financial Accountability*, 5(5), pp. 2788–7189. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8349898>

Vignolles, B. (2013). Le capital humain : du concept aux théories. *Regards Croisés Sur l'économie*, n° 12(2), pp. 37–41. <https://doi.org/10.3917/rce.012.0037>

Zhao, R., & Chen, B. (2014). Applying author co-citation analysis to user interaction analysis: a case study on instant messaging groups. *Scientometrics*, 101(2), pp. 985–997. <https://doi.org/10.1007/s11192-014-1314-7>