

CRISC N°11

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Quel Avenir pour la Fonction RH ?
Actes du Colloque du 24 novembre 2005 (ISC, Paris)

La gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines : l'état de la situation et les facteurs explicatifs

Mohamed BINKKOUR

Enseignant chercheur à l'Institut Supérieur
d'Informatique Appliquée et de Management (ISIAM)

Abdelmajid IBENRISSOUL

Professeur de l'enseignement supérieur à la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech

Résumé

La gestion stratégique des ressources humaines est une nouvelle approche systémique d'analyse : « permettant à l'entreprise ou à l'organisation de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a besoin en quantité et en qualité pour atteindre ses objectifs ». Cette approche traduit le fait que l'entreprise adopte une vision claire et dynamique des ressources qu'elle a à gérer ainsi que les objectifs à atteindre ; avec une telle approche la GRH cesse d'être une variable proactive à considérer en amont de l'élaboration de toute stratégie.

Toutefois, reconnaître l'évidence de l'importance stratégique de plus en plus centrale des ressources humaines, dans le développement de la compétitivité des entreprises n'entraîne pas automatiquement une insertion et une intégration efficace de celle-ci au cœur même de la dynamique stratégique de l'entreprise marocaine, en effet la ressource humaine reste fortement imprégnée d'une culture de gestion administrative du personnel.

L'objectif de cette communication est de comprendre les raisons et les enjeux d'une nécessaire alliance de la GRH à la stratégie et de l'entreprise et d'apporter des éclaircissements sur le concept « gestion stratégique des ressources humaines ainsi on va de vérifier trois hypothèses principales à savoir : 1) L'intégration stratégique des ressources humaines est tributaire de la maturité et de la taille de l'entreprise 2) L'intégration stratégique des ressources humaines implique l'existence d'une structure et d'un responsable attribué aux RH.3) : L'intégration stratégique des ressources humaines implique l'existence d'un système d'information sociale fiable.

Abstract

The strategic management of human resources represents a new, systems analysis approach: "enabling the firm or organization to have immediate access, at any future time, to the quantity and quality of resources needed to reach its objectives". This approach expresses the fact that the firm has adopted a clear, dynamic vision of the resources to be managed and of the objectives sought; under

this approach the HRM is no longer a proactive variable that must be considered before developing any strategy.

However, acknowledging the ever more central strategic importance of human resources in the development of corporate competitiveness does not automatically lead to its effective inclusion and integration into the very heart of a Moroccan firm's strategic dynamics. In fact, human resources is still permeated by a culture of administrative personnel management.

The objective of this paper is to reach an understanding of the reasons and issues surrounding the necessary marriage of HRM and corporate strategy, and to shed light on the concept of "strategic management of human resources". To do this we will examine three main ideas, namely: 1) The strategic integration of human resources is dependent on the maturity and size of the firm; 2) The strategic integration of human resources implies the existence of a structure and a manager assigned to HR; and 3) : The strategic integration of human resources implies the existence of a reliable system of social accounting.

Keywords: Strategic management of human resources, human capital, key skill, HRM results, performance, corporate strategy

Introduction

L'évolution de l'environnement économique vers la globalisation des marchés et la mondialisation, a changé radicalement la donne stratégique des entreprises marocaines, plusieurs facteurs interviennent pour accélérer la dynamique concurrentielle en la rendant beaucoup plus intense (les NTIC, la saturation des Marchés...etc).

Dans une telle perspective de redéfinition des enjeux stratégiques et d'accroissement des contraintes au développement de la compétitivité, la question de la contribution de la GRH au développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise marocaine devient un impératif perçant. Désormais il faut se pencher sur cette contribution pour déterminer les objectifs et les programmes qui permettront de les réaliser efficacement. La nécessité d'une telle contribution pleine et entière de la GRH au processus stratégique se pose de plus en plus comme une réalité incontestable.

L'expression « *gestion stratégique des ressources humaines* » marque un nouvel âge dans le processus de mutation de la dimension sociale de l'entreprise. Ainsi tout au long de la décennie quatre vingt la question de la contribution et de l'intégration fonctionnelle de la gestion des ressources humaines à la planification stratégique de l'ensemble des entreprises était signalée de façon continue. Progressivement le concept « *gestion stratégique des ressources humaines* » a émergé surtout avec l'avènement d'une avalanche d'article et d'ouvrage. Et grâce à ce nouveau concept, la dimension des marchés de même que les autres paramètres de l'environnement des systèmes de GRH ont été davantage pris en compte.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines ne peut être appréhendée comme un simple annexe aux autres domaines de management, la donne sociale est considérée conjointement aux problèmes organisationnels et en symbiose avec les autres décisions.

En effet, nous assistons à un passage progressif de la notion de productivité à celle de la compétitivité, de la notion de coût à celle de ressource à capitaliser, ce passage largement identifié à partir de l'analyse de l'efficacité économique de l'entreprise japonaise qui a permis de translater les ressources humaines du registre de l'organisation du travail au registre de la stratégie de l'entreprise.

La gestion stratégique des ressources humaines est une nouvelle approche systémique d'analyse : « *permettant à l'entreprise ou à l'organisation de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a besoin en quantité et en qualité pour atteindre ses objectifs* »¹. Cette approche traduit clairement le fait que l'entreprise adopte une vision claire et dynamique des ressources qu'elle a à

¹ISEOR : « L'audit social au service du management des ressources humaines », Economica, 1994

gérer ainsi que les objectifs à atteindre ; avec une telle approche la GRH cesse d'être une variable proactive à considérer en amont de l'élaboration de toute stratégie².

Toutefois, reconnaître l'évidence de l'importance stratégique de plus en plus centrale des ressources humaines, dans le développement de la compétitivité des entreprises n'entraîne pas automatiquement une insertion et une intégration efficace de celle-ci au cœur même de la dynamique stratégique de l'entreprise Marocaine, en effet la ressource humaine reste fortement imprégnée d'une culture de gestion administrative du personnel.

Première partie : L'approche théorique de la gestion stratégique des ressources humaines

I – La gestion stratégique des ressources une nouvelle tendance de la GRH

Par rapport à la notion gestion stratégique des ressources humaines nous allons essayer dans un premier point de retracer l'évolution qu'a connue la GRH, de proposer une définition pour la notion GSRH et d'exposer les raisons d'être de cette nouvelle approche

Le deuxième point sera consacré à une synthèse de ce qui constitue les axes de la gestion stratégique des ressources humaines à savoir :

- L'implication de la GRH dans la démarche stratégique
- Le rôle de la GRH dans la mise en œuvre de la stratégie globale
- L'utilisation des modes de raisonnement et de réflexion stratégique dans la GRH .

• **La gestion stratégique des Ressources Humaines un champ managérial émergent**

La reconnaissance de l'impératif social dans la bataille pour la compétitivité constitue une chance pour la fonction sociale qui se voit de plus en plus confirmer comme l'une des grandes fonctions stratégiques de l'entreprise au même titre que les autres fonctions majeurs , comme la finance ou le marketing.

Cette reconnaissance qui a trouvée essence dans l'interaction de plus en plus importante entre la stratégie et le domaine sociale , certes la GSRH est l'une des étapes les plus marquantes de l'évolution de la GRH , c'est le courant de pensée qui a valorisé plus que jamais la variable sociale.

D'une fonction « suiveuse » chargée de mettre en œuvre dans le domaine du personnel les décisions stratégiques de l'entreprise et de réaliser la gestion administrative du salarié. La GRH a évoluée vers une fonction stratégique ayant pour finalité la contribution à la création de la valeur au sein de l'entreprise³. Certes depuis le tournant du siècle dernier, le domaine de la GRH à connu une évolution en plusieurs phases :

La GRH centrée sur des activités propre : représente ce que BELANGER et alü (1988) définissent « comme l'ensemble des activités d'acquisition de développement et de conservation des ressources humaines visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive stable et satisfaite ».

La GRH systémique : qui progressivement s'intègre dans l'entreprise avec les autres variables organisationnelles pour reproche aux objectifs de l'entreprise et combiner à la fois la réussite économique, technique et sociale.

La GRH stratégique : qui vise à intégrer la fonction ressources humaines aux stratégies de l'entreprise ce qui sous-entend un rapprochement de la GRH à des instances de direction.

² THIERRY D , « La place réelle des ressources humaines dans la stratégie d'entreprise », Revue française de gestion, n°97, 1994

³ M.MAMATI, D.SCHMIDIT , *Stratégie et GRH* : « Les NTIC dans le diagnostic interne des RH , » , ESSE p 121

L'ensemble de ces évolutions et changements de paradigmes au sein de la GRH est représenté dans la figure suivante proposée par Pichault (1996)⁴ :

Principales évolutions de la GRH



Pour expliquer ces transformations BELANGER a déterminé quatre facteurs explicatifs de ces évolutions « Technologie, perception de la main d'œuvre, coalition dominante, intégration des activités ».

À l'aube des années 80, les entreprises modernes se voient confrontées à des défis colossaux, dans un tel contexte et après avoir épuisé la réserve de la productivité que représente l'utilisation de la technologie. Les responsables des entreprises sont orientés vers les ressources humaines. Le personnel se représente donc comme une meilleure réponse pour la création de valeur et d'amélioration de la productivité, c'est un facteur clé de succès un avantage concurrentiel sur lequel doit se pencher l'entreprise pour faire réussir sa stratégie, il est donc nécessaire voir primordiale d'établir des liens organiques entre une vision plus stratégique des entreprises et les pratiques de RH. Une telle reconnaissance n'est qu'un passage des RH du statut de frais généraux à un concept de variable stratégique.

Cette reconnaissance a été soulignée par Crozier et Friedberg dans leur ouvrage « L'acteur et le système »⁴ : « C'est dans le cadre de la nécessité pour les organisations de s'adapter aux conditions nouvelles qui leur sont imposées par des facteurs situés dans leur environnement externe et interne que ces dirigeants, soucieux d'efficacité ont été amenés à considérer des politiques, programmes et procédures de gestion des ressources humaines, non plus seulement comme des coûts ou des activités de strict entretien, mais bien plutôt comme une série interrompue d'intervention stratégique et de programme d'action nettement orienté vers le changement et l'adaptation dynamique de l'organisation aux conditions changeantes de son environnement »

Les ressources humaines désormais est un enjeu majeur de la compétitivité économique, on ne peut plus les traiter comme une simple variable d'ajustement dont le caractère est purement quantitatif, mais c'est un élément qui s'intègre à la stratégie de l'entreprise pour assurer la cohérence indispensable entre politique industrielle et politique sociale, un choix industriel peut ne pas réussir faute de RH alors qu'un personnel motivé compétent est un levier pour une stratégie offensive⁵. Cependant les RH jouent un rôle crucial en assurant le soutien de la vision stratégique et des valeurs de l'entreprise en lui permettant d'atteindre ses objectifs⁶.

Aujourd'hui, nombre d'entreprises empruntent aux différentes approches, et beaucoup d'entreprises garde toujours la vision traditionnelle des RH (vision administrative et d'autorité), une telle évolution traduit l'état d'esprit et non plus l'état des pratiques.

- **Essai de la définition du terme « Gestion stratégique des ressources humaines »**

L'association des deux termes gestion et stratégie est relativement récente, elle apparaît dans les années 80 (G-Koeing) : selon lui la stratégie ne se limite plus à l'analyse des forces et faiblesse de

⁴ BELANGER, BENABOU, FOUCHER, PETIT, *gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines* Gaetan MORIN éditeur, 1988 p 09

⁴ M. CROZIER et FRIEDBERG : *L'acteur et le système* édition de Seuil 1977 P : 99

⁵ François Jalbert, *Les ressources humaines, atout stratégique* édition L'Harmattan 1989 P : 49

⁶ Jean Pierre Laroche, *La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique* : « Intégration clés de voûte de la gestion stratégique », press de l'université de Québec 1991, P 29

l'environnement concurrentiel mais elle doit tenir compte du potentiel de l'organisation c'est à dire les compétences et les intérêts de tous les acteurs de la coalition qu'est l'organisation.

La gestion stratégique est apparue pour dépasser les limites de la planification stratégique devenue trop rigide, trop centralisée alors que l'environnement exige d'effectuer des choix stratégiques de manière plus continue et plus décentralisée, d'où la nécessité implication des hommes dans ce processus de gestion stratégique alors que la planification stratégique ne concernait que les dirigeants.

La gestion stratégique se présente pour Laurant BELANGER⁷ comme étant « le processus (ou la séquence des activités) qui consiste en l'élaboration et la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel ».

L'association du qualificatif « stratégique » à l'application GRH ou en d'autre terme l'application au domaine de la GRH la notion **gestion stratégique des ressources humaines**, ne provient pas de seul phénomène de la Mode stratégique⁸ qu'on fréquente actuellement dans certaine fonction d'entreprise comme le Marketing à titre exemple.

La notion gestion stratégique des ressources humaines dépasse largement ce phénomène de Mode, il s'agit d'une Approche systémique qui adopte une vision dynamique des ressources qu'il faut gérer.

Cette Adjonction est relativement récente, elle n'est apparue qu'à la fin des années 80. Et qu'a pour objectif de traduire l'importance que représente la dimension humaine dans tout le processus de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie ,ainsi cette nouvelle approche insiste sur le faite que l'analyse stratégique ne devait pas se limiter seulement à l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise, mais elle doit couvrir l'ensemble de l'organisation à travers l'analyse de son potentiel et de ses compétences de base dont les ressources humaines est la variable la plus marquante.

La GSRH est donc un nouveau courant de pensée qui aborde l'évidence de l'importance stratégique des ressources humaines selon une perspective Macro-cosmique⁹ et sous un angle systémique, il se démarque nettement de la GRH traditionnelle qui adopte une perspective beaucoup moins globale ou synthétique.

La définition de la GSRH est biaisé et complexifié par l'ambiguïté voir la confusion du terme « stratégique » ,dont il est fait un usage abusif et très diversifié, on le trouve dans une acception proche du sens commun. Le mot est « galvaudé »¹⁰ chez de nombreux auteurs comme simple synonyme de « significatif » où « d'important », ce qui renvoie plus à la quête de statut, de prestige qu'en fonctionnement en ligne avec la stratégie.

La notion GSRH renvoie en grande partie à une préoccupation touchant l'harmonisation des pratiques de GRH dans les entreprises qui sont gérées dans une perspective stratégique elle permet de décrire :

- **D'une part** : La contribution des ressources humaines aux processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies de l'entreprise.
- **D'autre part** : Elle entend appliquer au domaine des RH les démarches et les modes de raisonnement stratégique.

Sous l'angle de cette approche on peut donner la définition suivante proposée par L. BELANGER¹¹. « *La GSRH est un processus de gestion qui consiste à prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de gestion d'une*

⁷ L.BELANGER : op cit P : 21

⁸ D.Charles henri Beneyre des horts : op cit P : 88

⁹ GUERIN G, LE LOUARN J.Y , WILLS T , *La planification stratégique des ressources humaines* , les presses de l'université montréal , 1991 P 3

¹⁰ Bournois Den 1994, cité par LOIC Cadin Francis et Guérin dans : *la GRH* édition DUNOD 1999

¹¹ Mariam HAKAT : La management stratégique des ressources humaines : cas du ministère de l'éducation nationale , Travail de mémoire pour l'obtention du diplôme des études supérieures en sciences économiques à université Mohamed 1999-2000 P : 29

entreprise de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celle de l'entreprise en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donnés ».

Une autre définition peut être attribuée à la notion gestion stratégique des ressources humaines « *La GSRH est un système permettant à l'entreprise ou à l'organisation de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a besoin en quantité et en qualité pour atteindre ses objectifs* ».

I. Les raisons d'être de la GSRH

Depuis les années quatre vingt ans, une nouvelle approche de la performance est proposée dans le cadre de la Théorie des ressources alors que l'approche stratégique classique se construit de façon externe à partir d'un diagnostic de la concurrence et qui donne lieu par la suite à des formalisations conduisant à des démarches assez rigides figeant les choix de l'entreprise pour plusieurs années.

L'approche ressource repose sur une identification et sur une évaluation des compétences organisationnelles de l'entreprise¹², cet élargissement du champ stratégique se traduit par l'intérêt que l'entreprise doit pouvoir mobiliser lorsqu'elle est amenée à choisir le domaine d'actions (produit/marché) dans lequel elle veut s'engager, c'est dans ce contexte d'évolution stratégique que le rôle joué par la GRH est apparu comme étant particulièrement nécessaire dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie.

A. le renouvellement de planifications Stratégique classique

Depuis les années 60, la stratégie d'entreprise s'est basée, principalement sur la planification stratégique constituant un processus organisé d'élaboration des objectifs et des stratégies¹³, ce processus sert de référence commune à tous les employés qui assurent l'exécution opérationnelle.

La planification stratégique est un formulaire qui engage l'entreprise pendant longtemps, il adopte donc une vision de long terme¹⁴, cette formulation se déroule en deux temps :

- Un premier temps consacré à la formulation de la stratégie.
- Un second temps consacré à la mise en œuvre.

La phase de formulation est confiée aux « stratèges » de l'entreprise (direction générale assistée par les planificateurs) alors que les autres membres de l'entreprise s'occupent de la phase de mise en œuvre.

1. Les limites de la planification stratégique Classique

La formulation proposée par la planification stratégique conduit à une démarche assez rigide, figeant les choix de l'entreprise pour plusieurs années et considérant que le dirigeant fixe délibérément les orientations stratégiques, il s'agit donc d'une démarche linéaire avec des objectifs imposés aux exécutants qui sont fortement contrôlés dans leurs actions, car leur laisser l'autonomie n'a aucun intérêt puisque tout a été prévu. Une telle approche a été critiquée pour plusieurs raisons.

- La turbulence et l'imprévisibilité de l'environnement
- La dominance du langage financier et de modèle quantitatif modélisation
- la négligence de la dimension humaine : Une autre source de l'échec de la planification stratégique est la négligence de la dimension humaine.

En effet, la réussite de toute stratégie d'entreprise dépend de la capacité et la volente des RH à l'exécuter¹⁵ il est donc clair que sa réalisation est au moins autant affaire d'exécution que de conception¹⁶.

¹² Cécile dejoix, *La performance et la GRH* : « Performance et gestion des compétences : une analyse fondée sur la théorie des ressources » édition 96 p 146

¹³ Fakher JOUA, De la planification stratégique au management stratégique, Cahier de recherche français, université paris Dauphine P 1

¹⁴ G.BRESSEY, KONKKUYT, l'économie d'entreprise édition DALLOZ 1998 P 55

¹⁵ Angré JARNUSZKIEWIL *La GRH sur la scène stratégique* : « apport de la GRH à la stratégie de l'entreprise : expérience de Bexel Press de l'université de Québec P.7

¹⁶ François Jalbert :, op cit P 29

Or la planification stratégique est basée sur une dichotomie entre la conception et l'exécution, ce clivage favorise des distorsions entre les intentions et les réalisations¹⁷, et il conduit généralement à la création d'un climat réfractaire entre les responsables de la formulation et ceux de la mise en œuvre, et surtout lorsqu'ils croient être supposés penser la stratégie aux côtés des planificateurs plutôt qu'à niveau inférieur.

La planification stratégique à donnée lieu a des stratégies très bien réfléchis mais parfois très peu efficaces. Faute de motivation des hommes, leur adhésion aux décisions et leur perception de stratégie¹⁸, il ne suffit donc pas qu'une stratégie soit pertinente pour qu'elle soit mobilisatrice encore faut-il qu'elle constitue un projet clair, réaliste connu et partout partagé par tous les acteurs ce qui n'exclut pas le cas du rejet d'une stratégie, celle qui ne coïncide pas avec les attentes et l'intérêt du personnel¹⁹.

2. Les RH au centre de renouvellement de la planification stratégique

Pour combler les lacunes du planification stratégique classique, l'accent est mis sur « la gestion stratégique » qui marque par opposition à l'ancienne approche l'articulation entre la formulation et la mise en œuvre et ceci par l'intégration et l'implication des membres de l'entreprise. Contrairement à la vision militaire la mise en œuvre compte autant sinon plus que la formulation stratégique, et ceci pour deux raisons essentielles.

D'une part : une bonne mise en œuvre menée dans le cas d'une stratégie inappropriée conduit à identifier les erreurs stratégiques et à réaliser des corrections rapides de la formulation initiale.

D'autre part : Les conséquences d'une mauvaise mise en œuvre sont néfastes dans la mesure où quelle que soit la qualité de la formulation conceptuelle de la stratégie, la mise en œuvre peut mettre en cause une bonne formulation et rendre plus difficiles la reconnaissance des erreurs stratégiques.

Le succès ou l'échec de la stratégie reste une question qui dépend du degré d'implication et de motivation des acteurs de l'entreprise²⁰.

1 – l'importance du facteur interne

L'association du terme « stratégique » pour Martinet (1983) concerne non seulement le potentiel externe mais également l'intérieur de l'entreprise.

L'approche renouvelée reconnaît que la dimension « interne » de l'organisation peut être tout aussi stratégique que la dimension « externe » du couple produit – marché.

2 - La reconnaissance de l'importance de la mise en œuvre

Le management stratégique est une approche qui considère la stratégie comme étant une combinaison d'action délibérée et de phénomènes émergents, ainsi plusieurs auteurs soulignent l'importance de la prise en compte de l'action pour la formulation de la stratégie. Mintzberg en 1994, il a avancé « qu'il faut confier l'entière responsabilité du processus de formation de la stratégie aux gestionnaire line ».

L'action et la réflexion ne sont pas deux réalités distinctes mais plutôt deux visages d'une même réalité, cependant :

La pensée : ne peut pas prévoir les changements susceptibles de se produire de l'environnement, car il reste toujours des problèmes qui peuvent modifier les données du problème initial.

L'action : éclaire et nourrit la pensée par le travail qui résultent de l'observation du terrain et le repérage des germes des stratégies qui s'y trouvent.

3 – La combinaison des facteurs qualitatifs et quantitatifs

¹⁷ piganiol C. op cit 1996 P. 19

¹⁸ A . MESSAOUDI op cit P : 56

¹⁹ Gervais M , *Stratégie d'entreprise* economica 1995 P : 26

²⁰ Thietait , *La Stratégie d'entreprise* édition .Science 1991 P : 209.

A l'antipode du planification stratégique classique, le management stratégique se base sur des méthodes qualitatives et quantitatives au niveau de la formulation stratégique, en raison de la nature peu ou mal structuré des problèmes de décision.

A partir de cette bref représentation du planification stratégique renouvelée, on remarque que la dimension humaine commence à gagner du terrain, c'est une dimension de plus en plus stratégique sur laquelle l'entreprise doit s'appuyer pour arriver à atteindre ses objectifs, certes le Management stratégique reconnaît l'importance du variable RH aux deux niveaux :

Au niveau Fonctionnel : les ressources humaines doivent aussi faire objet d'une stratégie bien définie comme les autres fonctions organisationnelles, la fonction RH peut élaborer une stratégie qui va être l'une des combinaisons de la stratégie globale.

Au niveau organisationnel : Les ressources humaines est la pièce maîtresse de toute réussite et du succès stratégique de l'entreprise, cependant la pertinence et la cohérence d'une stratégie est une question de mise en œuvre plus qu'une question de conception.

Le management stratégique est une approche qui favorise l'intégration des membres de l'entreprise dans la formulation de la stratégie ce qui va rendre le raisonnement plus riche et surtout ouvert au changement de l'environnement.

B. L'émergence du paradigme de ressources : tentative de valorisation des RH de l'entreprise

L'impressionnante contribution de porter (1980) avec son modèle de cinq forces concurrentielles a permis de clarifier et d'enrichir l'analyse et le diagnostic stratégique de l'entreprise, surtout dans son volet extérieur, ce modèle a proposé une vision structurée de positionnement de la firme face à la concurrence et aux diverses forces qui s'exercent sur elle, il manifeste l'entrée de l'économie industrielle dans la pensée stratégique²¹, cette approche a été largement critique à cause de son insuffisance au niveau de l'analyse et de diagnostic stratégique mais elle reste toujours un modèle de référence.

Dans le cadre du valorisation des ressources internes, porter (1985) avec sa seconde notable contribution autour de la chaîne de valeurs, qui a pour objectif de traiter l'interne de la boîte noire de l'entreprise au lieu de se contenter tous simplement d'une analyse externe réductrice de la réalité.

L'analyse s'est enrichi de deux autres dimensions : le diagnostic des compétences organisationnelles intégrant les forces et les faiblesses de ses acteurs, il s'agit notamment de la perspective d'analyse basée sur les ressources, une perspective ouverte au milieu des années 80, mais avec moins de visibilité, car son intérêt sans doute à été masqué à ce moment par le succès initial de la réputation de porter²².

L'analyse par les ressources qui met en avant la maîtrise des compétences de base et les ressources internes comme facteurs de compétitive, s'inscrit dans la ligne des travaux de PERNOSE (1959) et à été popularisé par les écrits de Rumelet (1984), Barry (1986) Collis (1991) et Hamal et Prahalad (1990), elle rappelait que le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi de ressources qu'elle à sa disposition, et qu'elle mobilise à sa façon au service du client.

La théorie de ressources à donc comme objectifs de : « démontrer que dans un environnement économique instable, l'organisation doit raisonner en terme de processus en s'appuyant sur ses compétences organisationnelles interne²³.

Sous cet angle on peut voir l'entreprise comme un ensemble de ressources et de compétences²⁴ : les ressources qui lui permettent de fonctionner et de fournir une valeur à sa clientèle sont : les

²¹ Strategor, stratégie structure décision identité 1996 interEdition P : 33

²² Thomas DURAND « Les compétence s » revue française de gestion, janvier/fevrier 2000

²³ Cécile dejoix : Performance et gestion des compétences : une analyse fondée sur la théorie des ressources « performance et RH » édition 96 p 146

ressources humaines, les capitaux, les actifs physiques, et sa réputation ainsi que sa propriété intellectuelle. Un manager doit ajuster une combinaison de ces ressources et les mettre en œuvre pour développer une compétence qui caractérise les avantages compétitifs perçus par les clients.

Cette théorie considère donc l'entreprise comme un ensemble d'actif (ce que l'entreprise possède) physiques, immatériels (tangibles, intangibles) et de compétences organisationnelles (ce que l'entreprise sait faire).

Le recours à une telle approche pour rechercher la performance peut s'expliquer en grande partie par l'inadéquation des schémas classiques au contexte actuels caractérisé par l'incertitude, la complexité ce qui oblige l'entreprise à concevoir leur stratégie autrement et dans ce cadre Stalk, Evans, et Shulman (BCG) écrivaient en 1992, « *dans cet environnement le nouveau but de la stratégie consiste à parvenir, à identifier et à développer les compétences difficilement imitables par d'autres de manière à ce que la clientèle vous distingue de vos concurrents* »²⁵.

La théorie des ressources permet d'expliquer l'écart de performance entre les entreprises par une exploitation des facteurs internes (ressources) plutôt que par une adaptation au marché au contexte concurrentiel, dans ce cadre ATAMER et CALORI proposent en 1993 un diagnostic des ressources interne et Prahal et Hamel élaborent en 1992 le modèle de pôle des compétences qui analyse les ressources Technologiques de l'entreprise son métier, ses potentialités organisationnelles c'est ainsi que le concept de métier et de compétence stratégique expliquent et fondent les choix stratégiques.

Le Modèle de compétence stratégique (Hamel et Prahal) montre que le choix stratégique découle du diagnostic qui est fait sur les compétences internes de l'entreprise, ce sont ses capacités actuelles et futures des RH qui déterminent les produits, les Marchés et les positions concurrentielles de l'entreprise.

Les compétences de l'homme deviennent les compétences organisationnelles et elles construisent le métier de l'entreprise, c'est une source de différenciation de celle-ci par rapport aux entreprises, les compétences, les potentialités des RH sont difficilement mesurables, imitables par les concurrents et donc constituent des sources d'avantages concurrentiels, parfois plus durables qu'un brevet qui peut être techniquement contourné, ainsi un choix stratégique s'analyse comme un choix qui permet de valoriser les actifs humains de l'entreprise.

Il est donc clair que cette approche a mis en lumière l'importance et l'influence des ressources humaines dans le succès de l'entreprise dans le cas où elle conditionnerait les choix et la réussite stratégique de l'entreprise, Ce sont donc les compétences spécifiques et distinctives que l'entreprise doit prendre en considération dans son processus d'élaboration ou de la formation stratégique.

Les courants défendant l'approche par les ressources se caractérisent par une profonde hétérogénéité (Koenig 1999) les tenants de « ressources based view » situent les origines de l'avantage concurrentiel du côté de la chance et de l'anticipation et mettent l'accent sur l'ensemble des ressources rares.

Les autres courants notamment celui de compétences fondamentales (développé par Hamel et Prahal) et des capacités dynamiques (initié par Teece) réservent une place importante à l'apprentissage et considèrent que les fondements du tout avantage stratégique résident dans le développement des compétences, mais le plus important c'est que ces deux courants convergent vers l'idée qui postule pour la considération de l'avantage concurrentiel comme étant le résultat de la contribution d'une ressource (rare ou spécifique).

II. Les enjeux de la GSRH

La GSRH comme elle a été présente par « Charles-henri BESSYRE des Horts » dans son ouvrage : vers une gestion stratégique des ressources humaines » permet de donner à la FRH un rôle

²⁴ H. Kurt Christensen : gestion des domaines d'activités stratégiques « *paramètres essentiels de la gestion stratégiques des entreprises* » P : 111.

²⁵ Vincent Charguée, *stratégie et ressources humaine* : « valoriser les compétences des acteurs avec intranet : un enjeu stratégique ». ESSEC 2001 P : 61

déterminant dans le processus de développement et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. La GSRH permet d'analyser la FRH sous un angle stratégique, et cette analyse passe obligatoirement par l'examen des deux aspects à notre sens complémentaire, pour que la FRH acquière le statut d'un véritable partenaire stratégique, il s'agit notamment de :

- 1 - La contribution de cette fonction à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.
- 2 - L'intégration de mode de fonctionnement et de raisonnement stratégique dans les pratiques de la GRH.

Actuellement une bonne stratégie ce n'est plus l'affaire de conception, mais c'est aussi l'affaire de l'exécution, une stratégie bien conçue et bien exécutée est celle qui va permettre à l'entreprise d'attendre ses objectifs et de se démarquer par rapport à ses concurrents, c'est pour cette raison que la démarche stratégique (généralement structurée en deux phases principales) doit procéder à une logique qui allie simultanément réflexion et action.

A. Le rôle et la place de la GRH dans la démarche stratégique

La démarche stratégique place la GRH au centre des préoccupations de l'entreprise, toute fois chaque manœuvre stratégique (diagnostic interne, identification des options stratégique,...) met systématiquement en jeu les pratiques de GRH (emploi, compétence, effectifs, formation,...) , ces pratiques qui sont devenues des variables concurrentielles qui fondent certains des avantages compétitifs de l'entreprise, et parfois source de création de valeur pour le client.

Cette reconnaissance de l'impératif social dans la bataille pour la compétitivité, se traduit par l'intégration effective de la GRH dans la stratégie de l'entreprise. au niveau des deux étapes de la démarche stratégique : Au niveau de l'élaboration et au niveau de la mise en œuvre.

Cette intégration doit respecter trois conditions d'actions (interdépendance, subordination, participation) qui constituent d'ailleurs la philosophie de toute l'approche Gestion stratégique des ressources humaines.

1. Les principes fondamentaux d'intégration

Une articulation GRH et stratégie doit respecter des principes permettant de mieux assurer cette intégration qui n'est pas une fin en soi, mais un outil et un instrument de développement de l'entreprise, à ce niveau trois principes²⁶, doivent être respectés à savoir :

- Le principe d'interdépendance.
- Le principe de subordination.
- Le principe de participation.

- Principe d'interdépendance :

Selon ce principe il existe des liens bilatéraux entre la GRH et la stratégie, des liens d'interdépendance qui doivent être pensés d'une façon simultanée.

Certes l'articulation stratégie GRH crée une véritable interdépendance²⁷, entre le social et l'économique, et elle fait de la stratégie ressources humaines un élément, une source de la création de valeur, une relation prometteuse de synergie car les deux domaines s'interpénètrent afin de produire une vision socio-économique de l'entreprise.

Toute fois, la GRH se trouve au centre de la mise en œuvre d'une stratégie²⁸, c'est la clé de voûte de la réussite de la stratégie l'entreprise, de même pour la GRH dont les pratiques dépendent largement de la vision stratégique de l'entreprise, cette relation cause à effet justifie donc la nécessité d'une telle articulation.

²⁶ Henri d'arcimobles , Diagnostic financier et GRH , Economie 1995 p96

²⁷ J P Gitean , GRH : principes généraux et cas pratiques édition armand COLIN P 50

²⁸ Thiétat op cit P 87

Le principe de subordination :

Ce principe traduit le fait que la GSRH ne doit pas être une fin en soi, mais elle doit s'inscrire dans le projet général de l'entreprise, la GSRH est donc un mode de management permettant de répondre aux exigences de l'environnement économique de l'entreprise.

En terme claire , la GSRH est au service de la stratégie, ce principe de subordination trouve son essence, dans le fait que les RH sont un des multiples éléments dont dispose la direction pour mettre en œuvre une stratégie²⁹, dans ce cadre la FRH est une fonction (parmi d'autre) qui concoure à la réalisation des objectifs économique³⁰.

Le principe de participation :

Ce principe stipule le fait que les responsables ressources humaines doivent être impliqués dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et non seulement dans la mise en œuvre.

A cet effet, l'homme social doit être présent dès les premières phases de formulation stratégique, cette participation va permettre à l'entreprise de se disposer des informations claires sur sa situation sociale, avant même la prise de n'importe quelle décision stratégique, le DRG joue dans ce cadre le rôle d'un régulateur, un orienteur de la stratégie de l'entreprise tout en prenant en considération, l'enjeu social qui devient un enjeu stratégique pour l'entreprise.

Ces trois principes guident l'action, et l'intervention de l'entreprise dans le cadre de la GSRH.

Les deux premiers principes : permettent de définir la place de la GRH dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Le dernier principe : définit la place de la GRH dans la formulation et l'élaboration de la stratégie, il vient pour contester la séparation qui existe l'élaboration et la mise en œuvre, ce dernier principe peut être considéré comme la toile de fond de la GSRH.

3. Les modalités d'intégration

L'enjeu social devient dans les choix des orientations stratégiques aussi important que l'enjeu financier, commercial ou technique, ce n'est plus seulement au moment de la mise en œuvre de la stratégie qui intervient le RRH mais c'est surtout lors de son élaboration que sa valeur ajoutée est très significative.

Cependant l'intégration stratégique des RH lors du processus décisionnel³¹ est un moyen efficace contribuant à l'atteinte des objectifs communs. Les modalités de prise de décision le système décisionnel peut être soit centralisé soit décentralisé.

Centralisé : Si le pouvoir de décision est concentré en un seul point de l'organisation.

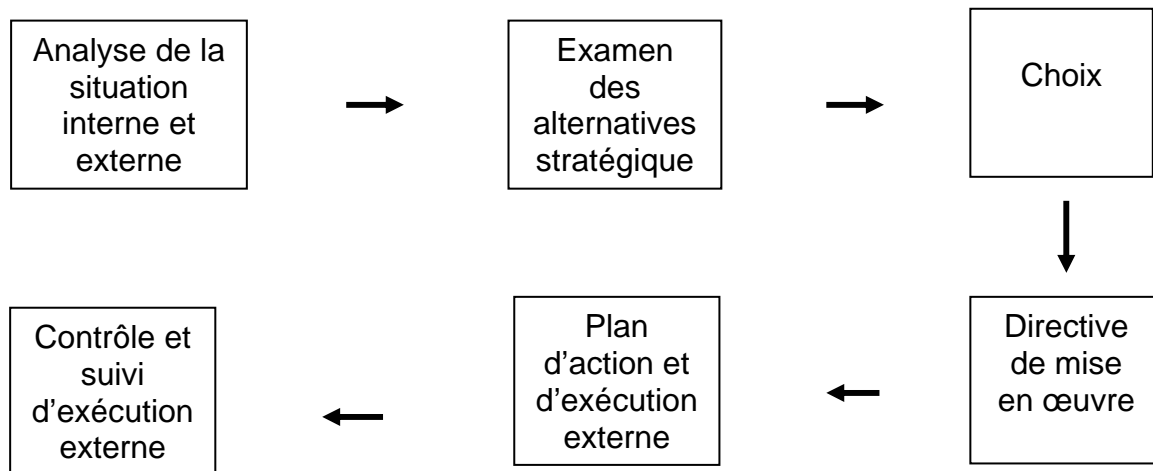
Décentralisé : Si un partage de pouvoir est opéré par fonction ou niveau et si le processus décisionnel est décentralisé le responsable ressources humaines (**RRH**) peut participer effectivement à la définition des grands axes stratégiques de l'entreprise.

Pour comprendre les modalités d'intervention du RRH dans le processus stratégique, une modélisation du processus décisionnel s'impose, ce dernier qu'on peut schématiser comme suit:

²⁹ Miller Roger , une politique des RH aux service de la stratégie , RFG N° (mars/ avril/ mai) 1985. P : 58

³⁰ Bruno SIRE, Gilles GUERIN , « Où va la FRH » , quelques considération à partir d'un N° spécial de la HRM (01/99) p 3

³¹ Guérin G, LE LOURAN, WILS « L'intégration des RH à la planification de l'entreprise : une justification et un cadre conceptuel ». Gestion vol 13 n°4, 1989 P23.

Le processus décisionnel³²

On s'aperçoit grâce à ce schéma que le RRH peut participer au processus décisionnel de trois manières différentes³³.

La participation à priori : Dans ce cas le RRH est intégré à l'amont des choix stratégiques il participe à l'élaboration d'une vision et d'une orientation stratégique pour l'entreprise, à ce stade de réflexion le RRH acquiert un véritable statut de stratégie, sa valeur ajoutée consiste à harmoniser les objectifs généraux de l'entreprise avec les ressources humaines dont elle dispose.

La participation en parallèle : C'est la forme la plus courante d'implication de la GRH dans le processus stratégique, il s'agit en fait de préparer en parallèle de la stratégie d'entreprise des modes d'action en termes de ressources humaines, il a une influence significative au niveau des choix stratégiques de l'entreprise dans la mesure où il intègre cette variable sociale à tout moment de processus stratégique.

La participation à posteriori : Le RRH ne participe au processus décisionnel que dans la phase de la mise en œuvre, il veille sur l'exécution des plans d'action
En fonction de ces trois modalités, le RRH a un rôle à jouer un profil à développer.

Dans la première situation, le RRH est beaucoup plus qu'un simple intervenant du domaine social mais c'est une stratégie

Dans la seconde situation : le RRH est un consultant de l'entreprise qui apporte des contributions assez importantes au niveau des arrêts des choix.

Dans le dernier cas : Le RRH garde son rôle traditionnel celui d'un agent d'exécution, un intervenant qui s'assure de la conformité des tendances stratégiques avec les plans d'action en GRH.

4. Les conditions de l'intégration stratégique de la GRH

Pour assurer une participation significative de la GRH dans le processus de formulation stratégique, deux conditions sont nécessaires :

- Le développement d'un système d'information fiable (SIRH) :
- Le développement du profil de DRH.

1 - conception d'un SIRH fiable :

Aujourd'hui, l'information est une ressource stratégique, sa recherche aide à formuler un problème, à déterminer les objectifs et à élaborer une stratégie, elle reste le meilleur moyen d'éclairer la complexité d'un sujet, et d'adapter l'organisation à son nouveau contexte pleine d'hostilité et d'incertitude, et ceci grâce à un système d'information (SI).

³² Henri Mahe de Boislandelle , GRH dans le PME , collection technique de gestion 94 P : 80.

³³ C H BESSYRE DES HORTS , op cit P :60.

Un système d'information est « *un ensemble organisé des ressources matérielles, personnel, données, procédures, permettant d'acquies, traiter, stocker, communiquer des informations, sous formes de données, textes, images, sons, etc... Dans les organisations* »³⁴.

Le SIRH en tant que fournisseur d'information fiables et adaptées avec besoins de gestionnaire permet de :

- Favoriser la connaissance de l'entreprise et la compréhension des choix stratégiques par l'entreprise personnel .
- Permet de développer un « esprit d'entreprise » chez les salariés en facilitant par la diffusion de l'information une vie sociale et une culture d'entreprise.

Le SIRH peut être considéré comme la matière première de la décision³⁵, car il contient l'information sociale de l'entreprise qui s'organise dans une structure de plus en plus autonome par rapport au système d'information économique, et dans ce cas un bon système d'information est celui qui reprend aux objectifs suivants :

- Assurer l'augmentation de la productivité
- Améliorer l'efficacité
- Instaurer et faciliter le contrôle de gestion sociale
- Projection des scénarios concernant les ressources humaines

Cependant l'importance du SIRH dans la réussite de toute stratégie d'entreprise peut être évoquée en deux niveaux :

Au niveau de l'élaboration de la stratégie d'entreprise : pour être capable de participer aux choix de la stratégie d'entreprise et d'établir les stratégies sociales intégrées à la stratégie à LT. La DRH doit mener des études prévisionnelles anticipant les effets économiques et sociaux des scénarios envisagés au sein du comité de la direction, et pour cela la DRH doit se disposer des informations de base nécessaires à l'étude de ces études prévisionnelles, ces informations qui proviennent de plusieurs niveaux de l'entreprise (système de gestion et d'administration mis en place), intégrant ainsi des informations concernant l'environnement aussi que les hypothèses d'évolution, et l'existence d'un SIRH fiable permet à la DRH d'atteindre ses objectifs et donc améliorer la qualité de son intervention dans la réflexion stratégique sur la base des scénarios sociaux élaborés.

Au niveau de la mise en œuvre : chaque DRH doit avoir un SI très performant à la fois en terme de :

- Communication (l'accessibilité de l'information pour les DG).
- Qualité d'information (la connaissance et l'importance d'information)

Dans la phase de la mise en œuvre, une stratégie de communication mobilisatrice destinée à clarifier les objectifs, la voie, les moyens et les comportements attendus des salariés de tous niveaux s'impose, tout changement de politique sociale doit être affiché et justifié pour être appliqué avec intelligence, cette fonction de SIRH est vitale car elle conditionne la réussite socio-économique de l'entreprise par la définition des cheminements à suivre pour obtenir une mise en œuvre intelligente de la stratégie d'entreprise.

2 - Développement des compétences du DRH

La présence formelle de la DRH au sein du « noyau stratégique »³⁶, est une condition nécessaire pour s'assurer que l'enjeu social est aussi important que l'enjeu financier, commercial ou même technique dans le choix des orientations stratégiques.

Mais une telle présence reste sans grande importance si le DRH ne se dispose pas de la compétence nécessaire lui permettant d'assurer son rôle de stratégie, d'où la nécessité d'améliorer et de développer les compétences personnelles et professionnelles du responsable RH³⁷.

³⁴ Reix R, Système d'information et management des organisations Vuibert p : 67

³⁵ B. Martory op cit P : 272.

³⁶ Noyau stratégique : c'est le comité de planification stratégique

³⁷ HAINES V, AREAND M « Les nouvelles exigences de la GRH », personnel n 370, juin 1996 p 7-9-

Certes c'est à la phase de l'élaboration stratégique que le DRH a le rôle le plus novateur, car c'est grâce à sa vision sociale de l'entreprise que les choix stratégiques seront ajustés, cependant toute décision stratégique engage l'entreprise tout entière et elle l'engage à long terme et le DRH veille à ce que cette décision ne soit pas en contradiction avec ce que l'entreprise dispose ou ce qu'elle peut développer en terme de RH, le DRH est en grande partie le gardien de l'équilibre objectif ressources.

Les DRH dans la plus part du temps se situent en position de ligne et n'interviennent pas directement dans la conduite et les choix stratégiques de l'entreprise, ils sont souvent cantonnés dans des rôles d'exécution ou d'accompagnement stratégique, ce qui limite le rôle du responsable RH d'un rôle opérationnel, un rôle sans grande valeur ajoutée.

La formulation stratégique bien qu'elle soit difficile à mener exige un rôle d'encadrement et de leadership de la part du responsable RH³⁸, ce qui va permettre d'orienter la vision stratégique vers le sens souhaité, les responsables doivent et plus que jamais de développer la dimension stratégiques de leur contribution en s'inscrivant dans des dispositifs de réaménagement organisationnels³⁹, ils doivent avoir une vision suffisamment globale du cadre dans lequel s'inscrivent ses responsabilités afin qu'il puisse parler d'égal à égal avec ses collègues des autres fonctions lors de l'élaboration de la stratégies d'entreprise.

Le rôle du responsable RH est donc :⁴⁰

- *D'abord un praticien de la décision stratégique :*

C'est à dire un stratège, il doit mener un diagnostic des forces et des faiblesses sa fonction et de la situation de l'entreprise en terme de RH, pour en tirer les avantages concurrentiels sur les quels il pourra proposer des choix stratégiques.

- *Puis un interprète de la décision stratégique :*

Chaque décision stratégique prise par l'entreprise doit être interpréter par le responsable RH, en la traduisant en données quantitative : c'est à dire son incidence sur le plan d'effectif, masse salariales,... et en données qualitative : les compétences disponibles et/ou les compétences à développer.

- Enfin, il doit être un consultant de l'organisation c'est un rôle très important, car parfois une décision économique peut provoquer des résistances au niveau de son application, et c'est responsable RH qui peut gérer ces situation de conflits, et généralement il est beaucoup plus important de l'éviter que de les traiter « veut mieux prévenir que guérir ».

III. Le rôle de la GRH dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise

La phase de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise constitue une phase très critique pour l'entreprise, dans la mesure où l'application des options stratégiques choisies aussi que l'atteindre d'objectifs fixés reste largement tributaire de la participation et l'implication de toutes les fonctions de l'entreprise y compris la FRH.

La mise en œuvre de la stratégie d'entreprise passe obligatoirement par le recours à la fonction sociale, afin de mobiliser les ressources nécessaires pour mener les actions planifiées, cette fonction joue un rôle très important à cette étape du processus stratégique celui du soutien de stratégie organisationnelle, et comme il a été signalé par A. Thietart dans son ouvrage « stratégie d'entreprise ».

« L'animation des hommes dans la phase de la mise en œuvre d'une stratégie devient une nécessité, car ce sont les hommes qui vont mettre en œuvre les plans et faire fonctionner l'organisation. »

³⁸ GUERIN G, LE LOUARN J.Y, WILLS T, GRH : du Model traditionnel au modèle renouvelé , press universitaire de montreal 1992 P 181

³⁹ M. DELATTRE , « le chaînon manquant du professionnalisme », in *La GRH et la stratégie* , ESSEC 2001 P 81

⁴⁰ D.BALLOT , J.P BROUCKAERT ,C.MURER , « les incidences du nouveau discours de la GRH sur les DRH », in *Atelier stratégie, structure et GRH*. Sous la direction de Alan JENKINS .

Cependant le rôle de la FRH comme soutien dans la mise en œuvre des choix stratégiques suppose que :

- La FRH adopte des stratégies ressources humaines : toute stratégie organisationnelle se décline en stratégies fonctionnelles dont l'objectif est d'atteindre les objectifs fixés par la direction générale.
- La traduction de la stratégie RH en plan d'action : dans ce cadre il s'agit de déterminer les axes ou bien les pratiques RH qui doivent être en forte harmonisation avec les options stratégiques arrêtées par la direction, ces différents axes constituent donc une stratégie RH.

A. La stratégie ressources humaines au service de la stratégie globale

Aucune structure ne peut fonctionner sans avoir une vision claire de ses objectifs, de ses priorités, sans avoir défini des axes stratégiques qui vont guider son action.

C'est le cas de la FRH, cette dernière qui doit préciser :

- Ce qu'elle doit faire ?
- Comment elle doit le faire ?
- Pourquoi elle doit le faire ?
- Sur quoi elle doit porter ses efforts ?

La réponse à toutes ces questions constitue une première étape à la définition d'une stratégie RH.

1. Définition de la stratégie RH

La stratégie RH peut être définie comme étant l'ensemble des moyens permettant de faire coïncider le management des RH et le contexte stratégique de l'activité économique de l'entreprise.

La stratégie RH vise généralement à assurer la mobilisation des ressources humaines et organiser son déroulement, elle s'inscrit dans une logique de cohérence entre⁴¹ :

- Les orientations à LT et les choix à CT
- Les options industrielles, commerciales et humaines.
- Enfin la cohérence entre les choix fondamentaux et les décisions quotidiennes.

Une stratégie RH est une réponse en terme de management à des questionnements concrets, il s'agit des prévisions offrant des opportunités de gain et de compétitivité par le management des individus.

2. Le développement d'une stratégie RH :

Au travers leur management stratégique, les entreprises voient les ressources humaines comme un moyen d'accroître leur compétitivité, le premier pas d'une stratégie RH consiste donc à mettre en parallèle avec les priorités de l'ensemble (organisation) et de combler les écarts entre la situation actuelle et la situation désirée.

Le développement d'une stratégie RH, suit elle-même une démarche stratégique qui obéit à une logique traditionnelle⁴² : les perspectives les plus globales, à échéance la plus longue et les moins formalisées, conditionnent les engagements plus précis, à horizon plus court et systématiquement valorisées.

Ce développement s'inscrit généralement dans une logique globale celle de la stratégie d'entreprise, on ce qu'on appelle stratégie organisationnelle, cette dernière qui adopte généralement trois approches différentes en matière de l'intégration de la variable RH dans le processus de formulation :

Processus intégré : dans ce cas la stratégie organisationnelle couvre tous les domaines fonctionnels y compris les RH qui sont considérées comme une partie de l'évolution de l'environnement.

Processus parallèle : les stratégies RH sont développées en même temps avec les stratégies organisationnelles, et les problèmes RH influencent les résultats globaux de l'entreprise.

⁴¹ B. Martory op cit p : 288

⁴² IBID op cit P : 289

Processus séparé : la stratégie RH est développée comme un plan fonctionnel séparé, on revioie une stratégie économique panée pour obtenir des éléments sur les RH.

Chaque processus ou mode de management adopte une vision particulière vis-à-vis de la question RH aussi que pour influence sur l'atteinte d'objectifs de l'entreprise, reste à savoir qu'il mode de management doit-on adopter afin de mieux assurer le succès de l'entreprise, loin de répondre à cette question la GSRH adopte dans sa démarche l'approche par processus intégré.

3. Les déterminants du choix stratégique

*Wils T, Louarn et Guérin (1991)*⁴³ distinguent trois types d'analyse qui peuvent alimenter le processus décisionnel dans le domaine de la GRH, il s'agit des analyses relatives à :

- 1) Stratégie d'évolution (stratégie globale)
- 2) L'environnement externe (opportunité et menaces).
- 3) L'environnement interne (analyse des forces et contraintes liées aux RH).

Selon ce modèle la stratégie de RH est principalement déterminée par trois forces, lors de la prise de décision stratégique en matière de RH.

L'objectif relatif aux stratégies RH découle de la réponse donnée à deux questions :

Où veut on aller ? Où peut on aller ?

4. La typologie des stratégies RH

A partir de cette démarche stratégique l'entreprise va choisir la main d'œuvre stratégique la plus approprié à sa situation, c'est à dire identifier qu'il type de stratégie RH doit-on adopter afin d'arriver à la situation désirée (c'est à dire atteindre les objectifs fixés).

Dyer et Holder 1988 présentent une typologie de ressources humaines bien connue⁴⁴, ils distinguent trois types de stratégies de RH :

- Stratégie d'incitation
- Stratégie d'investissement
- Stratégie de mobilisation

1- La stratégie d'incitation :

Cette stratégie de RH est compatible avec une stratégie d'entreprise on l'accent est mis sur les prix (efficacité), et où le style de gestion se rapproche de la théorie X⁴⁵.

Trois forces semblent modeler les objectifs des RH visés par cette stratégie.

- 1) La poursuite d'une stratégie de domination par les coûts ou par la qualité (stratégie économique)
- 2) L'utilisation d'une technologie traditionnelle (environnement organisationnel)
- 3) Le souci de contrôler les coûts de RH (environnement interne)

Dans ce cas les entreprises adoptant cette stratégie ont une tendance à fixer les objectifs en RH exprimé en terme de contribution et de composition, et pour atteindre ces objectifs l'entreprise va adopter un de GRH composé de deux systèmes prioritaire : La rémunération et l'organisation de travail.

Les systèmes de rémunération doivent être incitatifs afin d'encourager la productivité des employés (paiement à la pièce, primes de rendement, partage des profits,...)

2- La stratégie d'investissement :

⁴³ GUERIN G, LE LOUARN J.Y, WILLS T : La planification stratégique des ressources humaines , les presses de l'université montréal , 1991 planification stratégique des ressources humaines

⁴⁴ L. Belanger , Op cit P :532

⁴⁵ Théorie X : cette théorie repose sur la méfiance, sur une conception étriquée de l'individu

Cette stratégie RH convient les entreprises qui adoptent une stratégie de différenciation, par le recours à un niveau de qualité très important, cette stratégie résulte de l'alignement de quatre forces :

- Poursuite d'une stratégie de différenciation.
- L'adaptation aux tendances de l'environnement externe.
- L'utilisation d'une technologie de pointe.
- Forte préoccupation pour les RH.

Dans une telle situation les objectifs de GRH doivent mettre l'accent sur la flexibilité, et pour les atteindre, l'entreprise privilégie trois systèmes : la formation, les relations avec les employés.

Dans ce sens la formation est perçue comme un atout stratégique, essentiel pour l'organisation⁴⁶, elle a pour rôle de participer à la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise en assurant l'adéquation entre les compétences individuelles et collectives, et les orientations stratégiques de l'entreprise⁴⁷.

Investir en formation est donc une nécessité si on veut atteindre les objectifs de l'excellence, mais il faut également bien sélectionner les employés et leur offrir des cheminements de carrières afin de préserver l'investissement en formation, et il faut aussi attacher une grande importance au système de relation avec les employés dans la mesure où il permet de traiter le personnel de façon équitable et ainsi les incite à donner le mieux de leur part.

3- La stratégie de mobilisation :

C'est une stratégie basée sur la participation des ressources humaines, elle est recommandée pour une entreprise qui a décidé de baser sa stratégie sur l'innovation, la flexibilité, le recours à de petites unités décentralisées, et un style de gestion qui se rapproche de la théorie.

En effet le contexte propice au développement de cette stratégie inclue les forces suivantes :

- La poursuite d'une stratégie basée sur l'innovation.
- Petite organisation structurée de façon souple
- Dirigeant ayant de fortes valeurs sociales
- Besoin en main d'œuvre qualifiée ayant des attentes élevées d'autonomie et de participation.

L'objectif en RH va s'exprimer en terme de mobilisation des employés, cette mobilisation qu'à plusieurs niveaux selon l'importance des actions entreprises par l'entreprise, cependant ARCHIER et H.Sérieyx⁴⁸ affichent un ordre de mobilisation qui peut être repris :

« On n'a pas que la victoire de ses stratèges, on a surtout celle de son armé, il faut la mobiliser et pour cela :

-Connaître ce qu'elle suit, ce qu'elle peut faire, ce qu'elle veut, ce qu'elle cherche, ce qui la divise ou le multiple, la freine ou la fait couvrir

-Lui donner des raisons de se battre et lui proposer à chacun de ses niveaux, des défis compréhensifs dynamisants et relevables.

-La surentraîner c'est à dire lui apporter plus de formation que le simple bon terme des postes

-Faire confiance à chaque échelon pour libérer toutes les énergies.

-Récompenser individuellement et collectivement non seulement les victoires mais aussi les progrès non seulement les réussites, mais aussi les efforts... ».

Cette stratégie mobilise donc l'intelligence de l'organisation puisqu'elle prend ses racines dans la relation psychologique créée entre l'entreprise et ses salariés il a donc pour but de développer les attitudes et des comportements individuels qui concernent à la réalisation des objectifs de l'organisation⁴⁹ ce qui nécessite mettre en place une organisation de travail qui accorde davantage du pouvoir aux employés, d'où une décentralisation des décisions et de nouvelles formes de participation. Dans ce cadre les employés doivent développer des habilités en relation

⁴⁶ A .MEIGNANT , Formation : atout stratégique pour l'entreprise » , édition de l'organisation 1986

⁴⁷ C.H. BESSYRE Des HORTS : Gérer les RH dans l'entreprise, P 147

⁴⁸ ARCHIER et H.Sérieyx , *pilotes de 3eme type*, le seuil 1987 P 157

⁴⁹ B SIRE S GUERRERO , La notion de mobilisation en GRH Revue de GRH n°40 Avril, Mai, Juin 2001

interpersonnelles ou en résolution de problème, d'où l'investissement dans la formation⁵⁰, les politiques de promotion interne et d'échange de cache et par des discussions ouvertes par l'orientation corporative et les plans stratégiques à moyen et à long terme⁵¹.

IV. L'intégration des modes de raisonnement stratégique dans la GRH

La GRH est qualifiée de stratégique (Bounnois et Bruoklyn) la conséquence en est « l'insertion des Modèles stratégiques dans la GRH » (Vignon)⁵²

Dans la perspective d'amélioration de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, la fonction sociale devra adopter des modes de raisonnement et de fonctionnement stratégique dans un domaine ou le court terme prime⁵³ sur le LT et ou les activités de planification de mise en œuvre et de contrôle des plans engagés ne sont pas les pratiques courantes, dans ce cas il s'agit d'améliorer le statut de cette fonction et de sa position, d'un statut de « fonction d'exécution » vers celui de « partenaire stratégique », d'une position « fonctionnelle » vers une position, « opérationnelle »⁵⁴.

L'objectif d'une telle intégration est donc de fournir à l'entreprise une Approche de gestion grâce à laquelle elle aura la possibilité de mener des actions en terme des RH planifiées et organisées de façon à être cohérentes entre elles et vis à vis des objectifs stratégiques de l'entreprise, il s'agit tout simplement de gérer stratégiquement les RH, ce qui oblige la FRH à utiliser pour la GRH des processus, méthodes et outils de même nature que ceux qui sont utilisés pour concevoir et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

Cependant le pilotage stratégique des ressources humaines correspond à l'utilisation des modes de réflexion stratégique menées par la FRH, dans ce cas plusieurs modèles de GSRH offrent une démarche de raisonnement stratégique pour la fonction sociale.

A. Le modèle de C.H .Besseyre des horts

1) Avant de procéder à n'importe quel diagnostic, une définition de la culture et de projet d'entreprise s'impose, se sont ces deux notions qui constituent le cadre de référence pour l'entreprise, la philosophie de gestion ainsi que les normes Guidant l'entreprise trouvent leur essence dans la culture organisationnelle.

2) Diagnostic de l'environnement externe : identifier les opportunités et les menaces.

3) Diagnostic interne : quels sont les points faibles et les points forts de l'entreprise dans les domaines suivants :

- Domaine social.
- Domaine financier.
- Domaine commercial.
- Domaine technologique.
- Domaine organisationnel.

4) Formulation des objectifs : a travers les résultats du diagnostic, l'entreprise fixe des objectifs stratégiques permettant ainsi d'améliorer sa situation.

Toutefois la réalisation des ces objectifs stratégiques nécessite la mobilisation fonctionnelle au sein de l'entreprise, ce qui signifie pour la GRH la détermination des objectifs spécifiques, en terme de plans d'action :

- => Plan d'acquisition.
- => Plan de développement
- => Plan de stimulation

⁵⁰ Planification stratégiques des RH op cit . P :

⁵¹ Raymond ROYER , La mobilisation des RH : une stratégie gagnante « la GRH sur la scène stratégique » 1991 p 43

⁵² Régine MONTI : pour une approche renouvelée de l'approche métier , Cahier de recherche universitaire de paris dauphine 20 septembre 2001 P 5

⁵³ ibid. op cit P 6

⁵⁴ C.H .BESSYRE DES HORTS op cit P 84

5) L'identification des options stratégiques : Il s'agit de répondre à la question suivante, quelle type de stratégie à choisir et quelles sont les stratégies fonctionnelles à adopter ?

6) Choix de la stratégie possible :

Après avoir identifier la stratégie la plus approprié à l'entreprise, une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est amorcée afin d'assurer la cohérence entre les orientations et les pratiques de GRH.

7) Elaboration des plans d'action :

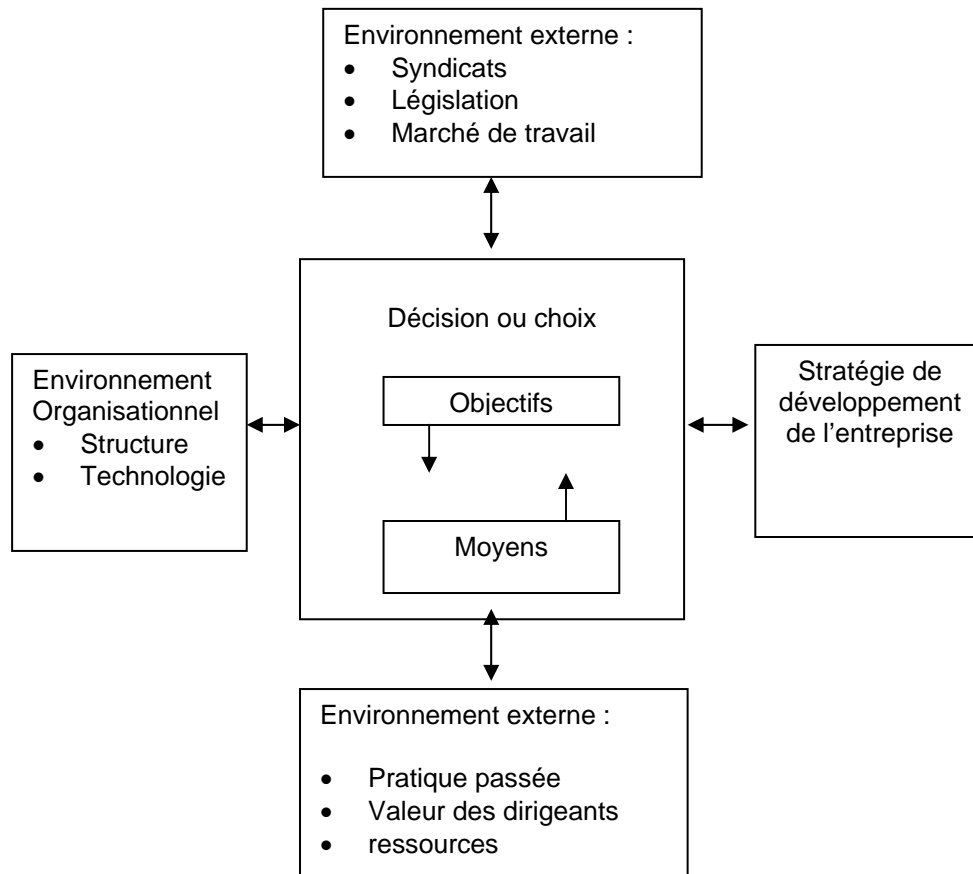
Ces plans s'inscrivent dans une approche d'harmonisation de la stratégie et les pratiques GRH.

Par chaque stratégie, chaque stade d'évolution il y'a des pratiques d'approprier en GRH, ces pratiques sont regroupées dans les plans d'actions.

8) L'entreprise doit allouer les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de ces plans d'action, ainsi qu'un audit stratégique est réaliser afin d'assurer le suivi et le contrôle de ces exécutions.

D'autres modèles : le modèle de *L.Dyer, et G.Hoder*.

Modèle de L.Dyer, et G.Hoder



Deuxième partie : La GSRH Dans les entreprises marocaines

Après la prise de conscience de l'intérêt stratégique de la fonction ressources humaines, une exploration de l'entreprise marocaine s'impose, en fait c'est ce stade de travail qui constitue la valeur ajoutée scientifique par rapport au thème de la gestion stratégique des ressources humaines.

Toutefois, à partir de cette deuxième partie on va essayer d'appréhender le thème objet de l'étude au contexte marocain, et tirer par la suite des constats à travers l'analyse des résultats de la recherche ; et c'est sur la base de ces constats que les hypothèses élaborées seront soit confirmées soit infirmées de même pour le modèle théorique utilisé qui fera l'objet d'une validation d'un enrichissement ou d'un rejet.

L'analyse des résultats va porter sur trois Axes fondamentaux à savoir :

- **L'implication de la GRH dans la phase de l'élaboration de la stratégie.**
- **La GRH et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.**
- **L'utilisation des modes de fonctionnement et de raisonnement stratégique dans la GRH.**

Chaque axe sera diagnostiqué sur la base des quatre éléments qui constituent la Toile de fonds de notre recherche et de notre modèle : Taille de l'entreprise, structure FRH, profil DRH, système d'information ressources humaines.

I. La démarche méthodologique de la recherche

A. Le cadre de l'analyse de la recherche

Comme tous les travaux de la recherche utilisant la méthode déductive, il est incontournable de déterminer des hypothèses qui servent par la suite comme une base d'exploration et d'analyse, de même pour l'élaboration et l'utilisation d'un modèle théorique qui va guider les actions du chercheur.

Dans le cadre de notre travail nous avons tiré trois hypothèses, résultat d'une Approche théorique et conceptuelle de la gestion stratégique des Ressources Humaines.

H1 : L'intégration stratégique des ressources humaines est tributaire de la maturité et de la taille de l'entreprise.

H2 : L'intégration stratégique des ressources humaines implique l'existence d'une structure et d'un responsable attribué aux RH.

H3 : L'intégration stratégique des ressources humaines implique l'existence d'un système d'information sociale fiable.

H1 : L'intégration stratégique des ressources humaines est tributaire de la maturité et de la taille de l'entreprise.

Cette hypothèse vise à mettre en lumière les différences qui peuvent exister entre les entreprises selon leur taille (grande entreprise, moyenne entreprise, petite entreprise) dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines.

Il s'agit de savoir si l'intégration de la variable RH dans les démarches stratégiques ainsi que le développement des modes de fonctionnement stratégique diffèrent d'une entreprise à une autre selon leur taille, ce qui va nous permettre par la suite de savoir si la variable taille est une variable très significative dans le cas d'une Adaptation d'une Approche stratégique des RH.

L'objectif de cette hypothèse est donc de savoir à partir de quelle taille d'entreprise on peut parler d'une GSRH.

H2 : L'intégration stratégique des ressources humaines implique l'existence d'une structure et d'un responsable attribué aux RH.

Cette hypothèse cherche à expliquer le rôle que peut jouer le responsable ressources humaines (RRH) ainsi que l'existence d'une structure de FRH au niveau de l'adoption d'une gestion stratégique des ressources humaines.

Toute fois, ces deux éléments sont parmi les conditions les plus importantes garantissant une bonne qualité de fonctionnement de GRH .Un profil de responsable ressources humaines assez important avec structure FRH permettent l'amélioration du rôle de la variable sociale dans, Faut-il encore dire qu'ils conditionnent l'intégration stratégique des ressources humaines.

Cette hypothèse aura comme objective de savoir si l'existence d'une structure de la FRH prise en charge par un responsable ayant un profil intéressant participe à l'Adoption d'une logique de GSRH.

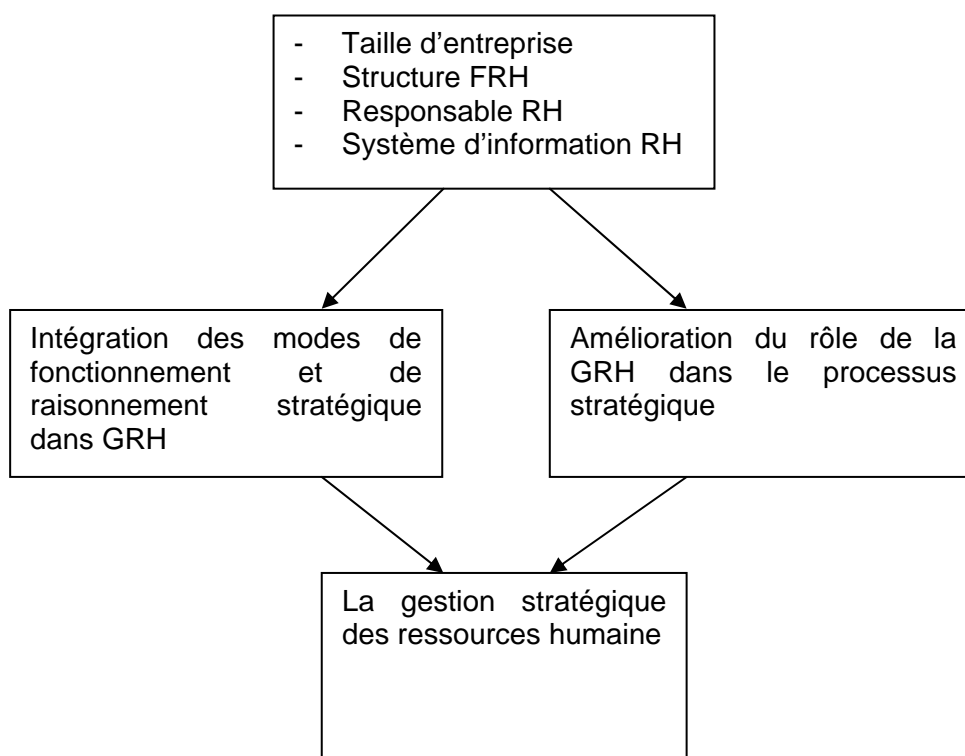
H3 : L'intégration stratégique des ressources humaines implique l'existence d'un système d'information sociale fiable.

Cette hypothèse met en valeur l'importance du système d'information Ressources humaines dans toute démarche de gestion stratégiques des ressources humaines, une telle importance s'exprime par le faite que cet outil regroupe toutes les informations sociales concernent l'entreprise, ce qui va permettre par la suite d'apprécier la contribution de la FRH dans le processus stratégique de l'entreprise.

L'objectif de cette hypothèse est donc de savoir si l'entreprise dispose d'un SIRH fiable, l'intégration stratégique des RH devient de plus en plus importante.

B. Le modèle de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact des facteurs (taille, structure FRH, responsable social, système d'information sociale) sur l'adoption d'un mode de gestion stratégique des ressources humaines, et pour établir un modèle de recherche nous nous somme inspiré des travaux de **C.Henri Besseyre des horts** « vers une gestion stratégique de ressources humaines » :



Les flèches de ce modèle indiquent les liens de cause à effet, cependant sa lecture peut être faite de la manière suivante :

Les facteurs « taille, structure FRH, Responsable RH, Système d'information ressources humaines » assurent une Amélioration du rôle de la GRH dans le processus stratégique et une Intégration des modes de fonctionnement et de raisonnement stratégique dans GRH, ce qui va permettre par la suite de favoriser l'existence d'une gestion stratégique des ressources humaines dans l'entreprise marocaine.

C. L'aspect méthodologique de la recherche :

L'enquête a été réalisée par un questionnaire, dont lequel on a essayé de transformer les hypothèses en instrument de mesure, ce qui va nous permettre d'éviter une élaboration de questionnaire sous forme d'une série de questions, ce qui rend la tâche du répondant difficile et donc risque de son désintéressement.

Il est donc très important de veiller à que le questionnaire soit construit de façon logique et cohérente afin que les informations et les données que nous souhaitons récolter permettent d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche sachant que nous voulons traiter l'impact de quelques facteurs (taille, structure FRH, responsable RH, SIRH) sur la gestion stratégique des ressources humaines.

En se référant à ces consignes notre questionnaire a été conçu en quatre parties :

Première partie : L'identité de l'entreprise (4 questions)

Deuxième partie : La taille de l'entreprise (2 questions)

Troisième partie : L'organisation de la FRH (14 questions)

- ◆ 5 questions concernent la structure de la FRH.
- ◆ 4 questions concernent le profil du responsable RH.
- ◆ 5 questions concernent le système d'information RH.

Quatrième partie : La gestion stratégique des ressources humaines (15 questions)

- ◆ 4 questions portent sur l'implication de la GRH dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise.
- ◆ 5 questions concernent la GRH et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.
- ◆ 5 questions concernent l'intégration de fonctionnement stratégique dans la GRH.

Pour l'exploitation des données de l'enquête nous avons utilisé le logiciel « Sphinx version 4 » ; concernant le traitement des données : Deux modes ont été appliqués :

Pour les données du questionnaire : un traitement primaire.

Pour les données de guide d'entretien : une analyse de contenu.

A : Traitement des données du questionnaire :

Pour traiter les données de notre questionnaire, on va procéder à la fois au Tris à plats, les tris croisés et l'analyse multidimensionnelle.

B : L'analyse de contenu :

Pour mieux cerner la problématique ; une analyse de contenu de l'entretien semi directif s'impose. Et comme le dit Bardin « *L'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures par des procédures systématiques et objectives de description des messages à obtenir des indicateurs permettant l'influence de connaissances relatives aux conditions de production / réception de ces messages* ».

Les informations recueillies au niveau des entretiens seront utilisées comme des enrichissements pour notre interprétation des résultats.

L'interprétation des résultats peut être réalisée suivant plusieurs manières.

Dans ce cadre on a procédé à une interprétation des trois Axes constituant les fondements de la GSRH à savoir :

- L'intégration de la GRH dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise
- La GRH et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise
- L'utilisation des modes de raisonnement stratégique dans la GRH

Cependant chaque axe sera analysé sur la base des résultats des tris à plats les tris croisés, et les informations du contenu, les variables explicatives utilisés seront celle présentant les hypothèses de notre recherche (taille, structure FRH, profil DRH, SIRH). Et à la fin de chaque étape on va essayer de modéliser l'influence de ces facteurs sur les axes de la GRH, chose très importante car c'est à la lumière de ces résultats que les hypothèses seront sauvegardées ou rejetées.

En fin une analyse multidimensionnelle aura pour objectif le regroupement des entreprises de l'échantillon en terme de profil, une analyse très enrichissante d'enseignement dans la mesure on elle intègre plus que deux variable dans sa présentation.

En guise de conclusion, on peut dire une description de la démarche méthodologique à notre sens est une nécessité, une démarche qui demande beaucoup de temps dans sa conception et sa mise en œuvre, une démarche réalisé à l'aide des responsables de l'encadrement de ce travail.

II. Description de l'échantillon

Notre enquête a été conduite par le mode quantitatif, à travers des questionnaires administrés auprès de 23 entreprises qui constituent l'échantillon de notre recherche.

Pour caractériser cet échantillon nous allons retenir les éléments suivants :

- * Taille de l'entreprise (en effectif)
- * Le secteur d'activité
- * Le statut juridique de ces entreprises

A. Répartition par effectif

Afin de visualiser l'effet taille sur les pratiques de la GRSH dans les entreprises de l'échantillon nous les avons répartis en quatre classes :

- 1-49 : Les petites entreprises
- 50-99 : Les moyennes entreprises
- 100-199 : Les moyennes grandes entreprises
- Plus que 200 : les grandes entreprises

En respectant cette répartition nous obtenons donc la distribution suivante 43.5% de cet échantillon est constitué de grandes entreprises « soit 10 entreprises », alors que les moyennes et les petites entreprises représentent respectivement 34.8% et 21.7%.

B. La répartition par secteur d'activité

Le plus grand pourcentage (21.7%) des entreprises œuvrent dans l'industrie Agro-alimentaire et dans le secteur des bâtiments et travaux publics. Elles sont suivies par l'industrie textile avec un pourcentage de 13% et par l'industrie mécanique à égalité avec le secteur du conseil et d'ingénierie (8.7%).

C. La répartition selon la statut juridique de l'entreprise

Sur le total de 23 entreprises de l'échantillon, 12 entreprises sont indépendantes financièrement et juridiquement suivi par les propriétés familiales qui représentent 39.1% (avec un total de 9 entreprises), alors que les propriétés individuelles, et les propriétés publiques représentent 8.6% de l'échantillon total.

C'est sur la base de cet échantillon que nous allons faire notre analyse dans les chapitres qui suit.

III. La gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises de l'échantillon : état de la situation et facteurs explicatifs :

La gestion stratégique des ressources humaines, est une approche qui vise à intégrer la FRH aux comités stratégiques de l'entreprise, ce qui sous-entend un rapprochement de la GRH et des instances de la direction, ainsi que l'utilisation des modèles stratégiques dans la gestion des affaires sociales.

Une telle approche de gestion est conditionnée par l'amélioration du rôle de la FRH dans l'organisation, une amélioration qui passe :

- D'abord par son intégration dans le processus de formalisation stratégique
- Puis sa participation à la mise en œuvre des orientations et Axes stratégique de l'entreprise.
- Et enfin l'utilisation des instruments d'analyse stratégique,

C'est dans cette perspective que nous avons adopté une analyse des résultats en trois sections et chaque section représente un axe de la GSRH .

A. L'implication de la GRH dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise :

Ayant pour mission principale de gérer une ressource qu'est perçu de plus en plus primordiale dans toute course de compétitivité, la FRH cherche à avoir une contribution significative dans la stratégie d'entreprise.

Cette contribution passe par :

- Une perception stratégique du rôle de la FRH (A) .
- La participation des responsables de la Fonction aux comités de planification Permettant ainsi de développer le statut d'un partenaire stratégique (B) .
- L'existence d'un système complet et fiable d'information sociale (C).

B. La GRH : Fonction " stratégique "

Tous les observateurs attentifs concordent à reconnaître aujourd'hui le rôle fondamental de la GRH dans un système de plus en plus complexe, une fonction qui commence à gagner plus du terrain, et plus de reconnaissance.

En effet, dans le cas de notre échantillon ; La majorité des répondants considèrent la FRH comme une fonction stratégique (65.2%) dont le bon fonctionnement de l'organisation dépend, c'est une fonction qui constitue un levier important de la réalisation de la politique générale de l'entreprise d'une part, et d'autre part elle contribue à la détermination des axes stratégiques au lieu de se cantonner aux tâches administratives.

C. Association du RRH au comité de planification

1. l'état des lieux

- La participation du responsable ressources humaines au comité de direction

La participation de responsable social dans la prise de décision stratégique constitue le premier signe de la valorisation du variable ressources humaines dans le développement de l'entreprise.

Cette intégration rend compte de l'importance d'une telle variable dans toute démarche de réflexion organisationnelle. Cependant dans la majorité des entreprises (82.6%) soit 19 entreprises, les responsables de la Fonction font partie de la direction générale.

Grâce à ce résultat nous pouvons dire que la FRH est devenue un véritable partenaire d'affaire d'entreprise, certes elle n'est plus une fonction d'exécution des plans stratégique de l'entreprise, mais c'est une entité permettant d'apporter une réelle valeur ajoutée à la démarche stratégique en essayant ainsi de sensibiliser les membres du comité de direction à l'apport de la variable sociale dans toute phase d'exécution, c'est une fonction qui veille à l'harmonisation de la politique de l'entreprise et des attentes des salaires.

- L'implication du RRH dans le processus de formulation stratégique :

Toute fois il ne s'agit pas seulement de faire partie d'un comité de planification stratégique pour qu'un responsable participe effectivement à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, si le DRH veut acquérir le statut d'un stratège il faut qu'il soit impliqué depuis la définition de la stratégie.

Nous avons constaté que 47.8% des entreprises impliquent réellement et effectivement leur responsable ressources humaines dans la démarche de formulation stratégique, ce qui permet de débattre la question sociale à pieds d'égalité avec d'autres variables économiques (variables financières, technologiques...etc)

- La nature des tâches et missions de la FRH :

Parmi les missions les plus attribuées à la FRH c'est conseiller et assister la direction pour la définition de la stratégie (avec un pourcentage de 43.5%) ce qui confirme le rôle de plus en plus important de cette fonction dans l'élaboration d'une vision politique pour l'entreprise.

2. Les facteurs explicatifs

A partir des résultats trouvés dans cette première analyse nous pouvons dire que la FRH dans une majorité des cas est considérée comme un véritable partenaire stratégique ,une chose expliquée par l'implication de plus en plus du responsable ressources humaines dans le processus de planification stratégique ainsi que la nature des missions de cette fonction qui commence à intégrer la véritable stratégie dans les pratiques de fonctionnement.

En effet, un tel statut est généralement lié et conditionné par l'existence de quelques variables qui vont constituer un stimulant de cette volonté.

- La taille de l'entreprise :

Afin d'apprécier l'influence de ce facteur sur l'implication de la GRH dans la formulation de la stratégie d'entreprise nous avons procédé à un croisement permettant de mettre en lumière cette relation.

Cependant **les grandes entreprise** (dont l'effectifs dépasse 200 employés) sont celles qui intègrent le plus de le RRH dans le processus de formulation stratégique, étant donnée que dans toutes ces entreprises ce responsable fait partie de la comité de direction, et il est associé généralement depuis la définition de la stratégie et parfois à titre consultatif ce qui va nous permettre de qualifier le RRH dans ces entreprise du "*DRH stratège*".

Dans les PME, le RRH fait partie du comité de direction, un constat qui peut être justifié par le fait que ce responsable n'est que le dirigeant de l'entreprise, alors que si la question sociale est prise en charge par un supérieur hiérarchique ou un autre responsable, ce dernier ni plus associé ni à la comité de direction, ni au comité de planification stratégique, on peut dire que dans ces cas le RRH assure généralement les tâches administratives.

Entre ces deux profils, on trouve **la Moyenne Grande Entreprise** qui est proche de la grande entreprise en terme de stratégie, dans la totalité de ces entreprise le RRH est membre de comité de direction, et il est associé au comité de planification stratégique de différentes façons, cette implication peut être justifiée par la nature d'activité de l'entreprise, et dans le cas de notre échantillon et à titre d'exemple le RRH dans le domaine de l'hôtellerie à pour rôle principale l'application des plans d'action de l'entreprise, et son rôle se limite tout simplement à la mise en œuvre de la stratégie.

- La structure de la FRH :

Un autre indicateur peut expliquer l'implication de la FRH dans la démarche de la formulation stratégique , il s'agit de l'organisation de cette fonction et de sa structuration.

La représentation formelle de la fonction sociale est étroitement liées à un ensemble de facteurs de contingence, le nombre de personnes employées dans l'entreprise apparaît souvent comme un déterminant essentiel du degré de structuration formelle de cette fonction, une telle structuration qui a une influence sans doute sur le degré d'association et d'implication de la fonction sociale dans la démarche stratégique, dans la mesure où une fonction bien organisé, bien structurée apporte une valeur ajoutée significative à toute approche décisionnelle.

A partir des résultats trouvés on peut regrouper les résultats en deux classes :

La première classe : Sur 16 entreprises ayant une structure qui se charge des affaires sociales ,14 entreprise intègrent le responsable de cette structure dans la comité de direction soit un pourcentage de (87.5%), et ces responsables sont généralement associés depuis la définition des axes stratégiques et parfois ils sont considérés comme étant des consultants pour l'entreprise.

La deuxième classe : Pour les entreprises n'ayant pas une structure GRH sont généralement les petites entreprises dont l'effectif ne dépasse pas 50 employés, et dont l'affaire sociale est une

préoccupation du dirigeant, ce qui explique la nature des réponses données par les répondants au niveau de la participation du RRH au comité de direction, et l'implication du DRH à la stratégie depuis la définition.

D'autres éléments peuvent participer à l'identification du niveau d'implication de la FRH, dans les décisions stratégiques, il s'agit à notre sens de degré de structuration de la FRH ainsi que sa dépendance, en d'autre terme son attribution de la hiérarchie.

Nous avons relevé deux situations distinctes :

- Dans le cas où la FRH dépendrait de la direction générale et elle dispose d'une structure élaborée (département ou direction RH), le directeur de cette fonction est membre comité de direction et il est associé depuis la définition de la stratégie.
- Dans le cas où la FRH ne dispose pas d'une structure assez élaboré et dont le fonctionnement dépend de la direction administrative, généralement le RRH est membre de comité de direction mais il participe à titre consultatif aux décisions stratégiques.

A la lumière de ces résultats on peut conclure que l'existence d'une structure chargée des affaires sociales ne reste pas neutre et sans effet vis-à-vis de l'implication du RRH dans la planification stratégique, certes une valorisation des ressources humaines avant même son intégration dans le portefeuille stratégique de l'entreprise passe création et la structuration d'une comité organisationnelle permettant de mieux gérer cette ressource, sans oublier que le degré de structuration de la fonction sociale participe d'avantage à ce processus d'intégration.

- Le profil DRH

Dans une intégration de la GRH à la stratégie L'existence d'une structure de la FRH est une condition nécessaire mais certainement insuffisante, car une participation significative, de cette fonction dans le processus stratégique de l'entreprise dépend largement de la qualité de contribution du RRH à ce processus, ce responsable qui doit agir en tant que " partenaire d'affaire " , il doit réfléchir comme un stratège et il doit agir comme opérationnel. Bref il faut qu'il soit multidisciplinaire ce qui l'oblige à parler plusieurs langages, il doit avoir une formation professionnelle, et une expérience à la hauteur.

Dans le cas de notre échantillon, il apparaît clairement que le RRH ayant un profil supérieur au contraire de celui qu'a une formation secondaire, est membre de comité de direction, il est associé à l'élaboration de la stratégie depuis le stade de définition et parfois il agit en qualité de consultant

L'expression professionnelle a un rôle aussi déterminant dans ce processus d'intégration, et comme le dit avec pertinence Mr MOSADEK⁵⁵ « *un RRH ayant une expérience solide⁵⁶ apporte parfois une valeur plus significative que celui qui a une formation de haut niveau* », selon lui il s'agit généralement d'une personne qui sait très bien comment convaincre ses collègues à ses idées. C'est un responsable qui développe des zones de pouvoir où il peut exercer son leadership.

On s'interrogeant toujours sur l'influence que peut y avoir le profil du RRH dans le processus d'implication à la stratégie d'entreprise on a remarqué, que le RRH ayant un intervalle d'âge de 35 à 50 ans est beaucoup plus impliqué que les autres catégorie dans le comité de direction. C'est une stratège participant à l'identification de vision stratégique de l'entreprise dès le départ.

Alors concernant la nature de formation une partie très importante des répondants s'accordent sur le faite que l'expérience professionnelle dans le domaine de la GRH compte parfois plus que la formation académique, une déclaration justifiée par le faite que la réalité des pratiques de la GRH est tout à fait différente de la conception théorique du domaine, mais une telle formation (gestion) reste toujours nécessaire pour le bon déroulement de la fonction.

Certainement l'existence d'un RRH ayant un profil très important à la fois en terme de formation adéquate et en terme d'expérience constitue une sources de stabilité et de sécurité, c'est un responsable permettant de créer un climat de confiance au sein du comité de direction, car la question sociale est mieux introduite dans le processus de fondation d'objectif et par l'intermédiation d'une personne qu'a une véritable connaissance des enjeux sociaux, économiques et technologiques. Une telle situation encourage l'entreprise à impliquer d'avantage le RRH dans le comité de direction en essayant ainsi de mieux exploiter cette participation.

- L'existence d'un SIRH fiable

Au moment de participation du RRH au comité de direction ce qui importe en effet (outre que son profil) pour qu'il participe effectivement c'est l'existence des moyens informationnels sur son domaine, des moyens lui permettant de disposer des informations exhaustives et fiable couvrant l'ensemble des

⁵⁵ Le directeur des ressources humaine de l' ODEP

⁵⁶ mesurée dans notre travail par le facteur âge

domaines concernant la fonction sociale, la participation des RRH à la stratégie passe par le développement d'un système d'information sociale fiable qui assure la datation de la bonne information en bon moment.

Dans le cadre de notre travail et pour apprécier la fiabilité du SIRH des critères de mesures ont été utilisés :

- L'existence du SI.
- La formalisation.
- La qualité de son contenu.

L'existence d'un système d'information fiable est tributaire de la structuration de la FRH. Cette dernière qui l'utilise sans doute pour améliorer son fonctionnement puisqu'il se dispose de l'information nécessaire pour assurer le bon déroulement de ses tâches.

Dans notre échantillon 15 entreprises (pour un total de 16) ayant un SIRH sont des entreprises dotant d'une structure FRH, ce système d'information porte sur toutes les informations pourtant sur l'effectif, sur les compétences et sur l'ancienneté, et dans la majorité des cas c'est un système formalisé pris en charge soit par le RRH soit par le supérieur hiérarchique et généralement utilisé par ce responsable lui-même, par le supérieur hiérarchique et par le dirigeant de l'entreprise, néanmoins il existe donc une forte relation entre la fiabilité et le degré de formalisation du SIRH et l'existence d'une structure FRH, car dans les entreprises n'ayant pas une FRH ne disposent pas d'un système d'information fiable et même s'il existe, il est non formalisé.

Reste à savoir, l'influence que peut exercer le système d'information au niveau de l'implication de RRH dans le comité de planification stratégique, étant donnée que la question de l'information et de sa pertinence ne pose plus de problème.

L'existence d'un système d'information constitue un stimulant, une condition pour toute démarche d'intégration. Cependant sur les 23 entreprises de l'échantillon, 16 entreprises disposent d'un système d'information sociale (soit 70%), et une grande majorité de ces entreprises intègrent le responsable sociale dans la démarche stratégique depuis la définition (8 entreprises) et à titre consultatif (4 entreprises).

IV. Le rôle et la place de la GRH dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise

Ce rôle est plus au moins traditionnelle, mais ce qui diffère à ce niveau c'est en effet, le fait que la FRH assure l'exécution des plans d'action auxquels elle a participé au niveau de la formulation stratégique.

Le diagnostic de ce rôle passe par la mesure de quelques indications tel que :

- L'existence d'une stratégie GRH.
- L'influence de toute manœuvre stratégique sur les pratiques de GRH.
- La contingence des pratiques de GRH et la stratégie d'entreprise.

A. L'interdépendance de la stratégie et de la GRH

Ce premier point a pour objectif de savoir comment les RRH perçoivent les actions de changement stratégique et leur influence sur le domaine social.

Cependant 91.3% des répondants s'accordent sur le fait que la stratégie d'entreprise et son changement ne reste pas neutre à l'égard des pratiques GRH, car toute décision implique les ressources humaines comme d'ailleurs les autres ressources organisationnelles, même dans le cas où la variable sociale n'est pas traitée comme une ressource (mais plutôt comme un coût) elle est sujette aux actions stratégiques de l'entreprise. Cependant dans toute crise économique ou financière, le premier moyen de s'adapter à son contexte c'est les RH, on se référant à des actions d'out placement ou de licenciement.

Mais comment les entreprises se comportent avec ces changements stratégiques ?

B. Stratégie GRH au service de la stratégie d'entreprise

L'implication de la fonction GRH dans la mise en œuvre de la stratégie ne participe pas d'une conception très nouvelle de la fonction sociale dans l'entreprise, il est de même possible de dire que

la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise passe obligatoirement par le recours à la fonction personnel pour effectivement mener les actions qu'on été planifiées.

Ce rôle se manifeste généralement par le recours à l'élaboration d'une stratégie qui sert à harmoniser les pratiques de GRH et celle de la stratégie. L'existence d'une telle stratégie au sein de l'entreprise est un indicateur très important de la prise de conscience de l'importance significative de la variable sociale dans le succès et réussite de la stratégie d'entreprise.

Cependant parmi les 17 entreprise ayant une stratégie générale presque la moitié font appel au stratégie GRH comme un instrument parmi d'autre pour assurer le bon déroulement des plans d'action, certainement ce chiffre reste très fiable par rapport à nos ambitions du départ, mais ce qui peut être expliqué par «La formalisation de la stratégie », certainement la FRH dispose de plusieurs outils lui permettant d'aligner les objectifs et les pratiques de la GRH par rapport aux stratégies émergentes, et parmi ces outils il y'a la stratégie GRH et aussi les pratiques ordinaires de la fonction.

Les entreprises ayant des stratégies d'entreprise formalisée sont en générale les entreprises où on peut trouver une stratégie GRH, l'existence d'une stratégie écrite au sein de l'entreprise favorise l'adoption et la mise en ouvre des axes d'orientation de la FRH dans des schémas directeur.

Le recours à une stratégie GRH, n'est pas expliquée tout simplement par le degré de formalisation des orientations globales de l'entreprise, la taille reste un indicateur aussi important ayant un poids significatif sur un tel choix.

Les entreprises dont l'effectif dépasse 200 personnes (les grandes entreprises) adoptent des stratégies GRH, une affirmation qui s'explique par le faite que ces entreprises se dotent d'une FRH bien structurée, sachant qu'il y'a une forte corrélation entre l'existence d'une structure FRH, et la formulation d'une stratégie GRH.

Il ressort de cette analyse que l'adoption d'une stratégie GRH est l'affaire des grandes entreprises (et à un degré moindre les moyennes grandes entreprises). Ayant une structure FRH, utilisant un système d'information fiable, formalisé et qui porte sur des informations divers.

V. L'intégration des modes de fonctionnement et de raisonnement stratégique dans la GRH :

Les choix stratégiques deviennent redoutables tant par leur ampleur que par leur impact en terme de risque, les aléas présents dans les choix stratégiques lourds nécessitent une réflexion approfondie, une meilleur utilisation des RH. Et également une ouverture sur son environnement, face à ces impératifs il est très important et primordiale d'intégrer les outils du raisonnement stratégique dans la GRH, une intégration qui doit s'inscrire dans une démarche volontariste, flexible, ambitieuse et interactive.

Actuellement dans les entreprises les FRH sont reconnus de plus en plus à ces outils, qui présentent d'ailleurs plusieurs avantages :

- L'harmonisation des pratiques de GRH et celles de la Sté.
- Garder une vision d'ensemble pour le domaine sociale.
- Structuré et hiérarchisé les actions de GRH.

Pour analyser l'état de cette intégration dans notre échantillon nous avons utilisé plusieurs critères de mesure que nous essayons de présenter et par la suite d'expliquer les facteurs déterminants de cette intégration dans ce qui suit.

A. L'évaluation de l'efficacité de la FRH :

L'évaluation de l'efficacité de la FRH à pour objectif d'apprécier la qualité des ses interventions et de ses pratiques dans le domaine social, une appréciation qui se concrétise notamment par la mesure du degré d'atteinte des objectifs fixés par la fonction.

Le recours à l'évaluation de l'efficacité de la FRH constitue une condition nécessaire au développement de son statut cependant concernant le cas de notre échantillon, on remarque que les MGE et les GE disposent bien sûr d'une structure FRH tout appel à l'évaluation des écarts qui existent entre les prévision et les réalisations en terre RH, ce qui leur permis de mieux intégrer la FRH dans le processus décisionnel.

Dans le cas des PME, l'évaluation de l'efficacité de la FRH n'a pas une grande importance puisqu'elle se cantonne dans la majorité des cas par des tâches administratives sans parler bien sûr du cas où il n'y a pas une structure chargée d'affaire RH.

B. Les prévisions en GRH :

Au sens large, la prévision dans le domaine de la GRH est l'analyse des besoins en ressources d'une organisation dans les conditions fluctuantes et le développement des activités nécessaire à la satisfaction de ces besoins pour établir des prévisions en matière de RH d'une organisation, il ne s'agit pas de mettre en œuvre un ensemble de techniques plus ou moins sophistiquées, mais c'est sur tout aider à la décision, aider les responsables de l'entreprise à esquisser des nouvelles orientations.

Globalement l'estimation des besoins en effectif se réalisent dans les grandes entreprises, cependant la totalité de cette catégorie faisant partie de notre échantillon s'accordent sur l'importance et l'efficacité d'une telle démarche dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'éviter les déséquilibres qui peuvent surgir à cause des fluctuations de leur environnement, mais certains de nous répondants ont mis l'accent sur l'insuffisance du SIRH à ce niveau d'analyse, d'autres éléments interviennent pour influencer la qualité de ces prévisions.

Il s'agit notamment de l'existence d'un système d'information d'entreprise structuré dont les liens d'interdépendance sont clairs, ainsi que la situation de l'entreprise dicte les mesures à prendre dans toute démarche de prévision.

Il est clair donc que les facteurs liés à la FRH (structure FRH, profil RIR, et le SIRH) sont des conditions nécessaires pour assurer une bonne qualité des prévisions, mais elles sont insuffisantes.

À la lumière des résultats trouvés on a remarqué que les prévisions dont l'horizon est inférieur à 2 ans ? Un grand pourcentage de notre échantillon (plus de 65%). Un résultat très important dans la mesure où le moyen terme prime sur le long terme qui ne représente en fait que (17,4%).

les résultats convergent vers une seule interprétation : **une GRH dominée par le court et le moyen terme.**

Depuis longtemps les FRH utilisent des démarches prévisionnelles favorisant le long terme, car la conjoncture économique (surtout avant les années 80) était très stable et non dynamique. Mais avec le retournement de conjoncture du début des années 90, le GRH a dû abandonner en raison de plus facteurs prétextes à construire un « ordre social », pour se réfugier dans la simple gestion court terme de l'emploi.

certainement l'existence de la prévision au sein de la GRH nous renvoie à une entreprise qui exprime la volonté d'assurer un équilibre entre les besoins et les ressources disponibles, ce qui nécessite une vision intégrée de la variable RH, et comme le dit Mr MOSSADEK⁵⁷ « la domination des impératifs à court et moyen terme peut s'expliquer par le maintien des instruments et modèles favorisant la flexibilité organisationnelle de l'entreprise, c'est le facteur le plus déterminant dans l'explication de l'état des prévisions dans le domaine de la GRH »

C. La planification d'action en GRH

L'utilisation de l'outil planification dans la démarche GRH, constitue une pratique très importante dans la mesure où elle organise les actions en GRH et sur plusieurs années, le recours à un tel outil utilisé pendant longtemps par les stratégies dans un domaine où il y a une forte imprévisibilité tel que la GRH est signe d'évolution et d'émergence de la fonction sociale vers un nouveau rôle celui du partenaire stratégique.

L'existence d'une planification d'action est une condition nécessaire pour parler de la GRH mais elle n'est pas suffisante car il faut l'intégrer dans une logique plus globale celle de la planification stratégique de l'entreprise c'est ce qu'on appelle la planification stratégique des ressources humaines.

La planification des actions en GRH est beaucoup plus une affaire de la grande structure que de la petite entreprise, il s'agit d'une planification qui trouve son essence dans une structure chargée de la question sociale utilisant un système d'information formalisé et généralement où la stratégie est écrite.

De même pour l'association de la planification sociale à la planification stratégique, les conditions citées ci-dessus sont nécessaires pour parler d'une harmonisation des deux démarches (la grande taille, la formalisation de la stratégie, existence d'une structure fonction sociale utilisant un système

⁵⁷ Le directeur ressources humaines de L'office d'exploitation des ports.

d'information formalisé), reste à ajouter qu'à ce niveau un autre élément semble déterminant d'une telle approche c'est la volonté politique de l'entreprise.

VI. L'analyse multidimensionnelle des résultats

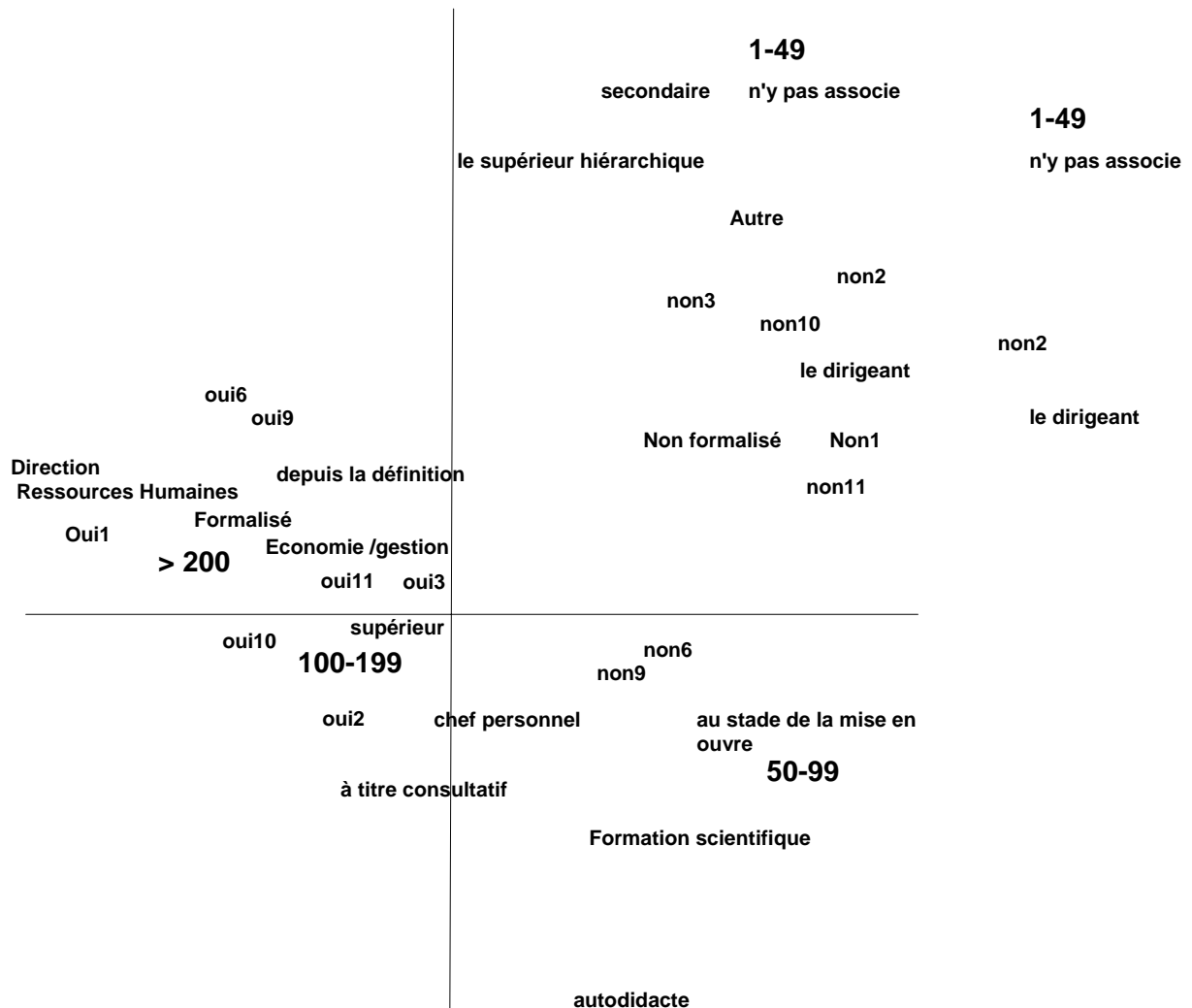
Grâce à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête au travers les trois axes constituant les pierres d'assise de la GSRH, nous avons dégagé des résultats intéressants permettant ainsi d'apprécier la qualité et la pertinence de nos hypothèses.

Cependant pour mieux approfondir notre analyse nous allons faire une analyse multidimensionnelle, cette dernière dont l'intérêt par rapport à notre recherche est justifié par un des objectifs de l'étude qui consiste à déterminer le profil et les caractéristiques des entreprises qui font appel à la GSRH.

La carte montre la position de 36 modalités de variables, concernant 12 variables qui sont :

- **La taille de l'entreprise :**
 - 1-49
 - 50-99
 - 100-199
 - > 200
- **L'association du responsable ressources humaines à la planification stratégique.**
 - Depuis la définition
 - A titre consultatif
 - Au stade de la mise en œuvre
 - N'y pas associe
- **La formation du responsable ressources humaines**
 - Economie /gestion
 - Formation scientifique
 - Autre
- **L'existence d'un système d'information sociale**
 - Oui 2
 - Non 2
- **La nature du système d'information**
 - Formalisé
 - Non formalisé
- **L'existence d'une structure FRH**
 - Oui 1
 - Non1
- **Le responsable de la FRH**
 - Le dirigeant
 - le supérieur hiérarchique
 - Un administratif
 - Chef personnel
 - Direction Ressources Humaines
- **L'existence d'une stratégie d'entreprise**
 - Oui 3
 - Non 3
- **L'existence d'une stratégie GRH**
 - Oui 6
 - Non 6
- **La traduction de la stratégie GRH en plan d'action.**
 - Oui 9
 - Non 9
- **L'estimation des besoins en effectif**
 - Oui 10
 - Non 10
- **L'intégration de la planification RH dans la planification stratégique**
 - Oui 11
 - Non 11

AFM



La carte représente 52.6% de la variance expliquée par les deux premiers axes. Partant de la représentation donnée par le nuage de point, nous distinguons trois profils d'entreprise : *l'entreprise stratège*, *l'entreprise non stratège*, *l'entreprise compromise*.

❖ **L'entreprise stratège** : Il s'agit de la moyenne grande entreprise et la grande entreprise, ces entreprises sont dotées de professionnels en GRH de haut niveau (formation supérieure) associée depuis la définition des axes stratégiques. Ces entreprises développent des structures importantes pour la FRH (dans la majorité des cas des directions ressources humaines), et elles utilisent des outils informationnels tels que le système d'information ressources humaines afin d'améliorer la pertinence de l'information sociale, et dans la perspective d'intégration de la GRH dans la stratégie de l'entreprise, la FRH conçoit des pratiques et des politiques à long terme et elle se donne les moyens de les mettre en œuvre (estimation des besoins en effectifs, planification des actions en GRH). C'est le profil de l'entreprise adoptant par excellence la logique de la GSRH étant donné que la FRH participe au processus décisionnel et elle est présente dans toute la démarche stratégique, sans oublier son utilisation des instruments de raisonnement stratégique de leur gestion.

❖ **L'entreprise non stratège** : C'est le cas de la petite entreprise, où il n'y a pas une structure chargée des affaires sociales, ces entreprises sont rarement dotées de professionnels de haut niveau de la domaine GRH, le rôle du responsable ressources humaines est incarné par le chef d'entreprise ou un supérieur hiérarchique, ce dernier qui assure la gestion quotidienne du personnel sans faire appel à un système d'information formalisé.

Dans le cas de ces entreprises la préoccupation majeure c'est l'exécution des tâches administratives, l'approche stratégique est absente dans cette typologie d'entreprise.

❖ **L'entreprise compromis** : il s'agit de la moyenne entreprise dotée d'une structure FRH mais pas assez développer comme celle de la grande entreprise, cette structure est prise en charge par un professionnel dénommé « chef personnel » ce dernier associé à titre consultatif dans le processus décisionnel, et qui assure la tâche d'exécution des plans d'action définis par la stratégie d'entreprise. en utilisant un système d'information ressources humaines qui porte dans la majorité des cas sur des informations concernant l'effectif.

Le domaine social reste dominé par le coté administratif étant donnée que la stratégie GRH ainsi que la planification à long terme ne sont pas les pratiques courantes dans ces entreprises.

Il est clair que le facteur taille est parmi les facteurs les plus explicatifs de ces profils. L'entreprise ayant une grande taille reste celle qui utilise le plus les approches de la gestion stratégique des ressources humaines.

Conclusion

En guise de conclusion, il est important de mettre en lumière la pertinence des résultats par rapport à nos hypothèses, cependant les résultats de ces interprétations rapprochées aux hypothèses préétablies ont conduit aux résultats suivants :

Pour la première hypothèse concernant la taille de l'entreprise et son influence sur l'existence de la GSRH , elle est fondamentalement vérifiée dont la mesure où le facteur taille à une influence très significative sur la structure organisationnelle de l'entreprise une influence qui touche aussi le domaine social, en effet les grandes entreprises sont les entreprises les plus orientées vers la gestion stratégique des ressources humaines , ce qui peut être expliqué par l'existence et le développement d'une structure FRH qui dispose de ses propres moyens d'action et de réflexion ce qui lui permet d'acquérir une position très importante dans la hiérarchie organisationnelle .

Concernant l'hypothèse de la structure FRH et sa prise en charge par un professionnel de hauts niveau , elle est validée dans la mesure où ces deux éléments constituent l'une des conditions les plus importantes favorisant l'implication de la FRH dans le comité de direction stratégique , cependant toutes les entreprises adoptant une approche de gestion stratégique des ressources humaines sont généralement des entreprises où la structure FRH est très développée ainsi qu'il est prise en charge par un responsable de haut niveau, certainement ces deux conditions n'influencent pas tout simplement le rôle de la GRH dans processus stratégique, mais ils touchent aussi les modalités de fonctionnement , de réflexion et d'action . car une FRH bien structurée attribuée à un professionnel de haut niveau intègre des instruments de raisonnement stratégique dans leur pratiques .

Alors pour la dernière hypothèse traitant le système d'information sociale et son rôle dans l'implication de la GRH dans la stratégie , elle est confirmée , cependant l'existence d'un SIFH sans doute constitue un élément très significatif conditionnant la qualité de l'information sociale utilisée dans toute approche stratégique , car il permet de mieux intégrer la question ressources humaines dans le processus décisionnel, un constat affirmé par les interprétations faites dans les sections précédentes . Grâce à ces analyses nous avons constaté que le système d'information sociale apporte une valeur ajoutée remarquable lors du traitement de l'information sociale lors de la prise de la décision stratégique.

ANNEXES

Tableau II- 2 : La répartition des entreprises selon la taille

L'effectif	Nombre	Fréquence
1-49	5	21.7%
50-99	4	17.4%
100-199	4	17.4%
Plus que 200	10	43.5%

Tableau II-3 : la répartition des entreprises selon les secteurs d'activités

Secteur d'activité	Nombre	Fréquence
Industrie agro-alimentaire	5	21.7%
Industrie textile	3	13%
Industrie chimie-	0	0%
Industrie mécanique	2	8.7%
Bâtiment et T	5	21.7%
Conseil et ingénierie	2	8.7%
Autres	6	26.1%
Total	23	100%

Tableau II- 4 : La répartition des entreprises selon le statut juridique

Statut juridique	Nombre	Fréquences
Entreprise indépendantes	12	52.2%
Propriété familiale	9	39.1%
Propriété individuelle	1	4.3%
Autres	1	4.3%

Tableau II- 5 : La perception de la fonction ressources humaines

la perception de la fonction RH	Nb. cit.	Fréq.
Stratégique	15	65,2%
Assez important	8	34,8%
Secondaire	0	0,0%
TOTAL OBS.	23	100%

Tableau II-6: La participation du responsable ressources humaines au comité de direction

Participation du comité de direction	nombre	Pourcentage
	Oui	19
Non	4	17.4%
Total	23	100%

Tableau II-7 : L'implication du responsable ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise

Implication du DRH à la stratégie	Nombre	Pourcentage
Non réponse	2	8.7%
Depuis la définition	11	47.8%
A titre consultatif	5	21.7%
Au stade de la mise en œuvre	2	8.7%
N'y pas associe	3	13%
TOTAL	23	100%

Tableau II- 8 : les taches de la FRH

Les tâches de la fonction ressources humaines	Nombre	Pourcentage
Non réponse	3	13%
Elaborer et administre les politiques GRH	8	34.8%
Conseiller et assister la direction pour la définition de la stratégie	10	43.5%
Assurer les tâches administratives	15	65.2%
Appliquer les politiques GRH élaborées par la direction	10	43.5%
TOTAL	23	100%

Tableau II-9 : La taille de l'entreprise et l'intégration du responsable ressources humaines

Taille	Participation au comité de direction		Association du DRH à la stratégie			
	Oui	Non	Depuis la définition	A titre consultatif	Au stade de la mise en œuvre	N'y pas associe
1 – 49	3	2	3	0	0	2
50 – 99	2	2	0	1	1	1
100 –199	4	0	1	1	1	0
> 200	10	0	7	3	0	0

Le tableau suivant permet de visualiser l'impact de la variable "structure FRH " pour l'implication du GRH dans la formulation de la stratégie d'entreprise.

Tableau II-9 : La structure « FRH » et l'intégration du responsable ressources humaines

Structure « FRH »	Participation au comité de direction		Association du DRH à la GRH			
	Oui	Non	Depuis la définition	A titre consultatif	Au stade de la mise en œuvre	N'y pas associé
Oui	14	2	7	4	2	1
Non	5	2	4	1	0	2
Total	19	4	11	5	2	3

II- 10 : La dépendance de la FRH et l'association du RRH à la stratégie

association du DRH à la stratégie	Non réponse	depuis la définition	à titre consultatif	au stade de la mise en œuvre	n'y pas associé	TOTAL
la dépendance de la FRH						
Non réponse	0	1	0	0	2	3
La direction administrative	1	2	2	0	1	6
La direction générale	1	8	3	2	0	14
Secrétariat de direction	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2	11	5	2	3	23

		PROFIL		
		Supérieur	Secondaire	Autodidacte
PARTICIPATION AU COMITE DE DIRECTION.	OUI	16	2	1
	NON	1	3	0
	DEFINITION	9	2	0
ASSOCIATION DU FR AU COMITE DE DIRECTION.	CONSULTATIF	4	0	1
	MISE EN ŒUVRE	2	0	0
	PAS ASSOCIE	0	3	0

Tableau II-12 : L'âge du RRH et son association à la stratégie de l'entreprise

association du DRH à la stratégie	Non réponse	depuis l'a définition	à titre consultatif	au stade de la mise en œuvre	n'y pas associé	TOTAL
l'âge du DRH						
De 35 ans	1	1	2	0	1	5
Entre 35 et 50 ans	1	6	3	2	1	13
Entre 50 et 65 ans	0	4	0	0	1	5
Plus de 65 ans	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2	11	5	2	3	23

Tableau II-13 : L'âge du RRH et sa participation au comité de direction

participation au comité de direction	oui5	non5	TOTAL
l'âge du DRH			
De 35 ans	4	1	5
Entre 35 et 50 ans	11	2	13
Entre 50 et 65 ans	4	1	5
Plus de 65 ans	0	0	0
TOTAL	19	4	23

Tableau II-14 : Le SIRH et la structure de la « FRH »

une structure charge de la GRH	Oui1	Non1	TOTAL
existence du SIRH			
oui2	15	1	16
non2	1	6	7
TOTAL	16	7	23

Tableau II-15 : Le contenu du SIRH et la structure de la « FRH »

une structure charge de la GRH	Oui1	Non1	TOTAL
le contenu du SIRH			
Non réponse	0	1	1
Informations/ effectif	14	6	20
Informations/ les compétences	11	2	13
Informations/ l'ancienneté	10	0	10
Informations sur le sexe	5	0	5
Informations sur les projets de carrière	1	0	1
TOTAL	41	9	50

Tableau II-16 : La nature du SIRH et la structure de la « FRH »

une structure charge de la GRH la nature du système d'information	Oui1	Non1	TOTAL
Non réponse	0	2	2
Formalisé	12	0	12
Non formalisé	4	5	9
TOTAL	16	7	23

Tableau II-17 : L'existence d'un SIRH et l'association du RRH à la stratégie

existence du SIRH association du DRH à la stratégie	oui2	non2	TOTAL
Non réponse	2	0	2
depuis la définition	8	3	11
à titre consultatif	4	1	5
au stade de la mise en oeuvre	2	0	2
n'y pas associé	0	3	3
TOTAL	16	7	23

Tableau II-18 : changement stratégique et la GRH

changement stratégique et grh	Nb. cit.	Fréq.
oui7	21	91,3%
non7	2	8,7%
TOTAL OBS.	23	100%

Tableau II-19 : La stratégie GRH et la stratégie générale de l'entreprise

stratégie GRH La stratégie générale de l'entreprise	oui6	non6	TOTAL
oui3	8	9	17
non3	2	4	6
TOTAL	10	13	23

Tableau II-20 : La taille et la stratégie GRH

stratégie GRH l'effectif	oui6	non6	TOTAL
1-49	1	4	5
50-99	1	3	4
100-199	2	2	4
> 200	6	4	10
TOTAL	10	13	23

Tableau II-21 : La stratégie GRH et La structuration de la FRH

une structure charge de la GRH stratégie GRH	Oui1	Non1	TOTAL
oui6	10	0	10
non6	6	7	13
TOTAL	16	7	23

Tableau II-28 : L'évaluation de l'efficacité de la « FRH » selon la taille

évaluation de l'efficacité de la FRH l'effectif	oui8	non8	TOTAL
1-49	1	4	5
50-99	2	2	4
100-199	3	1	4
> 200	6	4	10
TOTAL	12	11	23

Tableau II-29 : L'évaluation de l'efficacité de la « FRH » et l'existence d'une structure élaborée

l'évaluation de l'efficacité de la FRH une structure charge de la GRH	oui8	non8	TOTAL
Oui1	12	4	16
Non1	0	7	7
TOTAL	12	11	23

2-2 Tableau II-31 : L'horizon des prévisions

Horizon de prévision	Nb. cit.	Fréq.
- d'un an	8	34,8%
1 à 2 ans	7	30,4%
2 à 5ans	3	13,0%
> de 5 ans	1	4,3%
pas de prévision	4	17,4%
TOTAL OBS.	23	100%

Tableau II-32 : L'horizon des prévisions selon la taille

horizon de prévision l'effectif	d'un an	1 à 2 ans	2 à 5ans	> de 5 ans	pas de p révision	TOTAL
1-49	3	1	0	0	1	5
50-99	1	0	0	0	3	4
100-199	3	1	0	0	0	4
> 200	1	5	3	1	0	10
TOTAL	8	7	3	1	4	23

Tableau II-32 : L'horizon des prévisions et la structure « FRH »

une structure charge de la GRH Horizon de prévision	Oui1	Non1	TOTAL
- d'un an	4	4	8
1 à 2 ans	7	0	7
2 à 5ans	2	1	3
> de 5 ans	1	0	1
pas de prévision	2	2	4
TOTAL	16	7	23

Tableau II-33 : La planification en GRH et la taille

plan d'action en grh l'effectif	Non réponse	oui9	non9	TOTAL
1-49	0	1	4	5
50-99	0	1	3	4
100-199	1	2	1	4
> 200	0	6	4	10
TOTAL	1	10	12	23

Tableau II-34 : La planification en GRH et la structure « FRH »

une structure charge de la GRH plan d'action en grh	Oui1	Non1	TOTAL
Non réponse	1	0	1
oui9	10	0	10
non9	5	7	12
TOTAL	16	7	23

Tableau II-35 : La planification en GRH et le SIRH

existence du SIRH	oui2	non2	TOTAL
plan d'action en grh			
Non réponse	1	0	1
oui9	9	1	10
non9	6	6	12
TOTAL	16	7	23