

LA CULTURE RH DANS LES PME MAROCAINES : LE RÔLE STRATÉGIQUE DU DIRIGEANT

Insaf HEJAJI^{*1}, Latifa FAHSSIS^{*2}

**Département Techniques de Management, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO), EST Casablanca, Université Hassan II, Maroc.*

¹ hejaji.insaf.eco@gmail.com

² fahssis@estc.ma

Résumé:

Comme partout ailleurs, les PME marocaines occupent une place très importante dans l'activité économique du pays soit 95%. Par conséquent le développement économique et social national est conditionné par leur productivité, leur performance économique et sociale. C'est pour cela qu'elles sont très souvent objet d'études empiriques dans les domaines économique, financier, commercial et managérial. Dans le cadre de cet article, nous nous intéressons au volet managérial de la PME marocaine. Nous nous intéressons particulièrement aux problèmes d'ordre organisationnel, structurel et formel vue la transposition ou l'extrapolation de certaines fonctions de la grande entreprise qui ne s'adaptent pas à aux spécificités et au contexte particulier, des PME, d'où le problème de la non formalisation et la non professionnalisation de certaines pratiques en l'occurrence la Gestion des Ressources Humaines.

La perception, le positionnement et l'importance accordés à la GRH sont des concepts à étudier dans le contexte marocain afin de dégager les facteurs déterminants qui peuvent influencer le système RH adopté par les PME marocaines. Selon Galambaud (2002) la fonction ressources humaines est toujours en quête d'identité et de positionnement au sein des entreprises. Pour Ameziane et Bentaleb (2005) ils confirment que la fonction ressources humaines est souvent confiée à un comptable, Scouarnec (2005) stipule qu'elle est une fonction naissante, d'autres annoncent qu'elle est surtout administrative (Yanat, 2010).

Alors, où se situe la fonction ressources humaines au sein des PME marocaines ? Peut-on parler d'une fonction ou d'un service attaché à une autre structure administrative ? Comment les

acteurs internes perçoivent-ils la place de cette fonction au sein des PME marocaines? Autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cet article.

Mots clés: Vision stratégique, culture RH, positionnement RH, PME marocaines, FRH, perception, dirigeant.

Summary :

As everywhere else, Moroccan SMEs occupy a very important place in the economic activity of the country is 95%. Consequently, national economic and social development is conditioned by their productivity, their economic and social performance. This is why they are very often the subject of empirical studies in the economic, financial, commercial and managerial fields. In the context of this article, we are interested in the managerial aspect of Moroccan SMEs. We are particularly interested in organizational, structural and formal problems in the transposition or extrapolation of certain functions of the large enterprise that do not adapt to the specificities and the particular context of SMEs, hence the problem the non formalization and the non professionalization of certain practices in this case the Human Resources Management.

The perception, positioning and importance given to HRM are concepts to be studied in the Moroccan context in order to identify the determining factors that can influence the HR system adopted by Moroccan SMEs. According to Galambaud (2002), the human resources function is always looking for identity and positioning within companies. For Ameziane and Bentaleb (2005) they confirm that the human resources function is often entrusted to an accountant, Scouarnec (2005) states that it is a nascent function, others announce that it is mainly administrative (Yanat, 2010).

So where is the human resources function in Moroccan SMEs? Can we speak of a function or a service attached to another administrative structure? How do internal actors perceive the place of this function within Moroccan SMEs? So many questions we will try to answer in this article.

Key words: Strategic vision, HR culture, HR positioning, Moroccan SMEs, HRF, perception, leader.

I. Introduction :

Suite aux changements stratégiques et aux mutations que connaît l'environnement de l'entreprise marocaine, cette dernière se trouve face à de nouvelles règles de jeux et de nouvelles lois qui régissent son mode de gestion interne. Elle est appelée à introduire des outils et des pratiques innovantes dans le but d'exceller et d'augmenter sa compétitivité.

Lorsqu'il est question de parler de pratiques de gestion, et plus particulièrement de GRH, il faut signaler une certaine confusion voire une anarchie en termes de pratiques plus au moins formelles et soumises à de nombreux facteurs qui déterminent leur choix dans la structure. Qu'elles soient de petite, moyenne ou grande dimension, les entreprises doivent être compétitives pour survivre, vu le

poids lourd de la mondialisation et la restructuration de l'environnement externe qui obligent les entreprises à choisir une orientation proactive dans la gestion de leurs activités (Seringhaus, 1993). Pour y accéder les dirigeants des PME doivent changer leur mode de pensée et leur façon de faire en améliorant des compétences multiples par la créativité, la polyvalence, le dynamisme et la vision (Filion, 1997).

La vision stratégique du dirigeant est parmi les approches qui nous aident à mieux appréhender la relation entre la stratégie d'une entreprise et ses pratiques de gestion des ressources humaines. La vision stratégique est un réseau de concepts jugés utiles pour l'avenir de toute entreprise voulant réussir et garantir sa performance.

Dans notre article, nous nous intéressons à travers notre recherche au positionnement de la fonction RH et de son principal acteur dans la PME marocaine et nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

- Quelle place occupe dans la réalité la FRH dans la PME marocaine ?
- Quel est le rôle du dirigeant de la PME dans le choix des pratiques RH ?
- Existe-t-il une culture de GRH au sein de la PME marocaine ?
- En quoi les pratiques de GRH observées sont-elles différentes selon les profils des dirigeants ?

II. La GRH dans les PME : le rôle central du dirigeant :

a. Le contexte général des PME au Maroc :

Il est préférable de donner le contexte où évoluent les PME marocaines, dans le but de donner un état des lieux de ces dernières par rapport aux PME des pays industrialisés.

Au Maroc, la PME demeure toujours une réalité assez ambiguë et n'offre pas une définition générale. Le nombre des PME au Maroc se situe entre 40 000 à 70 000 PME. Elles représentent 95% du tissu productif national. Elles contribuent à près de 50% des emplois privés et participent à hauteur de 40% aux investissements et à 30% des exportations. Les PME sont très fortement concentrées dans les activités commerciales et de services. 72% des PME travaillent dans le secteur tertiaire et 27% dans le secteur secondaire.

La loi formant charte de la PME, publiée en date du 23 Juillet 2002¹, définit la PME comme : « Une entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, dont le capital n'est pas détenu directement ou indirectement à plus de 25% par une personne morale ou un fonds collectif d'investissement, et qui répond aux conditions suivantes :

¹ Rapport du Haut-Commissariat au Plan HCP 2002

- Pour les entreprises existantes, avoir un effectif permanent ne dépassant pas deux cents personnes et avoir réalisé, au cours des deux derniers exercices, soit un chiffre d'affaires hors taxes n'excédant pas soixante-quinze millions de dirhams, soit un total de bilan annuel n'excédant pas soixante-quinze millions de dirhams, soit un total de bilan n'excédant pas cinquante millions de dirhams.
- La PME au Maroc, malgré son apport important à l'économie du pays, souffre toujours de plusieurs problèmes, notamment sur un plan organisationnel. D'un point de vue innovation et croissance, la ressource humaine apparaît comme une priorité pour les entreprises dans un contexte de compétitivité de plus en plus accrue. »

Type d'entreprise	Effectif	CA ou total bilan	
PME	<200 personnes	<75 millions de Dhs	<50 millions de Dhs

Pour répondre à notre choix des PME marocaines. En effet, il existe trois types de justifications concernant la recherche exclusivement en PME :

✚ La justification empirique : la PME comme champ d'analyse

Cela fait appel à la place importante des PME dans le tissu économique marocain déjà cité. Ces entreprises à dimension humaine possèderaient toutes les caractéristiques requises pour s'adapter aux situations de crise : souplesse, dynamisme et flexibilité.

✚ La justification méthodologique : la PME comme outil d'analyse

Par sa faible dimension, la PME est souvent présentée comme une unité productive dont les phénomènes sont plus facilement identifiables, plus lisibles (D'Amboise et Maldowney, 1988). Selon Marchesnay (1993), la recherche en PME permet de faire apparaître "concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension".

✚ La justification théorique : la PME comme objet d'analyse.

b. Le cadre contingentiel de la GRH en PME :

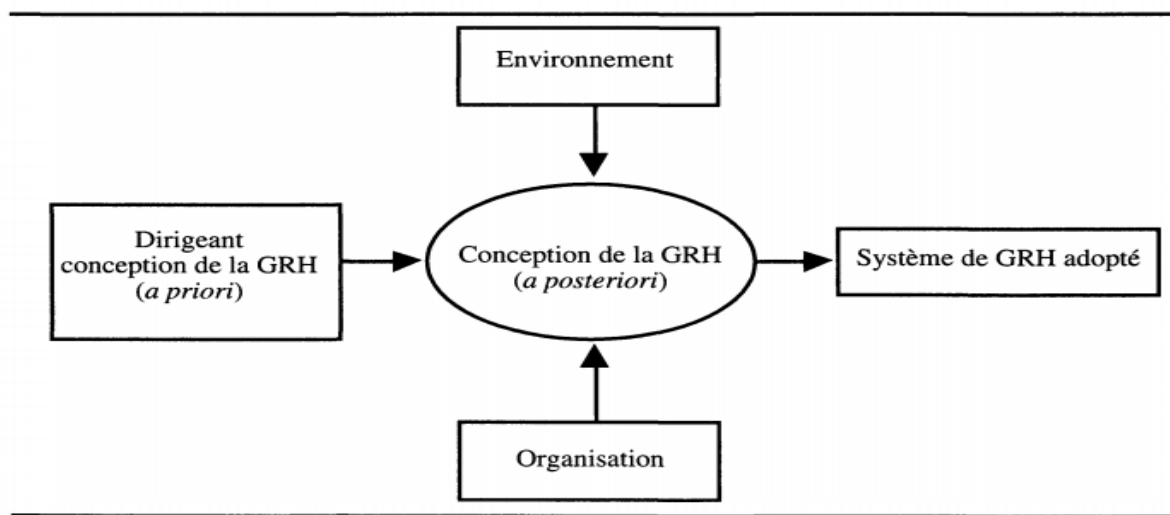
1. Le dirigeant de la PME :

Dans toute entreprise de petite ou moyenne taille, le dirigeant reste une figure essentielle pour la survie, la performance et la compétitivité de sa structure organisationnelle. L'effet de grossissement souligné par Mahé de Boislandelle (1996), ou bien l'importance de la proximité évoquée par (Jaouen

et Torrès, 2008) et (Torrès et Enrico, 2014), tous unissent la parole sur le rôle primordial de la contribution du dirigeant à la survie et à la performance de la PME².

Certaines PME grandissent, d'autres peinent toujours. Souvent, cela peut être expliqué par la volonté, l'ambition et la vision stratégique du dirigeant (Foidart et Surlemont, 2009). En d'autres termes le dirigeant détient le pouvoir pour choisir le système de gestion interne et plus particulièrement le système des ressources humaines.

FIGURE 1
Cadre contingentiel de la GRH en PME
(déterminants internes et externes)



* Source : Mahé DE BOISLANDELLE. « GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation ».

Partant de cette figure à caractère général, elle présente un ensemble de facteurs de contingence pouvant influencer le système de GRH adopté par la PME.

- La conception a priori et la conception a posteriori :

Deux conceptions sont centrales qui déterminent le système RH adopté, la première la conception à priori de la GRH et du mode de gestion qui appartient essentiellement au dirigeant, c'est à dire que c'est lui qui trace les prémisses du système RH et cela est conditionné par sa personnalité, sa formation, ses modèles de référence, de ses antécédents et de son sens relationnel. Dans ce sens, il est

² Par exemple, l'orientation qu'il donne à sa stratégie, le niveau des ressources qu'il veut bien engager, l'intention entrepreneuriale du niveau de développement de son entreprise, ont un lien avec la croissance (Wiklund et Sheperd, 2001)

nécessaire d'étudier à notre sens la place accordée à sa connaissance de son personnel, leurs motivations et leurs centres d'intérêt.

Mais quel que soit le profil du dirigeant, ne peut être étanche au contexte interne et externe. La conception a posteriori vient comme résultante des interactions entre deux composantes importantes qui sont l'organisation et son environnement. En d'autres termes, même si le dirigeant est l'acteur principal au sein de la PME mais il se trouve obligé de prendre en considération les aléas de son environnement interne et externe pour donner à la fin une conception a posteriori.

Mais dans notre article, nous nous intéressons surtout à la conception a priori détenu par le dirigeant et ainsi nous allons dresser les variables personnelles relatives au dirigeant. Le but c'est d'étudier le profil du dirigeant de la PME marocaine face aux choix des pratiques RH dans sa structure.

De façon synthétique et globale, nous allons identifier le profil du dirigeant par le recours de huit axes d'analyse jugés pertinents.

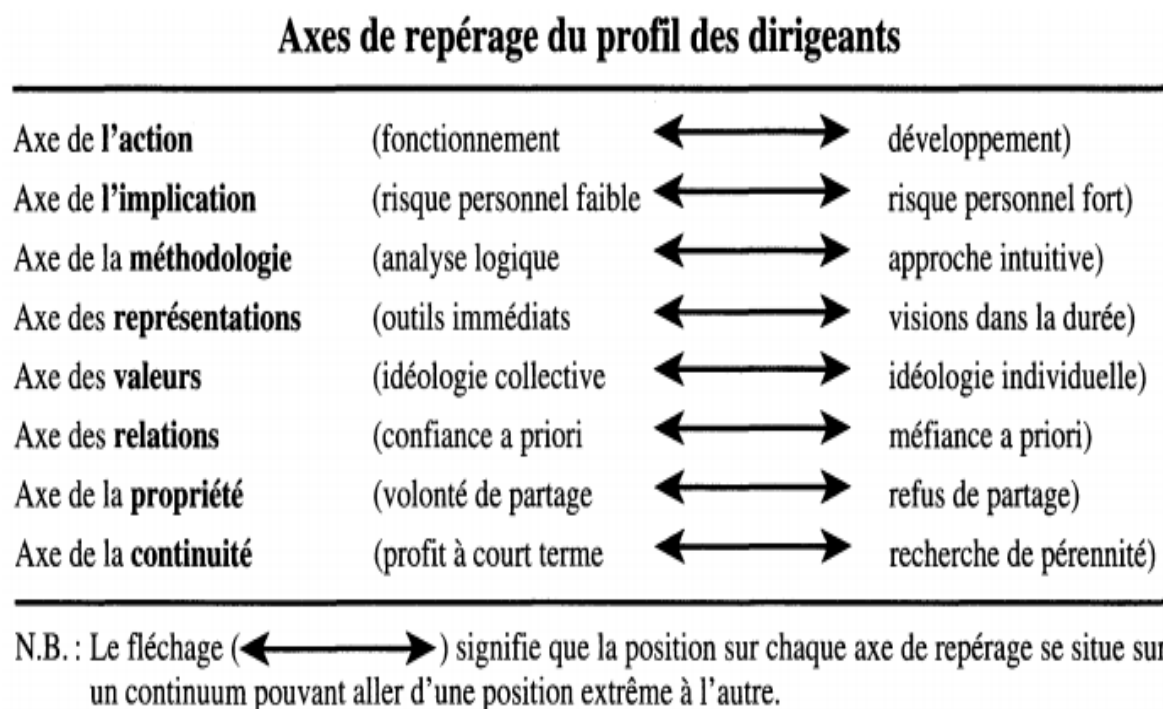


Figure 2: Axes de repérage du profil des dirigeants

* Source : Mahé DE BOISLANDELLE. « GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation ».

- Sur le premier axe (action), on pourra situer l'orientation vers la gestion au quotidien ou vers la volonté de transformation du système géré.

- Sur le deuxième axe (implication), on repérera l'attitude par rapport à la prise de risque (prudence, audace).
- Sur le troisième axe (méthodologie), on notera le système cognitif du dirigeant dominé par l'intuition ou le recours à des outils d'analyse (rationnels).
- Sur le quatrième axe (représentations), on observera l'horizon de calcul qui sera privilégié (court, moyen, long terme).
- Sur le cinquième axe (valeurs), on notera le caractère collectif ou individuel des objectifs poursuivis.
- Sur le sixième axe (relations), on positionnera la hiérarchie des préférences sociales et relationnelles.
- Sur le septième axe (propriété), on relèvera la volonté ou le refus de partage des gains monétaires et des pouvoirs résultant du « sentiment de propriété éprouvé ».
- Sur le huitième axe (continuité), on distinguera la préférence pour le profit immédiat ou pour la pérennisation de l'organisation.

Parmi les variables personnelles du dirigeant, on peut distinguer des caractéristiques physiques, psychologiques et sociales pouvant avoir un impact sur la conception du système RH au sein de l'entreprise. Pour notre cas, nous allons nous intéresser surtout au profil du dirigeant, sa vision stratégique et représentations mentales.

La figure ci-dessus présente les variables personnelles du dirigeant mais nous allons ajouter à cette liste, un concept très important et qui est devenu de plus en plus crucial à notre époque qu'est le sexe du dirigeant, car on assiste à une vague actuelle qui fait appel à l'entrepreneuriat féminin et son impact sur la gestion interne de l'entreprise.

Figure 3: variables personnelles relatives au dirigeant.

Variables personnelles relatives au dirigeant (physiques, psychologiques, psychosociologiques et sociales)

Caractéristiques structurelles, attitudinales et comportementales

- Âge
 - Santé du dirigeant
 - Type de formation
 - Niveau de formation
 - Origine sociale
 - Parcours professionnel
 - Parcours personnel (situation familiale)
 - Valeurs culturelles dominantes
 - Système cognitif du dirigeant (intelligence, mémorisation, rapidité)
 - Capacité d'analyse, de synthèse et de restitution
 - Visions et intentions stratégiques
 - Conceptions managériales et pratiques managériales
 - Perception des niveaux de GRH (administratifs, politiques et stratégiques)
 - Conception de la GRH a priori (modèles de GRH implicites ou explicites)
 - Sensibilité aux influences internes et externes
 - Style de direction (communication, délégation, centralisation, etc.)
 - Forme(s) de leadership(s) mobilisé(s)
 - Capacités d'adaptation
 - Capacités d'anticipation
-

* Source : Mahé DE BOISLANDELLE. « GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation ».

Lorsqu'on fait appel au concept du dirigeant, du leader ou de l'entrepreneur, la notion de vision surgit quasi automatiquement.

2. La vision entrepreneuriale comme outil de la stratégie de la PME :

Bien que le concept vision paraisse facile à aborder, il s'avère intéressant de l'étudier de près. Il s'agit des idées que l'on se fait du futur. « Elle indique la direction que l'entreprise va suivre » (Koenig, 1996).

Voici quelques définitions de la vision qui ont paru pertinente :

- Pour El-Namaki (1992), « la vision est la perception mentale du type d'environnement qu' un individu ou qu'une organisation aspire à créer dans un horizon temporel large».
- Pour d'autres auteurs, (Bennis & Nanus, 1985 ; Bass, 1987) « la vision est plutôt la perception d'un état futur et désiré de l'organisation ».

En ce qui concerne la vision stratégique de l'entreprise, on peut distinguer trois approches essentielles.

La première c'est la « vision entrepreneuriale », Elle offre une définition classique et originale de la vision ainsi que les premières études portant sur ce concept relatif surtout aux entreprises visionnaires où le dirigeant possède sa propre vision. La deuxième approche est celle de la « vision partagée » qui s'intéresse au partage de la vision par les différentes parties prenantes de l'entreprise. La dernière approche est celle des « organisations visionnaires » de Collins et Porras 1996 », cette approche suggère qu'il faut unir deux concepts clés pour atteindre le but escompté dans le futur à savoir : la dimension proactive au sein des entreprises c'est-à-dire leur vision stratégique et aussi la gestion de la diversité interne, en d'autres termes si une entreprise désire arriver à un objectif voulu elle doit donc laisser la place à une certaine diversité et à une incertitude au sein de l'entreprise.

- la vision et la dimension culturelle :

En ce qui concerne la culture organisationnelle, on fait appel surtout à la vision partagée qui véhicule un ensemble de valeurs et qui aboutit à un comportement collectif. En effet, la culture est en relation avec la vision en amont et en aval. D'Ambroise et Bouchard (1990) affirment que « la vision est évolutive : elle émane du leader, se transforme en des valeurs communes et aboutit à une philosophie organisationnelle » (p.8). Tsonga (2008) constate que la vision motive les individus et facilite le recrutement de personnes talentueuses, ce qui signifie que la vision joue un rôle crucial dans la culture organisationnelle.

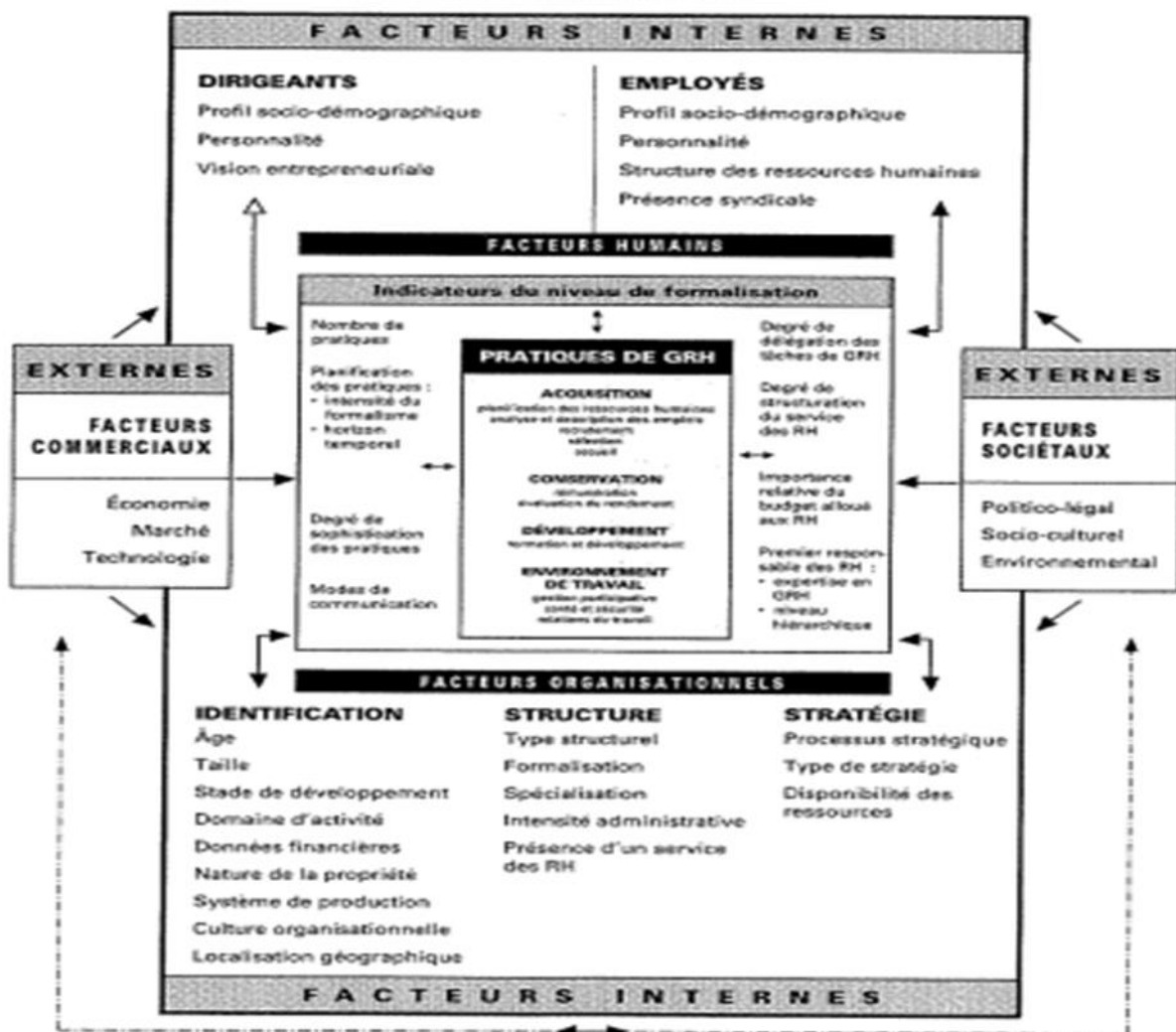
III. La place stratégique de la GRH au sein de la PME : Opérationnalisation de deux modèles.

A travers la revue de la littérature, deux modèles semblent être très pertinents et répondent à notre problématique de départ.

Le premier modèle est celui de : Bruno FABI, Denis J. GARAND et Normand PETTERSEN.

Figure 4 : Modèle de contingence de la GRH.

Modèle de contingence de la GRH (Fabi et Garand, 1993)



Source : FABI et GARAND, 1993.

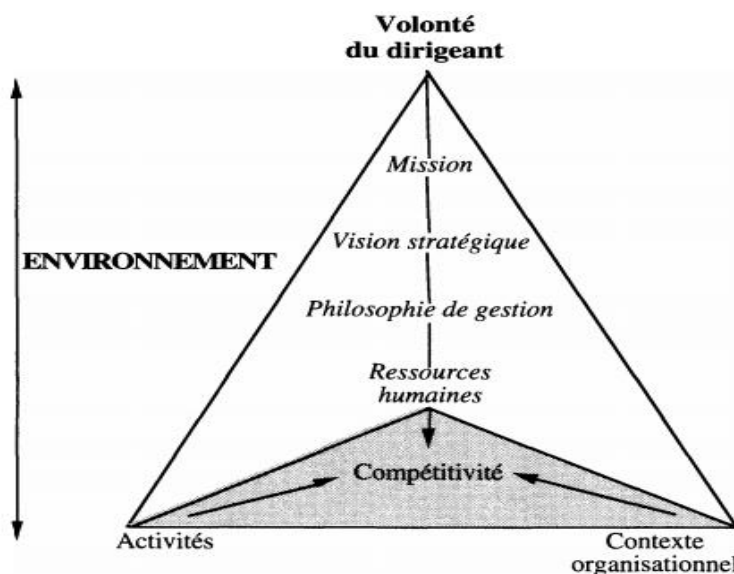
Ce modèle englobe tous les facteurs contingentiels internes et externes. Les facteurs externes rassemblent les facteurs sociétaux et commerciaux, tandis que les facteurs internes englobent les facteurs humains et organisationnels. En respectant l'objectif général de notre article ainsi que notre problématique, nous ne pouvons pas établir une analyse approfondie de toutes ces variables évoquées dans ce modèle, mais nous prendrons juste les facteurs internes à étudier qui relève de la dimension microéconomique de l'entreprise.

Suite à son étude pour le compte de l'OCDE sur la technologie et les PME, Julien (1993) offre cinq variables clés qui fondent leur compétitivité. Il présente dans l'ordre : le rôle du dirigeant (propriétaire ou non), l'organisation et la flexibilité. Les deux autres variables sont des variables de la technologie. Ce deuxième modèle fait référence à l'idée d'une pyramide où on trouve le dirigeant au sommet de cette pyramide et à la base de cette dernière est triangulaire et comporte trois variables clés :

- Les ressources humaines : c'est-à-dire les hommes qui travaillent quotidiennement pour atteindre les objectifs désignés par l'entreprise ;
- Les activités : se sont les tâches qu'il faut réaliser ;
- Le contexte organisationnel : c'est-à-dire la structure formelle ou informelle de l'organisation.

Ces trois variables évoquées de base comptent surtout sur les deux caractéristiques de la PME : le dirigeant (sommet de la pyramide) et l'environnement externe.

Figure 5 : Pyramide contingentielle



Source : Mohamed BAYAD et Daniel NEBENHAUS, 1998.

IV. La fonction ressources humaines dans les PME marocaines : Cas de quatre entreprises.

Une étude qualitative a été réalisée auprès de quatre PME marocaines dans le but de comprendre le rôle du dirigeant lors de la mise en place de pratiques de GRH.

a. Méthodologie adoptée :

Notre étude préliminaire s'est déroulée en six semaines fin 2016. Nous avons opté pour une étude qualitative.

L'étude de cas multiples permet d'expliquer des dynamismes ou des processus complexes suite à un examen détaillé des phénomènes observés (Yin, 2012). L'auteur signale qu'il est important de s'intéresser aux acteurs et aussi à leurs actions en les resituant dans le contexte au sein duquel ils interagissent en rappelons que « les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes » (2012, p.4).

Notre étude s'intéresse surtout à des études de cas de quatre entreprises de différents secteurs d'activité. Ces études de cas, nous permet essentiellement de décrire chaque système RH au sein de chaque structure et aussi le rôle du dirigeant sur les pratiques RH adoptées.

Pour des raisons de confidentialité, nous allons utiliser des lettres de A à D pour désigner chaque entreprise.

Tableau 1 : Présentation du terrain d'étude.

Secteur d'activité	Industrie textile	métallurgie	Industries alimentaires	
effectif	41	33	56	62

Pour l'âge des dirigeants interrogés, il y a 3 dirigeants qui ont plus de 47 ans et l'autre dirigeant a 28 ans. Ce dernier a hérité l'entreprise de son père décédé il y a 3 ans.

La formation des quatre dirigeants varient entre : ingénieur en génie électrique, bachelier, diplôme d'une école de gestion en France et licence en droit privé.

Tout d'abord, nous avons pu constater qu'il n'y a pas une structure chargée de la gestion des ressources humaines dans les entreprises A, B et C. Par contre une seule PME, la PME D dispose d'un service dirigé par le jeune qui est en voie de transformation en un département des ressources humaines. Les autres PME confient quelques tâches administratives à un directeur technique qui s'occupe de la paie, les formations, les congés, les contrats et les maladies selon les dirigeants.

En matière de gestion des effectifs, il n'y a pas de véritable planification des entrées car la totalité des engagements se fait par la bouche à oreilles ou par cooptation ou sur recommandation et le réseau des connaissances. Pour nous, la gestion des entrées apparaît comme une véritable mission du dirigeant d'après leurs discours. Dans les quatre PME, c'est le dirigeant qui assure le contrôle des entrées avec l'aide d'un responsable technique. Il n'existe pas un processus de recrutement formel et qui respecte les différentes étapes de sélection. Il embauche donc au feeling. Mais pour la PME avec le jeune dirigeant, il nous a confirmé que le processus de recrutement établi est formel et obéit aux règles générales, ce dirigeant est sur la voie pour confier la tâche de recrutement à un cabinet externe.

Pour la formation, il n'y a pas un plan de formation ni de responsable chargé de cette affaire (faible degré de professionnalisation). Selon les salariés c'est un cadre qui est influencé par les relations interpersonnelles où la notion de compétence n'existe pas.

L'évaluation est largement soumise à l'intuition et jugement subjectif, c'est le responsable concerné qui demande au dirigeant l'échelle de la notation et si on note cette personne ou pas.

En ce qui concerne la planification, nous avons compris qu'il y a une planification à court terme et les domaines de la planification soulevés: la planification budgétaire, l'étude de rentabilité et l'étude de marché.

En matière de rémunération, les dirigeants affirment que c'est une affaire entre le dirigeant et le salarié, les moyens les plus utilisés pour déterminer le salaire sont l'ajustement à la capacité de payer de l'entreprise, des ententes individuelles avec l'employé et le SMIG.

Pour la gestion prévisionnelle du personnel, les départs à la retraite sont bien planifiés grâce à la pyramide des âges effectués en amont par le service concerné (technique pour les PME A, B et C et RH pour la PME D dirigée par le jeune). Pour les besoins des autres services, ils tardent parfois à faire remonter l'information ce qui fait que les offres de recrutement ne sont pas bien analysées faute de temps. Cela est dû aussi à un manque de communication.

En effet, concernant la communication interne, la seule PME qui renforce cette pratique est la PME D celle dirigée par le jeune. Nous avons trouvé des boîtes à idées, des cercles de qualité, mise en place des réunions hebdomadaires...

Pour les pratiques mises en place, elles sont très médiocres et relèvent de l'administration du personnel, l'ensemble des acteurs ne semble pas en avoir conscience. Cela répond à la question de la culture interne de la GRH, la majorité des personnes interrogées affirment que cela ne vaut pas la peine et que personne ne va comprendre l'utilité et l'importance de la FRH.

La PME D dirigée par le jeune fait l'exception, car elle est en phase de transformation et de rénovation. Le dirigeant ayant un diplôme étranger et une mentalité très ouverte affirme l'existence des problèmes sociaux anciens qui entraînent de nouveaux conflits. Selon lui, il est primordial d'instaurer une structure RH avec des personnes ayant un diplôme et une expérience en la matière dans le but de cerner les différentes facettes sociales et offrir des solutions stratégiques pour garantir une image saine dans le marché.

Ce dirigeant est très conscient de l'utilité de la FRH qui doit être bien instaurée au sein de toute entreprise et cela confirme qu'il a une culture de GRH qui l'oblige à transformer le service RH actuel en un département RH.

b. Le bilan des pratiques RH

Notre analyse de la GRH des quatre PME nous a permis d'établir un bilan des pratiques RH. Il en est constaté que la FRH est toujours vu comme une fonction support qui n'a aucun apport en termes de rentabilité pour l'entreprise. La majorité des pratiques RH sont des pratiques informelles et qui sont soumises majoritairement à la volonté du dirigeant, ce dernier détient les pratiques de recrutement et

de rémunération. Pour lui, seul le dirigeant a le pouvoir de choisir les candidats et de leur donner un salaire selon ses critères subjectifs.

Au sein de la PME D dirigée par le jeune, la supervision est directe. En matière du recrutement le face à face est privilégié, mais cela n'a pas empêché l'entreprise d'introduire des systèmes d'information formels. Un intranet est mis en place mais il reste peu exploité, des panneaux d'affichage sont utilisés, des réunions sont mises en place et un journal interne relaie l'actualité de l'entreprise. Les modes de communication sont aussi bien plus individuels que collectifs. Le service RH doit veiller à ce qu'ils soient adaptés car l'information est la « matière première » de l'innovation.

V. Conclusion :

Cette recherche préliminaire a consisté à analyser l'impact du profil du dirigeant sur le système RH adopté au sein de la structure. A travers cette recherche, nous avons pu définir que le profil du dirigeant combine sa vision stratégique et sa culture. Une autre notion nous paraît essentielle pour étudier le profil du dirigeant qu'est sa compétence, elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen et Jacob, 1992). Ces différents concepts font référence à la formation et la culture, l'expérience professionnelle, à l'âge et à la proximité métier du dirigeant/ activité de l'entreprise.

Les quatre PME déjà étudiées, nous montrent que le profil du dirigeant influence directement le système RH adopté. Pour les trois PME, les dirigeants ont une culture de GRH classique et qui n'évolue pas avec le temps vu leur expérience professionnelle. En matière de vision stratégique, ces dirigeants ont montré leur négligence en ce qui concerne la planification stratégique de leur ressource humaine ou l'implantation du GPEC avancée pour confronter les problèmes sociaux potentiels.

Nous avons pu soulever que l'âge du dirigeant joue aussi un rôle très intéressant. Un dirigeant jeune a un esprit ouvert, de nouvelles perspectives sont possibles pour tester toute hypothèse pouvant améliorer sa compétitivité et sa performance.

A notre connaissance, aucune étude n'a pas été faite sur l'esprit RH ou la culture RH dans les PME marocaines, cela nous donne plusieurs perspectives afin de bien étudier le rôle du dirigeant et son impact sur le processus RH au sein de sa structure.

Références :

- Aït Razouk, A. et Bayad, M. (2011), « GRH mobilisatrice et performance des PME », Revue de gestion des ressources humaines, vol.82, n° 4, p. 3-18.
- Aït Razouk, A. (2014), « Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME », Revue française de gestion, vol. 40, n° 243, p. 107-126.
- Audet, M., Bélanger, L. et Jacques, F., (1987), «Place, importance et pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises québécoises», Québec, Département des relations industrielles, Université Laval.
- BAYAD, M. et D. NEBENHAUS (1993), “ Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil”, dans G. Trepo et al. (éd.), Universalité et contingence de la GRH, Actes du 4^e Congrès de l'Association française de gestion des ressources humaines (AGRH), HEC-Paris, Jouy-en-Josas, 524-533.
- BAYAD, M. et NEHANBUS, D. (1998) : « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME ». Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 11, n°2-3, 1998, p.161-178.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.G. et Walton, R.E., (1984), Managing Human Assets, New York, The Free Press.
- Benoit, C. et Rousseau, M.-D., (1989), «Gestion des ressources humaines dans les PME au Québec», Rapport synthèse d'entrevues auprès des personnes-ressources», Montréal, Ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu.
- BODEAU, V. (1994), “ Le cadre de référence du dirigeant : une clef pour la compréhension des stratégies des petites et moyennes organisations”, dans J.J. OBRECHT et M. BAYAD (éds.).

Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international, Actes de la 39^e Conférence Annuelle Mondiale de l'International Council for Small Business (ICSB), Strasbourg, p. B 37-48.

- D'AMBOISE, G. et J.-M. NKONGOLO BAKENDA (1993), “ La vision stratégique des propriétaires dirigeants de PME : un essai d'identification et de mesure empirique”, dans J.M. TOULOUSE
- FABI, B. et D.J. GARAND (1997), “ La gestion des ressources humaines en PME”, dans GREPME, P.-A. Julien et al. (éd.), Les PME : bilan et perspectives, 2^o édition Presses Inter Universitaires / Economica, p. 255-303.
- FABI, B., D.J. GARAND et N. PETTERSEN (1993), “ La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence”, dans M. AMAMI et al., Compétitivité des PME et marchés sans frontière, Premier Congrès International Francophone de la PME, Carthage, Tunisie, 216-229.