

**Sanaâ KARIM**

Faculté des Sciences Juridiques  
Economiques et Sociales,  
Université Hassan II Casablanca, Maroc  
sanaa.karim310@gmail.com

**Abdellatif KOMAT**

Faculté des Sciences Juridiques  
Economiques et Sociales,  
Université Hassan II Casablanca, Maroc  
komat@univcasa.ma

## **LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES AU MAROC : UNE FONCTION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE, MAIS JUSQU'A QUEL POINT ?<sup>1</sup>**

**Résumé :** La gestion des ressources humaines est une fonction clé de l'entreprise qui a progressivement obtenu du succès et a pris de l'importance, dans la théorie surtout, car attestée par les milliers de publications s'intéressant aux problématiques des ressources humaines. Néanmoins, nous nous retrouvons face à un décalage entre la théorie et la pratique. Au Maroc, ce décalage est encore plus accru et prouvé par l'absence totale de cette fonction dans plusieurs entreprises qui ignorent totalement son apport. Dans d'autres, on trouve que le département des ressources humaines est une fonction support, classique et exécutive. Cependant, une troisième catégorie d'entreprises commence à raisonner en termes de stratégies des ressources humaines. L'objet de notre présent article est de voir jusqu'à quel point la fonction RH au Maroc dispose des prérogatives nécessaires pour mettre en œuvre son discours stratégique, dans cette troisième catégorie d'entreprises qui a le plus conscience de l'importance d'avoir une gestion de ressources humaines stratégique.

**Mots Clés :** fonction RH, stratégie, entreprise marocaine, enquête RH.

**Summary :** Human resource management is a key function of a company which has gradually achieved success and has gained importance. Theoretically, it is approved by thousands of publications concerned with human resources issues. Nevertheless, we face a gap between theory and reality. In Morocco, this gap is even greater and proven by the complete absence of this function in many companies which completely ignore its contribution. In some other companies, we find that the HR department is just a just an executive support function. However, a third category of companies starts thinking in terms of human resource strategies. The objective of our present article is to check how far the HR function in Morocco has prerogative needed to implement its strategic discourse in this third category of companies, which are well aware of the importance of having a strategic human resource management.

**Keywords:** HR, strategy, Moroccan company, HR investigation.

---

<sup>1</sup> Research done under the European Union Framework Programme Erasmus Mundus EU METALIC II (2013-2442 / 001-001 - EMA2)

## INTRODUCTION

Dans un contexte en perpétuel évolution, au Maroc, comme un peu partout dans le monde, nous sommes dans la nécessité d'adoption de pratiques innovantes, surtout depuis les crises qui se sont succédé dès le début des années 2000. Chaque entreprise est amenée à assurer sa pérennité dans cet environnement très changeant et attend de ses collaborateurs de le lui permettre. Les attentes envers la fonction RH sont de plus en plus pressantes. La gestion des ressources humaines doit de par sa politique RH assurer les ressources humaines nécessaires et un climat de travail propice à la création de la valeur organisationnelle<sup>2</sup>. Il faut donc qu'elle s'impose comme un Business Partner<sup>3</sup>.

En effet, la GRH doit cesser de se centraliser sur elle-même et se limiter juste à l'amélioration de ses propres méthodes, outils et processus de travail et, au mieux, chercher à satisfaire ses clients internes, pour enfin commencer à mettre en exergue la valeur qu'elle apporte, comme toute fonction stratégique de l'entreprise. Les différents stades d'évolution de cette discipline lui ont permis d'atteindre un niveau de maturité de plus en plus élevé. Il s'agit dorénavant de mettre en valeur sa dimension stratégique et ses différentes contributions à l'efficacité et l'efficience de l'activité de l'entreprise. La principale question qui nous interpelle alors est la suivante : **Pouvons-nous parler d'une gestion stratégique des ressources humaines au Maroc ?**

Pour répondre à cette interpellation, nous allons présenter dans un premier lieu les différents stades d'évolution de la fonction ressources humaines et expliquer comment sa dimension stratégique a vu le jour. Ensuite, nous allons définir le concept de la stratégie et comprendre comment l'entreprise a abouti au management stratégique pour ensuite voir la fonction RH comme une activité stratégique et non pas juste fonctionnelle. En dernier lieu, nous allons voir la classification de la fonction RH dans l'entreprise au Maroc et analyser plus en détail son poids, sa réalité et son utilité, spécialement dans les organisations qui la considèrent comme une fonction stratégique et importante.

### 1 La gestion des ressources humaines : naissance et évolution

La gestion des ressources humaines, véritable produit du XX<sup>e</sup> siècle, est une fonction clé de l'entreprise qui a connu une évolution considérable lui permettant d'arriver au rang fondamental qu'elle occupe aujourd'hui. Progressivement, elle a obtenu du succès et a pris de l'importance, dans la théorie surtout, car attestée par les milliers de publications s'intéressant aux problématiques des ressources humaines et du personnel (Emery, 2003). Les différents stades d'évolution de cette discipline lui ont permis d'atteindre un niveau de maturité de plus en plus élevé. Au tout début, l'inexistence de la fonction « personnel » et du service personnel<sup>4</sup> a poussé l'entreprise à se confronter à diverses incohérences dans la gestion du personnel. Dès la création des organisations, il a bien fallu recruter des employés et leur donner une contrepartie du travail fourni. Des

<sup>2</sup> La valeur organisationnelle est définie comme étant la qualité du fonctionnement et du management de l'entreprise (Noguera et Khouatra 2004).

<sup>3</sup> Partenaire d'affaires.

<sup>4</sup> Nous parlons d'absence de fonction personnel et non pas d'absence de gestion des ressources humaines car, par la suite, un service du personnel verra le jour avant d'évoluer vers une fonction de la gestion des ressources humaines.

activités qui étaient réalisées par les dirigeants en l'absence de toute unité spécialisée en gestion du personnel. Dans ce contexte, la dissémination des pratiques ressources humaines dans l'organisation fut du ressort des responsables en place, situation semblable à certains égards aux recommandations actuelles de spécialistes parlant de délégation des problématiques des ressources humaines aux managers de ligne (Emery, 2003 ; Ulrich, 1997). Cette première phase s'est donc caractérisée par une forte disparité entre les manières dont chaque chef d'unité traite son personnel.

### **1.1 Naissance d'un service du personnel**

Dans un contexte d'absence d'une fonction s'occupant de la gestion du personnel, les entreprises se sont vues de plus en plus confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. Par conséquent, un service personnel avec un aspect juridico-administratif a vu le jour. La mission principale de ce service fut de donner un cadre de référence aux différentes pratiques RH, en les structurant et les formalisant, afin d'unifier les conditions de travail pour l'ensemble des employés. Encore loin de la notion de la gestion des ressources humaines, telle que 'on la connaît aujourd'hui, l'employé se réduit à un simple facteur de production T<sup>5</sup>. Toute dimension humaine s'efface devant l'objectif ultime qu'est l'optimisation de la production pour un maximum de profit. La fonction « personnel » se voit donc limitée au recrutement des employés, leur rémunération et la résolution des conflits.

### **1.2 Evolution de la fonction RH et centralisation sur les personnes**

Après sa naissance caractérisée par l'aspect juridico-administratif, la fonction RH s'est développée progressivement jusqu'à prendre compte de l'idée que les ressources humaines représentent un facteur important pour améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations en général, des entreprises de service en particulier (Emery, 2003 ; Horovitz, 1990). Cette phase est caractérisée par le passage à une gestion centrée sur les personnes et leurs compétences et performances. Les services du personnel s'intéressent à présent aussi bien aux personnes qu'à leurs dossiers.

Cette nouvelle optique signifiait qu'il faut :

- s'intéresser aux potentiels d'action, compétences, savoir-faire et expériences accumulés des employés et donc d'élaborer des processus de définition de poste, de recrutement et d'évaluation.
- chercher à mieux comprendre leur implication et degré de motivation au travail pour améliorer leurs conditions de travail et mieux les satisfaire.
- connaître leurs perspectives de carrière et désirs d'évolution professionnelle pour mieux mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et carrières.

### **1.3 Décentralisation des questions RH vers les managers de proximité**

L'ensemble de ces pratiques RH centrées sur les individus conduit à une évolution apparemment inéluctable des services du personnel vers une *décentralisation* accrue

---

<sup>5</sup> Facteur Travail.

(Emery, 2003). Il n'est guère envisageable de s'intéresser aux personnes si on le fait à distance, par des spécialistes RH qui ne rencontrent jamais les employés en question. Les décisions les plus pertinentes sont celles prises près du terrain (Emery, 2003). La décentralisation des questions RH s'impose de ce fait pour une meilleure gestion des ressources humaines. Une responsabilisation des cadres en matière de GRH caractérise ce stade et permet un rapprochement du personnel qui permettra de mieux comprendre leurs profils, attentes et compétences. Le rôle des managers de proximité s'avère important ainsi que la rationalisation de la hiérarchie (Emery, 2003 ; Metzen, 1994).

#### **1.4 Emergence de la gestion stratégique des ressources humaines**

Au terme de cette réflexion sur la forte évolution de la gestion des ressources humaines, nous précisons que cette fonction, longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, devient à présent celle qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Chrétien et al. 2005 ; Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). La gestion des ressources humaines est passée dorénavant d'une conception orientée seulement sur l'individu à une conception centrée aussi sur l'organisation. Elle n'est plus considérée au plan individuel mais à celui organisationnel. Une dimension stratégique des ressources humaines a vu le jour pour contribuer à l'augmentation de la performance des organisations grâce aux employés. Ce lien établi entre la stratégie et les ressources humaines est loin d'être le fruit d'une jonction superficielle ou s'inscrivant dans le cadre d'un effet de mode et de vulgarisation de certains concepts. Bien au contraire, c'est le processus même d'évolution de la notion de stratégie d'entreprise qui l'a poussé à intégrer de plus en plus les ressources internes, dont les ressources humaines, comme base de développement de toute organisation (Komat, 2007).

### **2 La dimension stratégique de la gestion des ressources humaines**

Il est invraisemblable de parler de la gestion stratégique des ressources humaines sans comprendre avant tout le concept de stratégie et la planification stratégique de l'entreprise.

#### **2.1 Le concept de stratégie**

Le mot stratégie trouve ses origines dans les sciences militaires<sup>6</sup>. Il vient des mots grecs : « stratos » qui signifie armée et « agein » qui veut dire je conduis<sup>7</sup>. Etymologiquement, la stratégie est donc l'art de conduire une armée. C'est la « planification de l'atteinte d'un objectif en choisissant le moyen le plus pertinent et en tenant compte des réactions anticipées de ses ennemis ».

L'introduction du concept de stratégie dans les sciences de management se fait dans les années 1960, lors de la création d'un cours de politique générale, à l'Université de Harvard. Plusieurs auteurs se mettent dès lors à définir ce concept dans le contexte managérial. Nous retenons dans notre article cette définition (Michel Marchesnay, 1993) : « La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la

<sup>6</sup> Plusieurs auteurs classiques ont utilisé dans leurs écrits le mot « stratégie », tel que Sun Tzu.

<sup>7</sup> Encyclopédie Larousse.

réalisation des buts. » et celle (Gerry Johnson et al., 2014) qui la définissent comme « la direction à long terme d'une organisation. »

La stratégie est donc ce qui permet à toute entreprise, dans ce contexte d'instabilité économique et de forte compétitivité, de persister et d'augmenter sa performance globale<sup>8</sup>. Il s'agit de développer des stratégies en vue d'atteindre ses objectifs et se démarquer. Ce qu'on appelle la planification stratégique de l'entreprise.

## **2.2 La planification stratégique de l'entreprise**

L'utilisation du concept de la planification remonte à très longtemps. La planification est utilisée, dans les années 1950, comme une activité de type essentiellement budgétaire. Elle s'est ensuite répandue pour être une méthode de travail bien ancrée, dans les grandes entreprises privées, au milieu des années 1960 (Lemire et al., 2011). Au fur et à mesure que la théorie sur la stratégie se développe, le concept de planification d'affaires, relié traditionnellement à un cycle annuel d'affaires, a été prolongé à un cycle de trois ans ou plus, d'où l'utilisation alors du terme planification à long terme (Lemire et al., 2011 ; French, 2009). Ce terme a été ensuite remplacé par celui de planification stratégique qui fait partie d'un ensemble de théories appelé Business Policy (Lemire et al., 2011).

La planification stratégique est un moyen d'assurer une cohérence entre les diverses décisions journalières pour que, dans l'ensemble, ces décisions convergent vers un futur désiré. Planifier, c'est donc rechercher et vouloir maîtriser l'évolution de l'entreprise, en s'assurant que les actions et les décisions ne sont pas erratiques (au coup par coup), mais s'inscrivent dans un cadre cohérent, compte tenu [non seulement] des possibilités, des événements nouveaux mais aussi des volontés (Wils et al., 1991 ; Martinet, A.C. 1983). Considérée comme un outil de gestion du changement, la planification stratégique est un sous-système du management stratégique. Ce dernier concept, encore plus large, comprend aussi la mise en œuvre des stratégies et le contrôle stratégique.

## **2.3 La gestion stratégique des ressources humaines**

Passant de la simple planification stratégique au management stratégique, l'entreprise atteint un niveau élevé en matière de stratégie. Elle gère à présent à la fois son environnement externe et ses ressources internes de manière à créer des avantages compétitifs pour faire face aux différentes contraintes qui lui font pression, principalement la concurrence. Bien évidemment, pour mettre en œuvre ses stratégies, il faut qu'elle mobilise toutes les ressources dont elle dispose. Chose peu aisée surtout si la dimension humaine est sous-estimée. Il faut donc raisonner en termes de stratégies RH et cesser de voir la gestion des ressources humaines comme une activité essentiellement fonctionnelle mais bel et bien une fonction stratégique de l'entreprise.

Selon Wright et McMahan (1992), la gestion stratégique des ressources humaines est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs<sup>9</sup>. Dans ce contexte, la direction des ressources

<sup>8</sup> Nous entendons dire par une « performance globale » de l'entreprise, une performance qui inclut en dehors des dimensions économique et financière, des dimensions sociale et environnementale.

<sup>9</sup> Cité par BAYAD M. et al. (2004), dans l'article « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, Vol. 2, n° 1, p. 77.

humaines devient un véritable partenaire de la direction générale de l'entreprise. En effet, depuis les années 1990, plusieurs travaux de recherche ont cherché à appuyer le rôle stratégique de la direction des ressources humaines en en faisant un partenaire d'affaires (Business partner) qui est directement lié au processus de prise de décisions stratégiques de l'ensemble de l'organisation.

La gestion stratégique des ressources humaines consiste à concevoir et aligner les stratégies RH avec la stratégie globale de l'organisation de façon à contribuer à l'amélioration des différents paramètres liés à la performance de l'organisation. Elle permet l'intégration du capital humain<sup>10</sup> comme étant partie prenante des orientations stratégiques de la firme, en prenant compte les compétences et performances des employés, en entamant une démarche prospective des emplois et en concevant une politique sociale équilibrée. Elle se positionne comme interlocuteur incontournable dans les orientations futures en mobilisant ses collaborateurs et en stimulant leur contribution dans la stratégie. Elle prépare le terrain aux défis de demain en promouvant l'importance d'une vision stratégique partagée par les collaborateurs, mais surtout elle est capable de conduire les processus de changement dont l'entreprise a besoin pour sa pérennité.

## **2.4 La fonction ressources humaines : entre théorie et pratique**

Attestée par des milliers de travaux de recherche, la fonction ressources humaines a fortement évolué passant du néant au rang fondamental et stratégique qu'on lui attribue aujourd'hui. Néanmoins, nous nous retrouvons face à un décalage entre le rôle et l'influence que devrait avoir la gestion des ressources humaines dans le management des entreprises et la place qu'elle occupe réellement : un décalage entre la théorie et la pratique (Emery, 2003). Car, en effet, le département des ressources humaines n'est pas souvent pris au sérieux et la gestion des ressources humaines n'est toujours pas reconnue à sa juste valeur. Souvent, cette fonction se voit encore désignée comme un obstacle qui freine les capacités des hommes et services et ne contribue guère à l'efficacité et l'efficience des entreprises. C'est pourquoi, plusieurs dirigeants et décideurs jugent que son existence n'est pas nécessaire et s'en passent au sein de leurs entreprises ou en adoptent la forme la plus classique et simplifiée qui se limite à l'exécutif et à l'administration.

## **3 La fonction ressources humaines au Maroc**

Dans un environnement de crises qui se suivent d'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre et d'une fonction à l'autre, les enjeux de la gestion des ressources humaines deviennent de plus en plus importants face à des contradictions entre le social et l'économique. Sont nombreux les spécialistes de la GRH qui mettent en lumière le rôle de leur fonction et soulignent l'importance de son évolution vers la contribution à la performance de l'entreprise. Toutefois, ces apports et démonstrations restent théoriques et se focalisent souvent sur l'individu au détriment de l'entreprise.

Au Maroc, ce décalage entre la théorie et la pratique est encore plus accru et prouvé par l'absence totale de cette fonction dans plusieurs entreprises qui ignorent totalement son

<sup>10</sup> Le passage de l'appellation « ressources humaines » à celle du « capital humain » consiste en lui-même une évolution dans le domaine du management.



apport, croyant qu'il ne s'agit que d'un investissement sans retour. C'est le cas de plusieurs sociétés, dans différents secteurs et de différentes tailles. Le directeur de l'entreprise s'occupe, avec les chefs des services, du recrutement des employés. Le directeur administratif et financier se charge de leur rémunération et la déclaration de leurs salaires. Nous ne parlons même pas de chef de personnel ou de service RH dans ces sociétés, situation qui nous renvoie à la toute première étape présentée dans la partie 111 de notre article.

Dans d'autres, la gestion des ressources humaines est embryonnaire, de nature administrative et en aucun cas stratégique (Frimousse et Peretti, 2005). Le département des ressources humaines est une fonction support, classique et exécutive, qui ne participe nullement à l'élaboration des stratégies de l'entreprise et regroupe simplement des tâches d'embauche, de suivi et de rémunération des salariés. Il s'agit même dans certains cas de confier l'ensemble de ces tâches à un responsable RH qui n'a aucun subordonné et qui est un simple exécuter. Si la taille de l'entreprise est un peu grande, le directeur prend la décision d'avoir un département au sein de son entreprise. Dans ce cas là aussi, le directeur des ressources humaines n'a aucune autonomie sur les prises des décisions. Des fois même, c'est un directeur des fonctions supports qui s'occupe à la fois de la gestion des ressources humaines et d'une autre fonction, comme par exemple le contrôle de gestion.

Cependant, une fonction ressources humaines plus dynamique, participative et décisionnelle existe aussi dans des entreprises, marocaines ou filiales de groupes étrangers implantés au Maroc, qui commencent à raisonner en termes de stratégies des ressources humaines.

Nous allons nous intéresser par la suite à cette troisième catégorie d'entreprises. Notre article n'a pas la prétention et n'est d'ailleurs pas en mesure de représenter l'état des lieux de la gestion des ressources humaines au Maroc avec précision car nous manquons de données et aucune enquête, à notre connaissance, n'a utilisé un échantillon significativement plus large, intégrant tous les secteurs d'activité et tous les types d'entreprises, pour pouvoir donner de tels résultats. Nous allons donc essayer de faire ressortir le niveau effectivement atteint par cette fonction, et voir jusqu'à quel point nous pouvons dire d'elle qu'elle est stratégique.

Depuis 2001<sup>12</sup>, force est de constater que la fonction RH a significativement évolué au Maroc. L'élargissement et la complexification de cette fonction a exigé une augmentation des effectifs qui lui sont dédiés et un renforcement du taux d'encadrement. Ce qui en découle des évolutions rapides des politiques RH et l'adoption d'ensemble de pratiques proches de celles des entreprises européennes. Pour mieux comprendre le niveau effectivement atteint par cette fonction, nous dressons tout d'abord le profil de la fonction RH et évaluons son poids dans l'entreprise, ensuite nous présentons le profil du directeur des ressources humaines et parlons de ses préoccupations et enfin nous exposons les pratiques et outils de la fonction RH pour mieux analyser son degré d'implication dans l'optimisation de la performance de l'entreprise.

<sup>11</sup> 1.1. Absence d'une fonction « personnel », p. 3 du présent article.

<sup>12</sup> Selon les enquêtes faites par le cabinet DIORH sur la fonction RH au Maroc (2001, 2004 et 2013)

### 3.1 Le profil et le poids de la fonction RH

La fonction RH connaît une augmentation du taux de ses cadres qui a atteint 45,6% en 2012<sup>13</sup>. Une hausse qui peut être s'expliquée par le besoin de répondre aux problématiques RH dorénavant plus orientées développement. Une forte présence de profils titulaires d'un Bac+5 caractérise les effectifs de cette fonction ainsi qu'un équilibre homme/femme relatif pour la plupart de ses postes<sup>14</sup>. La fonction ressources humaines externalise certaines de ses activités comme la gestion des intérimaires pour rester centrée sur ses missions de base<sup>15</sup> sans pour autant négliger les activités relevant du développement RH.

La dimension stratégique de la fonction RH n'est toujours pas si évidente dans l'entreprise marocaine. Certes, la direction des ressources humaines arrive à aligner ses objectifs RH avec la stratégie globale de l'organisation mais ça ne confirme pas une évolution vraiment stratégique du rôle de la fonction RH. La DRH a une connaissance avancée des objectifs globaux de l'entreprise mais ne participe pas à l'élaboration du budget global. Sa participation à la prise des décisions englobe surtout la mise en place des outils RH et la gestion des partenaires sociaux. Les décisions qui ont un fort impact financier (Ex : augmentation salariale) ou celles qui relèvent de l'acte managérial sont très largement partagées avec la direction générale.

### 3.2 Le profil et les préoccupations du DRH

Le directeur des ressources humaines, au Maroc, a un âge moyen de 41 ans, un niveau d'études minimal de bac+5<sup>16</sup>, un salaire moyen de 1 049 821 dhs y compris variable, une ancienneté de 5 années dans son poste et une ancienneté de 12 années dans les RH. Il est membre du comité de Direction dans 91% des cas et encadre en moyenne 20 collaborateurs (Diorh, 2013). Il a principalement trois rôles : stratège, régulateur et gestionnaire. Le degré de son autonomie dépend globalement de la taille de l'entreprise. Les prérogatives dont il dispose sont plus larges et son implication augmente dans les grandes structures (Komat, 2007). Généralement, le directeur des ressources humaines est plus autonome en matière de prise de décision finale dans les entreprises multinationales que dans celles locales.

Cependant le directeur des ressources humaines se voit plus stratège de sa propre fonction que stratège de l'ensemble de l'entreprise. Il est outillé pour développer un

---

<sup>13</sup> Rapport de l'Enquête sur la fonction RH au Maroc (édition 2013), faite par le cabinet DIORH. Cette nouvelle édition de l'enquête RH, initiée par ce cabinet, en 2001 en est à sa quatrième reproduction et sa troisième édition. Aujourd'hui, riche de données traçant plus de 12 ans de progrès, l'enquête ambitionne de mesurer l'étendue de la fonction au Maroc, de ses évolutions et transformations avec plus de détails et de précisions. L'échantillon de cette enquête se compose de 107 entreprises dont 39 nationales et 68 multinationales qui sont réparties en 3 catégories : Petites et Moyennes Entreprises (45,2%), Grandes Entreprises (36,53%) et Très Grandes Entreprises (18,27%). Il est fortement représenté par des entreprises non cotées en bourse (86%).

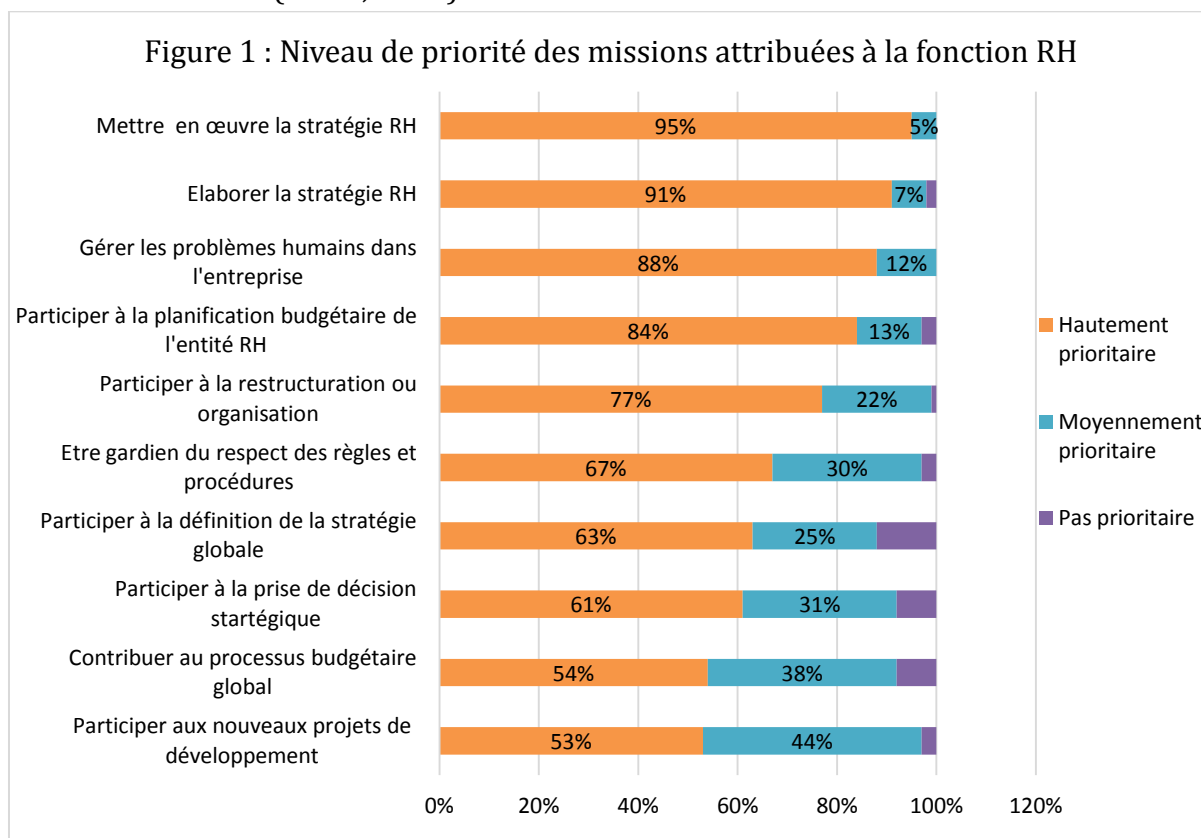
<sup>14</sup> Hors le poste DRH (65%) et celui de responsable gestion des hauts potentiels (83%), majoritairement masculins. Par contre, les postes de responsables formation (67%), responsable recrutement (74%), responsable communication interne (73%) et assistant(e) RH (85%) sont très majoritairement occupés par des femmes.

<sup>15</sup> Administration, gestion des contrats de travail et relations sociales.

<sup>16</sup> Dans 59% des cas.



discours stratégique global sans pour autant toujours avoir les prérogatives nécessaires à sa mise en œuvre (Diorh, 2013).



Source : Rapport de l'enquête sur la fonction RH au Maroc, cabinet DIORH, 2013

Selon la figure 1, Les missions principales et jugées prioritaires de la fonction RH sont le pilotage du département RH et la gestion du volet humain. Ensuite, la fonction RH s'occupe de l'organisation et des processus RH. Enfin, elle participe à la définition de la stratégie et aux nouveaux projets de développement de l'organisation.

Les préoccupations des directeurs des ressources humaines consistent à maîtriser les coûts des ressources et à trouver des profils rares sur le marché. Leurs défis les plus prioritaires restent centrés sur ceux de la fonction RH stricto sensu (Diorh, 2013). Les DRH sont surtout préoccupés par le manque d'appui du top management et d'outils, conditions sine qua non pour avoir une fonction stratégique des ressources humaines.

### 3.3 Les pratiques et outils de la fonction RH

Une grande majorité des entreprises, nationales et multinationales, jugent que les outils RH sont prioritaires ou importantes. Ils ont aussi formalisé la procédure du recrutement pour mieux maîtriser les coûts qui s'y rattachent et faire face aux défis du recrutement de profils de qualité. Des politiques de recrutement sont planifiées annuellement<sup>17</sup> ou cas par cas. La décision finale de recrutement des employés est souvent prise par la DRH. Quand il s'agit de cadres supérieurs, elle est prise en coordination avec la Direction

<sup>17</sup> 66% des entreprises nationales de l'échantillon et 52% des entreprises multinationales planifient leurs recrutements annuellement, alors que 28% des entreprises nationales et 21% des entreprises multinationales le font au cas par cas.

Générale. Reste à savoir, que le Directeur des Ressources Humaines tient de compte de plusieurs avis tout au long du processus de recrutement.

Les entreprises cherchent dorénavant le plus de cohérence dans leur politique salariale et adopte de ce fait l'outil de la grille de salaires. Souvent élaborée en interne, elle est révisée annuellement à une date fixe. Les augmentations générales de salaires laissent place aux primes de performance individuelle, un système qui est de plus en plus généralisé.

Le management par objectif est adopté par la grande majorité des entreprises, car considéré comme un fort levier de motivation et de développement des compétences. Un autre outil largement utilisé dans la gestion des ressources humaines est le système d'appréciation des performances qui engendre des bénéfices immédiats et constitue un levier d'équité et un instrument de mesure d'employabilité.

La majorité des entreprises voit dans la gestion des compétences un pilier de sa politique RH combinée à la formation, surtout quand cette dernière est généralisée. Elles s'intéressent aussi aux différentes actions<sup>18</sup> ayant pour but d'assurer et de développer la cohésion au sein de l'équipe et d'instaurer un climat de travail favorable.

## CONCLUSION

Cet article a essayé d'étudier la dimension stratégique de la fonction ressources humaines. Après avoir passé en revue l'évolution de cette fonction et compris ce que veut dire une gestion stratégique des ressources humaines, nous avons tiré une première conclusion qui concerne le décalage entre la théorie et la pratique. Par la suite, notre analyse s'inscrit dans le contexte marocain, à la fois varié et complexe, composé de plusieurs entreprises où la fonction RH est inexistante, d'autres entreprises qui en adoptent la forme la plus basique et des entreprises qui ont une gestion stratégique des ressources humaines.

Nous avons étudié plus en détails la réalité de la fonction RH dans cette troisième catégorie qui a le plus conscience de l'importance d'avoir une gestion stratégique des ressources humaines et avons tiré plusieurs conclusions dont les suivantes :

- Le DRH se voit en majorité plus stratège de sa propre fonction que stratège de l'ensemble de l'entreprise.
- Le DRH est outillé pour développer un discours stratégique globale mais ne dispose pas toujours des prérogatives nécessaires à sa mise en œuvre.
- Le degré d'autonomie du DRH vis-à-vis de sa direction générale semble dépendre de la taille de l'entreprise.
- Les DRH doivent encore très largement partager la prise de décision finale sur les principaux sujets RH.

Il est certain que la fonction RH est en pleine consolidation : son discours est ambitieux et elle défend sa contribution au résultat global de l'entreprise. Reste à préciser qu'elle reste, en même temps, encore majoritairement centrée sur son cœur de métier. Le terme de « Business partner » relève d'une ambition bien confirmée mais n'est encore pas tout

---

<sup>18</sup> Par exemple : Teams building, repas collectifs, compétitions sportives et des pots de départ en retraite.

à faire une réalité. La notion de « business prestataire » paraît alors plus conforme aux pratiques dominantes, car il s'agit avant tout d'une préoccupation en termes de développement et de mise à niveau des outils RH plutôt qu'une préoccupation véritablement stratégique.

## REFERENCES

Alaoui A., El Makrini H., 2014. Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export : Etude empirique des pme marocaines, revue management & avenir. vol 6, n°72, p. 15-33.

Bakadir B. Et Cherkaoui W., 2012. Positionnement de la fonction ressources humaines au sein des moyennes entreprises marocaines : essai d'analyse, les actes de l'agrh, nancy.

Bayad M., Arcand G., Arcand M. Et Allani N., 2004. Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles, revue internationale des relations de travail. vol. 2, n° 1, p. 74-93.

Baayoud M. Et Zouanat H., 2006. La GRH au Maroc : histoire et perspectives de reconfiguration, Ressources Humaines en euro méditerranée. volume 2, Editions Euromed, Marseille.

Chretien L., Arcand G., Tellier G., Arcand M., 2005. Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, revue internationale sur le travail et la société. vol. 3, n° 1, p. 107-128.

Diorh, 2013. Rapport de l'enquête sur la fonction ressources humaines au Maroc, Cabinet Diorh, Casablanca.

Emery I., 2003. Renouveler la gestion des ressources humaines, Presses polytechniques et universitaires romandes. Lausanne, p. 1-87.

Frimousse S. Et Peretti J-M., 2005. Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace Euro-Maghrebin, revue management & avenir. vol 3, n°5, p. 45-61.

Gazier B., 2010. Les stratégies des ressources humaines, La découverte. Paris, 4<sup>ème</sup> édition.

Gazier B., 2014. Ressources humaines : dispositifs du management stratégique, In Encyclopedie de la stratégie, coord tannery f., denis j.p, martinet a.c, hafsi t, Vuibert, p. 1047-1057.

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regner P. Et Frery F., 2014. Stratégique, Pearson, 10e édition.

Komat A., 2007. Analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises industrielles marocaines : état des lieux face aux exigences de compétitivité et de performance imposées par le processus d'ouverture, thèse d'état, université Hassan ii, Casablanca.

Lemire L., Charest E., Martel G., Lariviere J., 2011. La planification stratégique des ressources humaines : théories et applications dans les administrations publiques au XXI<sup>e</sup> siècle, Presses de l'université du Québec, p. 11-94.

Marchesnay M., 1993. Le management stratégique, Eyrolles, p. 216.

Noguera, F., Khouatra, D., 2004. Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure, revue de gestion des ressources humaines, abi/inform complete, p. 43-54.

Wils T., Le Louarn J-Y., Guerin G., 1991. La planification stratégique des ressources humaines, presses de l'université de Montréal, p. 9.