

Les pratiques de la gestion des ressources humaines : cas des grandes entreprises au Maroc

[Practices of human resource management: case of large companies in Morocco]

Leila EL ASRI

Doctorante à l'Université Mohammed V Souissi, Faculté des Sciences de l'Education, Maroc

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Investment in the practices of human resources is required more and more like one of the solutions that can enable companies to increase their productivity and enhance their competitiveness, it is even a question of one of the strategic means of which have nowadays leaders to deal with a constantly changing environment and improve the profitability of their business.

The survey carried out aims to know the practices of human resource management in large Moroccan companies. The results of this study show that large companies do not have the skills and attributes necessary to support these functions.

KEYWORDS: Human Resource Planning, recruitment, formation, careers management, human resource information systems.

RESUME: L'investissement dans les pratiques RH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et accroître leur capacité concurrentielle, il s'agirait même de l'un des moyens stratégiques dont disposent aujourd'hui les dirigeants pour faire face à un environnement en perpétuel mutation et améliorer la rentabilité de leur entreprise.

L'enquête réalisée a pour objectif de savoir quelles sont les pratiques de la gestion des ressources humaines utilisées dans les grandes entreprises marocaines. Les résultats de cette étude montrent que les grandes entreprises ne présentent pas encore les aptitudes et les qualités nécessaires à la prise en charge de ces fonctions.

MOTS-CLEFS: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, Recrutement, Formation, Gestion des Carrières, Système d'information des ressources humaines.

1 INTRODUCTION

Pour faire face à un environnement de plus en plus turbulent, et le comportement d'une clientèle devenue de plus en plus exigeante, les organisations sont appelées à utiliser toutes les potentialités dont elles disposent. Le facteur humain est devenu une ressource précieuse et stratégique dans la mesure où il est une source de performance et un avantage compétitif que l'entreprise doit développer. Devant cette évolution du monde en général et celui de l'entreprise en particulier, la fonction ressources humaines se trouve confrontée à des défis de plus en plus importants et complexes.

La gestion des ressources humaines a connu de profondes transformations au niveau de ses missions et objectifs. En effet, les actions inhérentes aux politiques de gestion des ressources humaines ont évolué aussi bien sur le plan de la cohérence avec les exigences d'adaptation de l'entreprise que sur le plan du développement d'une vision plus dynamique.

Dans cette perspective, la fonction ressources humaines doit assumer deux responsabilités : d'une part, gérer la situation présente en jouant un rôle de pilote et d'animateur, et d'autre part, préparer l'avenir en veillant à ce que les potentiels humains soient valorisés et à demeurer à l'écoute des attentes individuels et des besoins organisationnels.

L'objectif de ces rôles, assignés désormais à la gestion des ressources humaines, consiste à chercher à mobiliser et à faire correspondre l'ensemble des forces de l'entreprise vers des objectifs organisationnels. Ces pratiques, utilisant parfois des formules différentes, visent à « mobiliser l'intelligence », à remettre « les cerveaux en marche », ou à transformer chaque employé en « partenaire d'affaire ».

On parle de la direction des ressources humaines comme étant « partenaire d'affaire » susceptible de démontrer son apport en tant que valeur ajoutée réelle et dont les coûts seraient présentés comme investissements et non pas comme charges nécessaires et sans lien avec la performance de l'entreprise. C'est ce défi et cet objectif que doivent relever et atteindre nos DRH.

Pour cela, de nouveaux instruments de mesure doivent apparaître, les DRH doivent se poser de nouvelles questions : à savoir que le seul indicateur du nombre de jours de formation par salarié, ou le nombre d'entretiens d'appréciation par la hiérarchie, ou le taux de turnover par rapport à la concurrence et au marché, ..., ne sont plus suffisants.

C'est la pertinence de la formation par rapport aux besoins réels, c'est le contenu et les engagements réciproques issus de l'entretien, c'est la qualité et le nombre de personnes à haut potentiel et les talents qui ont quitté l'entreprise qu'il faut dorénavant aussi mesurer et démontrer que c'est grâce au rôle ou à cause de l'absence du rôle de la DRH que ses résultats ont été atteints ou pas.

L'apparition des technologies de l'information et de la communication (TIC) a constitué pour la gestion des ressources humaines une opportunité nouvelle de mutation importante de ses pratiques. L'internet, l'intranet, le groupware mais également les autres applications comme le commerce électronique et les logiciels type ERP ont conduit les transformations dans l'entreprise au niveau des processus modifiant son organisation, mis en évidence des situations nouvelles de travail nécessitant de nouveaux modes de management, transformé les compétences et les emplois. La fonction RH est profondément interpellée dans ces pratiques et dans son positionnement dans l'entreprise.

Dans ce contexte d'évolution de la gestion des ressources humaines au plan international, qu'en est-il des mutations de cette fonction managériale au Maroc ?

Le Maroc a un taux de croissance économique relativement élevé et est engagé dans un processus de modernisation de son économie par des actions de mises à niveau technologique et réglementaire afin d'être au rendez-vous de la zone libre-échange envisagée par la conférence de Barcelone.

Depuis une dizaine années, le Maroc a connu des programmes de privatisation des entreprises du secteur public, d'ouverture vers le marché international par des réformes sur l'investissement et le commerce entraînant des restructurations et un fort développement du secteur privé national et international.

Aujourd'hui, le Maroc est engagé dans des programmes de développement des technologies de l'information et de la communication, notamment par le renforcement des capacités de réseaux téléphoniques et la promotion du commerce électronique dans l'exportation.

Dans un tel contexte, pour survivre et prospérer, l'entreprise marocaine doit chercher des voies et moyens appropriés pour s'adapter à cet environnement devenu instable. L'un des facteurs déterminants de la compétitivité et de la pérennité des entreprises, reste incontestablement la définition et la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines.

Pour améliorer leurs performances et leurs positions concurrentielles, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de réviser leurs façons de faire les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines telles que la planification de la main-d'œuvre, la gestion de la carrière et surtout l'innovation, en développant des pratiques de GRH conduisant à des performances plus élevées.

Ainsi, l'investissement dans les pratiques RH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et accroître leur capacité concurrentielle, il s'agirait même de l'un des moyens stratégiques dont disposent aujourd'hui les dirigeants pour faire face à un environnement en perpétuel mutation et améliorer la rentabilité de leur entreprise.

La question qui se pose est donc de savoir quelles sont les pratiques de la gestion des ressources humaines utilisées dans les grandes entreprises marocaines afin de suivre l'évolution de l'environnement économique mondial ?

Telle est la préoccupation fondamentale qui a conduit au choix du thème : les pratiques de la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises marocaines.

Ce travail est né de deux constats :

- Il n'existe pas de travaux comparant les politiques et les pratiques de la gestion des ressources humaines de nos grandes entreprises, mais seulement des analyses éparses sur telle ou telle dimension (enquête de rémunération, dépenses en formation, recrutement de jeunes diplômés, ...), rien de véritablement global ;
- Les grandes entreprises sont plus connues et plus médiatisées comme en attestent les grandes enquêtes, les articles des journalistes économiques, les références utilisées par les grands cabinets de conseils, ...

Nous avons donc souhaité produire une photographie du management des ressources humaines dans les grandes entreprises marocaines. Cette approche élargit la palette d'investigation scientifique et introduit une plus grande diversité des données.

La réponse à cette préoccupation suscite des questions spécifiques à savoir:

- Quelles sont les pratiques de la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises marocaines ?
- Existe-t-il une gestion prévisionnelle des ressources humaines, un système formel d'évaluation du personnel, une implication dans le processus décisionnel, un système de récompense du mérite ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'exercice de la fonction RH dans les grandes entreprises et quels sont les alternatives pour y remédier ?

2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La revue de la littérature sur la gestion des ressources humaines nous a conduit à penser qu'il serait intéressant de mener une étude de terrain pour avoir une idée sur l'évolution de ces pratiques dans les entreprises au Maroc.

L'enquête réalisée visait le recensement des pratiques de la gestion des ressources humaines que mènent les grandes entreprises au Maroc afin d'identifier le degré d'intérêt porté au facteur humain.

Pour atteindre notre objectif, nous avons tenté, à travers un guide d'entretien destiné aux responsables de la fonction ressources humaines de traiter les 12 axes suivants :

- La culture de l'entreprise ;
- La stratégie des ressources humaines ;
- L'analyse des emplois et des tâches ;
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences;
- Le recrutement ;
- La rémunération ;
- La formation ;
- La gestion des carrières ;
- L'évaluation du rendement et des performances ;
- Le système d'information des ressources humaines ;
- La santé et sécurité au travail ;
- La responsabilité sociale des entreprises.

Avant d'analyser les résultats de cette enquête, il est nécessaire de présenter la démarche adoptée en précisant le déroulement de l'enquête, les outils de recherche et aussi en exposant les différentes limites et contraintes rencontrées.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons privilégié une investigation **qualitative de type exploratoire**. C'est une méthode généralement flexible, non structurée et qualitative permettant d'apporter des éléments de réponses à la question de la recherche.

Nous avons opté pour une démarche méthodologique articulée autour d'entretiens semi-directifs. Cet instrument de recherche permet d'établir un diagnostic de l'état actuel de la gestion des ressources humaines au Maroc.

Les entretiens semi-directifs permettent, d'une part, de structurer les discussions et d'autre part, d'approfondir les thèmes choisis et de récolter un maximum d'informations. L'entretien semi-directif est « Structuré en fonction de thèmes précis que l'interviewer souhaite approfondir. Il utilise une grille d'entretien où sont répertoriées et classées des questions précises ». Ces entretiens ont duré environ 45 minutes.

La prise de contact avec les DRH s'est faite par l'envoi d'un email, suivi de plusieurs relances téléphoniques pour confirmation. Lors de la prise de rendez-vous et au début de chaque entretien, nous avons présenté rapidement le cadre, l'objectif et le temps estimé de l'entretien. Les entretiens ont eu lieu durant le temps de travail des responsables ressources humaines.

À noter que lors des entretiens semi-directifs, nous avons utilisé des questions de relance pour clarifier quelques réponses qui semblaient ambiguës ou imprécises.

Les entretiens se sont basés sur un guide d'entretien. En effet, le guide a été réalisé selon le principe de l'entonnoir, abordant d'abord des généralités pour se concentrer sur les questions relatives à la problématique.

Cette étape de rédaction du guide d'entretien a été l'étape la plus difficile du travail d'investigation. Il a fallu se préoccuper des oublis et appréhender les réactions et réticences. Nous avons cherché à réduire au maximum les éventuelles entraves à la fluidité des réponses.

Lors de la formulation des questions, il a fallu éviter plusieurs écueils comme induire à l'interviewé des réponses, formuler des questions complexes et / ou composées.

Composé de 73 questions, le guide d'entretien a été divisé en deux parties : une partie concernant la présentation de l'entreprise et une autre concernant les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Le guide d'entretien a fait l'objet d'un pré-test afin de s'assurer que le contenu et la formulation des questions sont adaptés à l'objectif de l'étude. Cette phase a permis également de découvrir des oublis, d'écarter, rectifier et d'ajouter certaines questions. À l'issue de cette étape, des questions ont été reformulées et d'autres ajoutées.

Nous avons choisi comme cible à cette enquête un échantillon constitué de grandes entreprises; ce choix est argumenté par le fait que, au Maroc, les pratiques de la gestion des ressources humaines sont développées dans les grandes structures plus que dans les PME/PMI, chose qui nous permettra de connaître les pratiques les plus innovantes dans le domaine.

En final, notre échantillon est strictement constitué de grandes entreprises avec comme critère de choix l'effectif (les entreprises à plus de 200 salariés) car c'est l'élément le plus efficace dans l'identification des pratiques ressources humaines dans les entreprises.

L'enquête s'est étalée sur une période de 4 mois, durant laquelle nous avons pris contact avec 40 entreprises sur un effectif global de 70 entreprises ; 30 entreprises n'ont pas répondu à nos emails et téléphones pour des raisons de non disponibilité ou de déplacement.

Afin de tirer le maximum des informations récoltées lors des entretiens, notre traitement des données s'est effectué comme suit :

- Prise de note de l'ensemble des entretiens avec une retranscription de phrases témoins ;
- Traitement de texte;
- Élaboration d'une synthèse thématique des résultats ;
- Analyse des réponses sur logiciel Sphinx Plus ;
- Synthèse générale.

Une fois les données collectées, il s'agissait de prendre connaissance des résultats des différentes questions indépendamment les unes des autres (tri à plat). Un croisement a également été effectué entre thèmes. Il apporte plus de sens à l'analyse.

La mise en relation permet d'accéder à des résultats plus significatifs et synthétiques.

3 LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Dans chaque recherche, nous trouverons des limites et des contraintes ayant un impact plus ou moins négatif sur le déroulement de cette dernière et aussi sur ses résultats.

La présente étude possède des limites qu'il convient de préciser afin d'en définir l'exacte portée.

- Le déroulement des entretiens ne s'est pas toujours effectué dans des conditions idéales : souvent il s'agissait de responsables qui ont eu l'amabilité de nous recevoir dans leurs bureaux. Dans de telles circonstances, les appels téléphoniques, l'entrée brusque d'une secrétaire ou d'un autre collaborateur venaient interrompre le discours déjà entamé ;

- le nombre important des questions du guide demandait un temps important lors des entretiens et aussi pour le traitement des données collectées ;
- il faut noter que des variables liées à la formation du directeur ressources humaines, à l'histoire de l'entreprise, à leur propre expérience fonctionnelle n'ont pas été prises en compte dans la présente étude ;
- la réticence des entreprises à répondre à des demandes d'enquête résultent de la perception de leur situation. En outre, il est fréquent que les entreprises qui ont des problèmes soient moins enclines à ouvrir leur porte à des enquêteurs ;
- Sur le plan du mode d'enquête, la collecte d'information par interview est sujette aux habituelles limites relevant de ce mode de recueil des données. La réalisation des enquêtes dans les entreprises marocaines a posé une série de difficultés liées au caractère inhabituel de ce type d'investigation.

4 LES DIFFICULTES RENCONTREES DANS L'EXERCICE DE LA FONCTION

En parallèle avec les nouvelles exigences dues à l'ouverture des marchés, les principaux enjeux de la fonction RH sont aujourd'hui beaucoup plus qualitatifs, ce qui a été confirmé par la majorité des responsables interrogés durant notre enquête.

Certaines difficultés rencontrées par les responsables RH dans l'exercice de leur fonction semblent persister pour la majorité. Les mêmes difficultés ont été citées à chaque interview, à savoir :

- Motivation et fidélisation

Elles sont les principales préoccupations des DRH. Il est vrai que confrontés au climat d'incertitude, aux exigences accrues en terme de performances, à la fin de l'emploi à vie... les salariés perdent leurs repères et leur motivation. D'où l'importance de piloter les actions de mobilisation et de fidélisation des salariés, à travers la formation, la communication et la sensibilisation.

Les DRH doivent également à répondre aux attentes d'une nouvelle génération de salariés, ayant leurs propres exigences et si prompts à changer d'entreprise si on ne répond pas à leurs attentes en matière de développement, d'évolution, de mode de management et de conditions de travail.

- Insuffisance des compétences

La difficulté majeure que rencontrent les DRH est l'insuffisance des compétences. Ceci est l'expression du décalage entre les exigences et les ressources qu'offre le marché. Le marché souffre globalement de la rareté des compétences.

Plusieurs explications peuvent être avancées. D'abord, les formations en GRH sont assez récentes au Maroc. Ceci n'est pas la seule explication ; ce qui pousse à se demander est-ce que les décideurs ont construit des systèmes qui favorisent le développement des compétences ? Les structures ont-elles été qualifiantes et/ou apprenantes ? Se sont-elles inscrites dans une vision de construction des compétences individuelles ou collectives ?

- Développement des compétences

Développer en permanence les compétences pour s'imposer dans un environnement compétitif est un enjeu stratégique. Seulement, si les directions des ressources humaines ont pour mission d'élaborer une stratégie de développement des compétences, sa mise en œuvre est surtout du ressort du management de proximité. D'où des efforts encore à faire en termes d'accompagnement de la hiérarchie de manière à ce qu'elle s'inscrive dans le rôle du manager-coach développeur de ses collaborateurs.

- Insuffisance des effectifs dédiés à la fonction

Elle est peut être liée à deux facteurs : la rareté des compétences RH sur le marché et la volonté des entreprises à maîtriser les coûts de la fonction RH en réduisant ces effectifs.

- Action sur les valeurs et les comportements

Agir sur les valeurs et les comportements est l'un des enjeux les plus importants. Les valeurs sont le fondement de toute construction fiable et durable. C'est à travers elles que les structures progressent et se maintiennent pendant les périodes de crise. Elles sont également nécessaires au développement des compétences comportementales.

- Structuration de la fonction RH

L'organisation de la fonction RH est une question qui est loin d'être résolue. Un nombre assez important des responsables RH estiment que l'un de leur enjeu actuel est la structuration de la fonction RH.

5 SYNTHÈSE, CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Nous avons tenté dans notre travail de recherche d'un côté de dresser un panorama complet de la fonction ressources humaines dans les grandes entreprises au Maroc et d'un autre côté de révéler de nombreux changements qui ont touché la fonction Ressources Humaines au niveau de sa place par rapport à la structure de l'organisation et vis à vis des nouvelles problématiques auxquels elle est confrontée.

Dans ce sens, la fonction ressources humaines – du point de vue des différents rôles qui lui sont reconnus par la revue de la littérature managériale- n'est pas suffisamment développée pour répondre aux exigences du Maroc d'aujourd'hui. La priorité accordée aux chantiers portant sur les processus ressources humaines et leur concrétisation sur le terrain met en relief l'importance reconnue à la fonction dans son rôle de gestionnaire de compétences. Bien que des efforts ont été développés dans les activités liées au rôle de la GRH, ils demeurent limités et insuffisants au regard de l'objectif d'efficacité et de performance escompté.

Le développement et la transformation des pratiques RH, ressentis lors de l'analyse des résultats, sont dus à différentes évolutions :

❖ **L'évolution concurrentielle** : Dans un environnement hautement concurrentiel, maîtrise des coûts et différenciation de l'offre sont recherchées simultanément :

- Ceci se répercute sur la culture même de l'entreprise : la plupart des grandes entreprises cherchent à se doter d'une identité unique et positive. Aussi, les politiques d'identité visuelle n'ont jamais été aussi sophistiquées ;
- Les déficits en compétences intègrent bien l'idée de l'apport en compétences que constituent les cadres seniors pour l'entreprise. Par conséquent, le sourcing des cadres seniors occupe aujourd'hui une place importante.

❖ **L'évolution technologique** a aussi son impact :

- L'e-recrutement est devenu un outil incontournable qui dépasse de loin la presse écrite. Il n'est pas rare de constater, sur les sites internet, les détails minutieux de la politique RH et de la gestion des carrières des entreprises ;
- L'e-learning n'est plus considéré comme un outil marginal. Certaines grandes entreprises l'intègrent même à leur stratégie de formation.

❖ **L'évolution sociologique** pousse les entreprises à chercher à démontrer que leurs préoccupations dépassent le seul cadre financier ; l'éthique et l'image sociale prennent une importance grandissante :

- Le développement durable et la responsabilité sociale montent en puissance auprès des entreprises. Elles ont les prérequis nécessaires à l'adoption d'une démarche de responsabilité sociale ;
- La plupart ont élaboré des chartes de valeurs : la priorité est pour certaines entreprises de soigner leur image ;
- Les valeurs sociales et morales sont les premières à être mises en avant par les grandes entreprises.

En dépit de ces différentes évolutions, les grandes entreprises au Maroc se situent à différents stades d'évolution des pratiques RH. Chose qui reflète leurs styles de management et leur mode de fonctionnement.

Les entreprises qui se situent au premier stade, ont une gestion des ressources humaines qui se limite aux aspects administratifs du personnel, le plus souvent en subordination au département financier du moment que la gestion de la paie y occupe une place importante. La gestion est assurée au jour le jour ; il n'existe pas de procédure de recrutement, encore moins une politique de formation, de rémunération ou de gestion des carrières. Le rôle du chef d'entreprise est décisif dans le recrutement, l'attribution des salaires et les relations sociales. Ces pratiques sont assurées par le chef d'entreprise qui peut les déléguer au comptable ou à un ou plusieurs agents administratifs. Elles s'appuient sur un management des Hommes paternaliste, autoritaire et centralisateur.

Cependant, les entreprises appartenant au deuxième stade considèrent le personnel comme étant une ressource importante pour la réalisation de leurs projets. La gestion des ressources humaines a donc comme priorité d'accompagner les projets et l'évolution de ces derniers, elle est essentiellement réactive ayant une fonction de support et de soutien au Top management sans pour autant être un partenaire stratégique.

Les objectifs d'amélioration de la qualité et de réduction des coûts dans un souci de compétitivité restent la base de l'adoption de ces entreprises des pratiques RH structurées, où la fonction RH est assurée par un service dédié. Elles disposent d'un règlement intérieur et de descriptions de postes mêmes sommaires. La procédure de recrutement comporte au minimum l'examen des Curriculum vitae, les tests psychotechniques et un entretien entre la hiérarchie et le candidat. La formation de base et le diplôme sont les facteurs décisifs dans un recrutement de cadres auxquels s'ajoutent les résultats de la période d'essai.

Certaines entreprises mettent en place des formations continues du personnel, ce qui traduit un intérêt des dirigeants de ces entreprises pour l'accroissement des compétences de leur personnel, intérêt dont la mise en œuvre est facilitée par les dispositions légales relatives au financement de la formation continue par les entreprises et au remboursement par l'Etat de certaines dépenses de formation engagées par ces dernières. Les outils de gestion informatisée sont utilisés dans ces entreprises surtout pour l'élaboration de la paie. L'évaluation du personnel reste limitée à la mise en œuvre d'outils conventionnels simples et a pour seul objectif l'attribution de primes et des augmentations salariales.

Par contre, les entreprises appartenant au troisième stade, leur personnel est placé au centre des stratégies développées par les entreprises où on ne considère plus les collaborateurs comme une simple condition de succès dans la réalisation de leurs stratégies et leurs projets. Mais, comme un atout compétitif de l'entreprise. C'est au niveau de ces grandes entreprises que l'on rencontre la mise en œuvre des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines les plus innovantes. Ces entreprises sont principalement des filiales de groupes internationaux.

La tendance générale en matière de management dans ces dernières, est la transposition et la mise en œuvre des méthodes et outils de la maison mère, quelques fois adaptées au contexte local.

A travers cette classification, nous avons essayé de poser les premiers jalons de réflexion quant au développement de la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises. A partir d'une genèse des pratiques adoptées par ces dernières nous voulions présenter les éléments qui ressortent de cette enquête :

- Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines reste théorique, même s'il est reconnu au niveau des écrits officiels des entreprises objet de notre enquête.
- Il est possible de rencontrer dans les grandes entreprises une cartographie des emplois, des fiches de poste et une classification des postes. La gestion des effectifs donne lieu à des tableaux de bord réguliers et la tenue des fiches de personnel est faite avec rigueur. Néanmoins, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – la GPEC- est plus présente dans les discours des DRH des entreprises que dans leurs pratiques de gestion. La démarche de GPEC est perçue comme une phase avancée, ultime, de la gestion des ressources humaines dont la mise en œuvre est reportée à plus tard.
- Dans les entreprises enquêtées, la procédure de recrutement est relativement transparente et obéit à une certaine rigueur sur le plan de la procédure. Elle comprend les phases essentielles que sont l'analyse du Curriculum Vitae, des tests psychotechniques et la réalisation d'un ou plusieurs entretiens (pratique développée surtout pour les cadres).
- C'est au niveau de la formation du personnel et le développement des compétences que les grandes entreprises investissent le plus. L'élargissement du champ concurrentiel dû à une plus grande ouverture sur le marché mondial associé aux dispositions légales en faveur de la formation continue pousse les entreprises à investir dans l'accroissement des compétences de leur personnel, tant pour améliorer la maîtrise des technologies de production que celle des techniques managériales, afin d'augmenter l'efficacité collective de l'organisation et renforcer l'avantage concurrentiel. Des plans de formation sont élaborés et réalisés en faisant appel aux moyens pédagogiques internes que possèdent certaines entreprises, ou en faisant appel à l'expertise d'organismes de formation.
- La rémunération est un domaine où les pratiques sont peu transparentes et donc peu connues. Il est néanmoins possible d'identifier les grandes composantes des politiques de rémunération, même si ces dernières sont spécifiques à chaque entreprise. En effet, c'est au niveau des salaires de base, des primes distribuées mais également dans la hiérarchie des salaires que les différences significatives existent entre entreprises. Les primes de performances offrent des opportunités d'individualisation que les grandes entreprises ne manquent pas de saisir surtout pour les cadres dirigeants.
- La gestion des carrières est un domaine de la gestion des ressources humaines où les pratiques ne sont pas développées. Peu d'entreprises ont mis en place une politique de gestion des carrières qui intègre un dispositif transparent d'évaluation du potentiel des salariés et de mesure de leurs performances à partir d'objectifs préalablement fixés conjointement par le couple hiérarchie/salarié.
- Les pratiques d'appréciation du personnel existantes sont limitées à des notations périodiques ayant pour objectif l'attribution de bonus ou d'augmentation de salaire et non une politique de mobilité professionnelle ayant pour finalité l'utilisation optimale des ressources et le développement des compétences individuelles.
- Le développement du système d'information des ressources humaines (SIRH) se confirme avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), les grandes entreprises au Maroc semblent être conscientes

de son importance ; Néanmoins, il n'englobe pas toutes les fonctions de la gestion des ressources humaines son rôle est plutôt accès sur la gestion administrative du personnel dans un objectif d'automatiser les tâches administratives et de permettre à la fonction Ressources Humaines de se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée.

- De nombreuses grandes entreprises commencent à prendre conscience des enjeux de leur responsabilité vis-à-vis de la société civile. Plusieurs risques sont pris en considération dans leur gestion des ressources humaines notamment :
 - les risques relatifs à la santé et sécurité au travail, respectées par une majorité des grandes entreprises du Maroc en regard de l'aspect réglementaire régissant ce domaine ;
 - les risques relatifs à l'environnement et à la responsabilité sociale existante sous forme de projet et figurant parmi les priorités des entreprises. Cependant, la pratique est tout autre.

Dans la même perspective, et d'après les résultats de l'enquête, on peut dire que les réalités des grandes entreprises en matière de gestion des ressources humaines ne présentent pas encore les aptitudes et les qualités nécessaires à la prise en charge de ces fonctions. De nombreux facteurs organisationnels et environnementaux entravent le développement de la fonction Ressources Humaines au Maroc notamment :

- Les faiblesses managériales de la fonction dont rend compte particulièrement l'utilisation marginale des instruments et outils de gestion de ressources humaines (GPEC, tableaux de bord, ...) ;
- Des décisions fondées plus sur l'intuition que sur des démarches méthodiques et outils scientifiques ;
- l'absence d'une culture projet définie comme modèle explicite d'orientation des conduites et comportements au travail ;

Au préalable, le développement de la fonction ressources humaines implique nécessairement un changement structurel de ses orientations dans le sens :

- D'un recentrage de ses objectifs et chantiers sur ceux de l'entreprise et leur nécessaire cohérence avec ses métiers actuels et futurs afin de renforcer le rôle des RH autant que partenaire d'affaire et non pas une simple fonction de support;
- De la formalisation d'une stratégie Ressources Humaines définie en collaboration avec les responsables hiérarchiques pour une meilleure contribution à la création de valeur économique et sociale de l'organisation ;
- D'un renforcement du système de gestion des ressources humaines par l'élargissement de ses domaines d'activité – aux niveaux opérationnel et stratégique– et leur intégration de façon à obtenir un effet de synergie ;

A partir de ces recommandations générales, des recommandations peuvent être préconisées à plusieurs niveaux, afin, de donner à la fonction ressources humaines un rôle stratégique et déterminant dans la stratégie de l'entreprise, pour cela la fonction doit :

- Intégrer la dimension sociale – soit la motivation et la satisfaction des collaborateurs- dans les priorités de la stratégie de l'entreprise avant celles liées au business ; en effet, dans des marchés de plus en plus concurrentiels, c'est l'obligation de l'excellence qui est à l'origine de cette vision stratégique faisant de la politique ressources humaines un élément essentiel de la compétitivité par la différenciation ;
- Centrer l'effort managérial global de la fonction davantage sur les activités d'ordre stratégique portant sur la conception des politiques et stratégies ressources humaines, ainsi, que leur processus de mise en œuvre et de contrôles.
- Il s'agit également de procéder à l'alignement stratégique de la fonction sur le métier de l'entreprise, en valorisant la contribution à la création de valeur pour l'organisation, mettant à la disposition des responsables hiérarchiques l'information, les outils, les modes opératoires et autres formes de réponses ressources humaines permettant la résolution des problèmes rencontrés pour la satisfaction des attentes du client, l'augmentation du chiffre d'affaire et des parts de marché, l'augmentation de la rentabilité, les gains de productivité, etc.;
- Il s'agit aussi de développer les compétences des professionnels de la fonction par l'acquisition de qualifications liées aux principaux leviers de la gestion des ressources humaines, tels que le recrutement, la formation, la gestion des carrières, l'appréciation des performances et des potentiels, ..., de même, il est important d'initier une démarche de gestion par compétences intégrant :
 - o l'acquisition et le développement des compétences ;
 - o la mobilisation des compétences ;
 - o la reconnaissance des compétences.

Notre étude ouvre la voie à d'autres pistes et d'autres perspectives de recherche. En premier lieu, il nous semble important de vérifier l'interaction possible entre la stratégie d'entreprise adoptée, les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place et la performance obtenue à différents égards, afin de mieux appréhender le rôle de la GRH en tant que partenaire stratégique et créateur de valeur ajoutée et non plus comme un simple métier de support. Toutefois, une autre question se pose : la fonction RH est-elle en mesure de prouver sa valeur ajoutée ? Car, pour Bernard Galambaud « ...tant que des liens clairs ne sont pas établis entre les actions de GRH et les résultats de l'entreprise, la gestion des ressources humaines aura du mal à s'inscrire dans une dimension stratégique. Et c'est peut-être l'enjeu pour les années à venir ».

Il serait, en outre, intéressant, avec l'ouverture économique et commerciale, ainsi que le développement de l'espace euro-maghrébin, de réfléchir sur la problématique relative à l'émergence d'un modèle de GRH adapté au contexte marocain ? Est-il possible de parler d'hybridation des pratiques de GRH ?

Ainsi, ce travail s'achève et appelle en conséquence de prochains travaux, échanges et problématiques à traiter ; en gardant à l'esprit Pascal qui recommandait de « travailler à bien penser, car c'était pour lui le principe de la morale ».

REFERENCES

- [1] ARCIMOLES H., « Diagnostic financier et GRH », Editions Economica, 1995.
- [2] AYACHE A., GALLISSOT R. et OVIED G., « Dictionnaire bibliographique du mouvement ouvrier au Maghreb », Casablanca, les Editions de l'Atelier. 1998.
- [3] BATAL C., « La Gestion des Ressources humaines dans le secteur public », Tome2, Editions d'organisation.1998.
- [4] BELANGER, BENABOU, BERGERON, FOUCHER, « Gestion Stratégique des Ressources Humaines », Editions Gaëtan Morin, 1988.
- [5] BIARD P. et ROUX D., « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Editions de la lettre du cadre territorial, 2003.
- [6] BOYER L. et EQUILBEY N., « Organisation théorie et applications », Edition d'Organisation, 2000.
- [7] BRILMAN J., « Les meilleures pratiques de management », Edition d'organisation, 2003.
- [8] CARDIN L., GUERIN F. et PIEGEYRE F., « Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie », Editions Dunod, 2002.
- [9] CHAMINADE B., « RH et Compétences dans une démarche qualité », Editions AFNOR, 2003.
- [10] CITEAU J.P., « Gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition ARMAND COLIN, 2002.
- [11] CITEAU J-P, « Gestion des ressources humaines Principes généraux et cas pratiques », Editions DALLOZ, 2000.
- [12] DAVIET J.P et Philippe J.B, « Culture d'entreprise et innovation », CNRS Editions. 1992.
- [13] DOMINIQUE T. et SAURET C. avec la participation de MONID N., « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », Edition l'Harmattan 1993.
- [14] DONNADIEU G., « Du salaire à la rétribution », Edition Liaisons, 1991.
- [15] DUMON C.-H, « Recruter les meilleurs », Editions d'Organisation, 2005.
- [16] FLUCK C., « Compétences et performances : une alliance réussie », Editions DEMOS, 2001.
- [17] FORTIN M-F., « Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation », Edition Décarie, 1996.
- [18] FRENONE G., DEBAS D., GENIN A., HERVIER G., BEZZARI J. et PAILHOLE H., « Ce que le développement durable veut dire », Edition d'Organisation, 2003.
- [19] FROMAN B., GOURDON C., « **Dictionnaire de la qualité** », Edition AFNOR, 2003.
- [20] GALLISSOT R, « le patronat européen au Maroc », Rabat, Editions Techniques Nord Africaines. 1964.
- [21] GAVAN A, « Recrutement- les meilleures pratiques », Editions d'Organisation, 2005.
- [22] GRAWTZ M., « Méthodes des sciences sociales », 11^{ème} édition, Edition DALLOZ, 2001.
- [23] IGALENS J. et JORAS M., « la responsabilité sociale de l'entreprise », Editions d'Organisation. 1998.
- [24] ISEOR, « L'audit social au service du management des ressources humaines », Economica, 1994.
- [25] LABRUFFE A., « GPEC : Pour une stratégie durable et adaptable », Editions AFNOR 2008.
- [26] LATOUCHE D. et BEAUD M., « L'art de la thèse : comment préparer et rédiger une thèse ou tout autre travail universitaire », Edition Boréal, 1988.
- [27] LEDOUX J-P, « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : le guide stratégique », Editions AFNOR, 2008.
- [28] MARTORY B. et CROZET D., « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Editions Dunod, 7^{ème} édition, 2008.
- [29] MARTORY B., « Contrôle de gestion sociale », 6^{ème} édition, Collection Gestion.2009.
- [30] MARTORY B., CROZET D., « La Gestion des Ressources Humaines », Editions Dunod, 2005.
- [31] MEIGNANT A., « Formation : atout stratégique pour l'entreprise », Editions de l'organisation, 1986.

- [32] MERCK B., « Equipes RH, acteurs de la str@tégie : l'e-RH, mode ou révolution ? », Edition d'Organisation. 2002.
- [33] OVERTON R., « Managing Human Resources », Published by Martin Books, 2007.
- [34] PERETTI J.M, « Tous DRH », 2^{ème} édition, Editions d'organisation.2001
- [35] PERETTI J-M, « Ressources Humaines », Editions Vuibert, 1990.
- [36] PICHAULT F. et NIZERT J., « les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique », Editions Seuil, 2000.
- [37] POUSSOU J.P, « Un grand pays industriel d'autrefois, Histoire de la France industrielle », Larousse, 1996.
- [38] SAINT-SAVEUR A., « Comment réussir son plan de formation ? », Editions DEMOS, 1994.
- [39] SCHEIN E., « Organizational Culture and Leadership », Jossey-Bass Publishers (San Francisco). 1985.
- [40] SCHUSTER E., KLATT A., MURDICK G., « Human Resources Management », Florida Atlantic University.1985.
- [41] SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHAVALIER, « Gestion des ressources humaines », De Boeck Université, 2^{ème} édition, 2001.
- [42] STREDWICK J., « An Introduction to Human Resources Management », second edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- [43] THEVENET M, « La Culture d'entreprise », Edition PUF, 2006.
- [44] TREPO G. ESTELLAT N. et OIRY E., « L'appréciation du personnel : mirage ou oasis ? », Editions d'Organisation, 2010.
- [45] VADE M., « Gérer les carrières », Edition EMS management et société, 2000.
- [46] VALLEMONT S., « La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences », 2^{ème} édition, Edition Berge Levrault, 1996.
- [47] VERMOT-GAUD C., « Gérer l'emploi, optimiser les carrières », Editions liaisons, 1991.
- [48] VOIRIN G., « Définir les fonctions », 5^{ème} édition, Editions d'Organisation, 2004.
- [49] WEISS D., « Ressources Humaines », 2^{ème} Edition, Editions d'Organisation, 2003.
- [50] WIEDERMAN-G., LEPINEUX et PERIER, « Développement durable et Gouvernance d'entreprise », Edition d'organisation. 2002.
- [51] ABDIAS conseil, « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Une gestion des savoirs ou une gestion de l'action ? », www.abdias-conseil.com.
- [52] BAYOUD M., « Mondialisation et pratiques de la gestion des ressources humaines au Maroc », Management interculturel, revue de la fédération méditerranéenne des ressources humaines, N°1, Juin, Paris. 2001.
- [53] BUREAU S., « Analyse de besoins en formation », Direction des produits et de l'instrumentation, Desjardins développement international, Editions Desjardins.
- [54] BUREAU S., « Analyse de besoins en formation », Direction des produits et de l'instrumentation, Desjardins développement international, Editions Desjardins.
- [55] BUREAU S., « Analyse de besoins en formation », Direction des produits et de l'instrumentation, Desjardins développement international, Editions Desjardins.
- [56] BENADDI H., « Grèves syndicales et surenchères », l'Essentiel N°12, Mai, Casablanca. 2002.
- [57] Bibliothèque Nationale du Canada, « Guide de gestion des ressources humaines » destiné aux entreprises canadiennes des technologies de l'information, 2004.
- [58] BOUTEILLER D. et GUERIN G., « La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion ? », Gestion, vol 14, N° 2, Mai 1989.
- [59] Centre de recherche économique pure et appliquée, « La GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une étude empirique », université de Paris IX Dauphine, Mai 2000.
- [60] CHRETIEN L., ARCAND G., TELLIER G. et ARCAND M., « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la Performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets » Revue internationale sur le travail et la société, février 2005.
- [61] COZE A.C. et POTIN Y., « La culture d'entreprise »- Centre de Ressources en Economie et Gestion (CREG), Juin 2006.
- [62] JOUANJEAN B., « les champs interactifs d'activité des préventeurs et des DRH », in Préventique-Sécurité, n°39, (mai/juin 1988).
- [63] Labor Report Executive Membership, Reprinted by permission of the Research Institute of America Inc. n°11, 23 Mai 1945, vol. 2.
- [64] LOUART P., « Les acteurs de la GRH », Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, CLAREE, IAE-U STL, 2002.
- [65] LACOURSIERE R., « Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des entreprises », Université du Québec à Trois-Rivières, février 2002.
- [66] Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, République française, « Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines : Guide méthodologique », décembre 2008.

- [67] Organisation européenne de coopération économique, « l'analyse des tâches. Instrument de productivité », publié par l'Agence Européenne de Productivité de l'OECE, Paris, 1956.
- [68] PEAUCELLE, « Peut-on croire les informaticiens ? Ou la rationalité des anticipations concernant les technologies de l'information », Economies et Sociétés, n° 8-9. 1998.
- [69] ROGER M., « Une politique des RH au service de la stratégie », RFG, (mars/ avril/ mai), 1985.
- [70] SIRE B., GUERIN G., « Où va la FRH », n° spécial de la HRM (janvier 1999).
- [71] WILS T., LE LOUARN J-Y, GUERIN G. : « Planification stratégique des ressources humaines », Edition : les presses de l'Université de Montréal, 1991.