

CHAPITRE 2:

CADRES DE RÉFÉRENCE DE LA GRH

PROFESSEURE. : ZINEB OULIDI JAWHARI

ANNÉE UNIVERSITAIRE: 2024/2025



CHAPITRE 2:

Les Cadres de référence en GSRH : vue d'ensemble

- 1 Définition des cadres de référence en GRH
- 2 Importance des cadres de référence pour l'alignement stratégique des RH
- 3 Les 4 principales perspectives en GRH :
 - Perspective Universaliste
 - Perspective de Contingence
 - Perspective Configurationnelle
 - Modèle de la Compétitivité
- 4. Applications pratiques des cadres de référence en GRH
 - Cas d'étude 1 : Entreprise marocaine utilisant la perspective universaliste
 - Cas d'étude 2 : PME marocaine appliquant la perspective de contingence
 - Cas d'étude 3 : Grande entreprise marocaine avec une approche configurationnelle
 - Cas d'étude 4 : Grande entreprise marocaine avec un modèle de compétitivité

1. Définition des cadres de référence en GRH

Les **cadres de référence en GRH** désignent des modèles théoriques ou des approches conceptuelles qui guident l'élaboration et la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Ces cadres fournissent un **ensemble de principes, de méthodologies et de perspectives** permettant de comprendre comment gérer les personnels de manière stratégique pour atteindre les objectifs organisationnels. Ils sont essentiels pour définir la façon dont les ressources humaines doivent être gérées pour soutenir la stratégie globale de l'entreprise.

2. Importance des cadres de référence en GRH

Les cadres de référence en GRH sont d'une grande importance pour plusieurs raisons, car ils aident les responsables RH et les dirigeants d'entreprises à structurer et à aligner la gestion des ressources humaines avec les objectifs organisationnels. Voici les principales raisons de leur importance :



Les cadres de références sont importants car ils :

1. Améliorent la compréhension globale de l'organisation

- Permettent de visualiser la structure et les relations entre les postes ;

2. Facilitent la prise de décision éclairée

- Aident à identifier les compétences clés à développer ;
- Soutiennent les décisions de recrutement et de promotion ;

3. Favorisent l'alignement stratégique

- Assurer que les ressources humaines sont utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- Permettent de suivre l'évolution des compétences au fil du temps ;



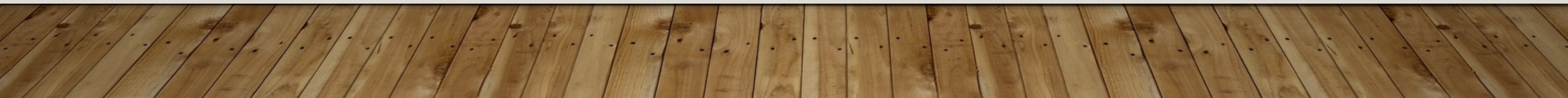
3. Les Principales Perspectives en GRH

3.1. La Perspective Universaliste

La perspective **universaliste** repose sur l'idée qu'il existe des pratiques RH efficaces qui peuvent être appliquées dans tous les types d'organisations et dans tous les contextes. Ces pratiques sont supposées être universellement bénéfiques pour la performance de l'entreprise.

Principes clés :

- Les pratiques RH doivent être les mêmes dans toutes les entreprises.
- Elles visent à maximiser l'engagement, la performance et la satisfaction des employés.
- Exemples de pratiques recommandées : recrutement basé sur le mérite, formation continue, rémunération liée à la performance, gestion participative.





Perspective Universaliste

Recrutement

Attirer et sélectionner les meilleurs talents indépendamment du contexte.

Évaluation

Mesurer la performance des employés selon des critères standardisés.

Formation

Développer les compétences du personnel à l'aide de programmes de formation génériques.

Rémunération

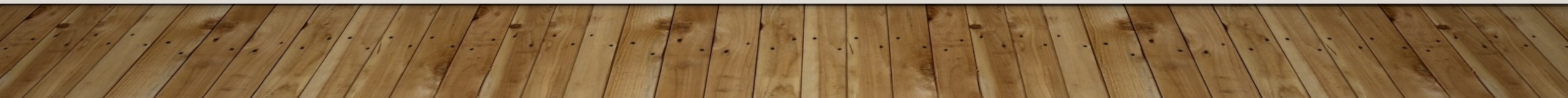
Offrir des structures salariales équitables et compétitives.

Exemple marocain :

Prenons l'exemple de **Maroc Telecom**, une entreprise qui applique une politique RH uniforme avec des pratiques de gestion des talents telles que des formations régulières et des évaluations de performance. L'idée est de créer un environnement de travail où les employés sont constamment formés et évalués de manière objective, ce qui se veut une bonne pratique universelle.

Critique :

Cette approche ne prend pas en compte les spécificités des environnements locaux, culturels ou sectoriels. Dans certaines entreprises, comme les PME marocaines, des pratiques très standardisées pourraient ne pas être efficaces.



3.2. Perspective de Contingence :

La théorie de la contingence est une approche qui suggère que les structures et pratiques organisationnelles doivent être adaptées en fonction du contexte spécifique de chaque organisation et des caractéristiques particulières de l'environnement dans lequel elle opère. Selon cette perspective, il n'existe pas de "meilleure" manière de gérer les ressources humaines ; cela dépend de plusieurs variables telles que la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, son environnement économique, ou sa stratégie.

Contrairement à l'approche universaliste, cette perspective reconnaît que « **une seule approche ne convient pas à toutes les entreprises** ».

- Chaque entreprise doit adapter ses pratiques en fonction de ses besoins spécifiques (contexte, taille, culture, etc.).



Les décisions RH doivent tenir compte de :

➤ Taille de l'entreprise

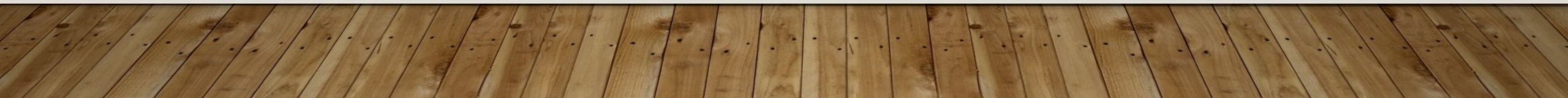
- Les petites entreprises ont tendance à avoir une structure plus flexible et décentralisée, alors que les grandes entreprises ont besoin d'une structure plus rigide et centralisée pour gérer efficacement leur taille.
- La taille de l'entreprise influence la mesure de la performance utilisée. Les grandes entreprises ont souvent recours à des indicateurs plus ciblés et diversifiés.

➤ Secteur d'activité

- Les secteurs à forte concurrence et en constante évolution (comme la technologie) présentent une culture axée sur l'innovation et la flexibilité.
- Les secteurs plus traditionnels peuvent privilégier une culture hiérarchique et axée sur la stabilité.

➤ Culture organisationnelle

- Une culture forte crée un environnement motivant où les employés se sentent valorisés et impliqués dans le succès de l'entreprise.
- Différents types de culture existant selon les entreprises, comme la culture clanique, hiérarchique, adhocratique, axées sur le service client ou les résultats.
- La culture organisationnelle influence directement sur la mesure de la performance choisie et sur la performance globale de l'entreprise.



Exemple :

Les entreprises de la région de Casablanca, telles que Les Établissements Benjelloun, un groupe industriel, adoptent des pratiques RH qui dépendent de leur secteur et de leur taille. Par exemple, une PME pourrait adopter des pratiques RH plus informelles et moins structurées, tandis qu'une grande entreprise pourrait opter pour des politiques plus standardisées et formelles. Cette différenciation est dictée par des considérations telles que les coûts, la concurrence locale et les exigences réglementaires.

Critique :

L'inconvénient de cette approche est qu'elle peut rendre difficile l'identification de la meilleure combinaison de pratiques RH et nécessiter un suivi constant pour ajuster les stratégies.



3.3. - Perspective Configurationnelle :

La perspective configurationnelle en gestion des ressources humaines (GRH) est une approche qui repose sur l'idée que les pratiques RH doivent être **cohérentes et alignées** avec la **stratégie globale** de l'entreprise, sa **structure organisationnelle** et sa **culture**. L'objectif est d'assurer une **synergie** entre tous les éléments de l'organisation pour améliorer la performance à long terme. Dans cette perspective, il est essentiel que les pratiques RH ne soient pas seulement efficaces individuellement, mais qu'elles forment un ensemble harmonieux et complémentaire, adapté aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Cependant, sa mise en œuvre exige une gestion rigoureuse, une vision à long terme, et un suivi constant des pratiques.

NB. Elle est particulièrement adaptée aux organisations qui cherchent à maintenir une cohérence interne forte et à faire en sorte que toutes leurs pratiques RH contribuent de manière concertée à la réalisation de leurs objectifs stratégiques à long terme.



Perspective Configurationnelle

1

Alignement Stratégique

Les pratiques RH doivent être en phase avec la stratégie globale de l'entreprise.

2

Cohérence Interne

Les différentes pratiques RH doivent être cohérentes et se renforcer mutuellement.

3

Optimisation des Synergies

L'ensemble des pratiques RH doit former un système intégré et performant.



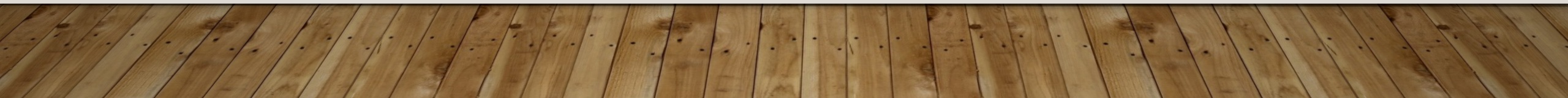
Principes de la Perspective Configurationnelle :

1. Alignement stratégique : Les pratiques RH doivent soutenir les objectifs à long terme de l'entreprise. Par exemple, si une entreprise cherche à se différencier par l'innovation, ses pratiques RH devraient favoriser la créativité, l'autonomie et la gestion des talents dans ce sens. Ses principaux éléments sont :

- Cohérence interne entre les différents départements ;
- Adaptabilité face aux changements ;
- Gestion optimale des ressources ;
- Alignement des objectifs individuels et organisationnels ;
- Mesure de performance ;
- Création de valeur à long terme ;

2. Cohérence interne : Toutes les pratiques RH doivent être liées entre elles et alignées avec la culture et les valeurs de l'entreprise. Par exemple, un système de gestion de la performance devrait être compatible avec les structures de rémunération, de développement des talents et de formation. La cohérence interne permet:

- Une meilleure communication et compréhension des objectifs au sein de l'entreprise ;
- Une cohésion accumulée entre les différentes équipes ;
- Une collaboration plus efficace vers des objectifs communs ;



3. Flexibilité relative : Bien que les pratiques doivent être cohérentes, elles peuvent être adaptées à des contextes spécifiques, mais toujours dans une logique d'harmonisation avec la stratégie générale.

4. Optimisation des synergies : L'optimisation des synergies impliquent :

- Utiliser au mieux les ressources disponibles ;
- Maximiser l'efficacité et minimiser le gaspillage ;
- Encourager une culture d'innovation et de flexibilité ;
- Adapter la stratégie en fonction des nouvelles opportunités ou défis ;

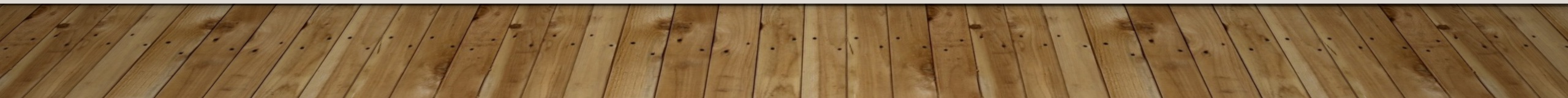


Avantages de la Perspective Configurationnelle :

1. **Cohérence et synergie** : En alignant toutes les pratiques RH avec la stratégie de l'entreprise, il y a une meilleure cohérence interne, ce qui favorise la performance globale.
2. **Meilleur engagement des employés** : Les employés se sentent mieux soutenus lorsqu'ils perçoivent que les pratiques RH sont cohérentes et alignées avec les objectifs de l'entreprise.
3. **Avantage stratégique** : Une approche configurationnelle peut aider l'entreprise à mieux répondre aux défis du marché en mobilisant ses ressources humaines de manière plus stratégique et coordonnée.

Inconvénients de la Perspective Configurationnelle :

1. **Complexité de mise en œuvre** : L'alignement de toutes les pratiques RH nécessite une gestion rigoureuse et peut être complexe à mettre en œuvre dans une organisation de grande taille.
2. **Rigidité possible** : Dans certains cas, la nécessité d'un alignement parfait entre les pratiques peut conduire à un manque de flexibilité, ce qui peut être problématique face à des environnements changeants.
3. **Coût élevé** : Il peut être coûteux et chronophage de concevoir et de mettre en œuvre un système de pratiques RH parfaitement aligné avec la stratégie.



Exemple d'application de la perspective configurationnelle :

L'OCP (Office Chérifien des Phosphates), un acteur majeur dans l'industrie des phosphates, a mis en place un ensemble cohérent de pratiques RH alignées avec sa stratégie d'innovation et d'expansion internationale. Par exemple :

- **Formation et développement** : OCP investit massivement dans la formation et le développement des compétences de ses employés pour soutenir ses objectifs d'innovation et de leadership dans le secteur.
- **Gestion de la performance** : Les pratiques de gestion de la performance sont étroitement liées à ses objectifs stratégiques, récompensant l'innovation et l'efficacité.
- **Rémunération et avantages** : Le système de rémunération est conçu pour encourager la performance de manière à soutenir les ambitions à long terme de l'entreprise.



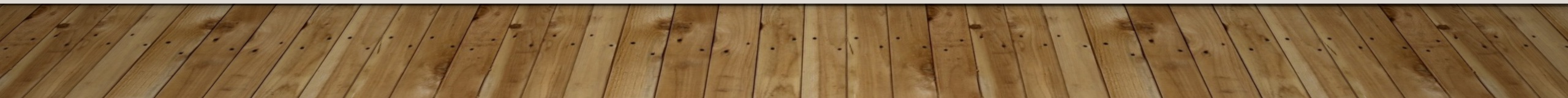
3.4. Le Modèle de la Compétitivité

Le **modèle de la compétitivité** repose sur l'idée que les ressources humaines sont un levier pour **améliorer la compétitivité** de l'entreprise. Selon cette perspective, la gestion stratégique des RH vise à développer des capacités uniques qui permettent à l'organisation de se différencier de ses concurrents et de créer un avantage concurrentiel durable.

Cela dit, l'entreprise doit non seulement attirer les meilleurs talents, mais aussi les développer, les retenir et les gérer de manière à ce qu'ils contribuent activement à la performance de l'entreprise, tout en favorisant **l'innovation**, la **création de valeur** et la **réduction des coûts**. Les ressources humaines deviennent donc un capital stratégique à long terme.

Principes clés :

- L'**avantage compétitif** passe par l'investissement dans le capital humain, la formation, le développement des talents et la gestion des performances.
- Les pratiques RH sont orientées vers l'amélioration continue et l'innovation.
- L'entreprise doit capitaliser sur ses ressources humaines pour se différencier.



Exemple d'application du Modèle de la Compétitivité:

L'exemple le plus parlant dans ce cadre est **Managem**, une entreprise marocaine spécialisée dans l'exploitation minière, qui a compris l'importance de ses ressources humaines pour sa compétitivité dans un secteur très concurrentiel et a décidé de mettre en œuvre des pratiques RH qui favorisent l'innovation, la formation continue et la gestion des talents.

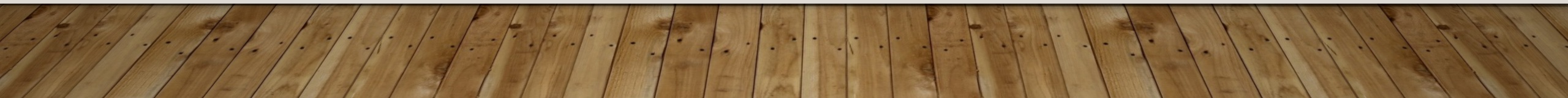
- **Développement des compétences spécifiques** : Managem investit massivement dans la formation de ses employés pour développer des compétences techniques spécifiques à l'exploitation minière et à la gestion des ressources naturelles.
- **Gestion de la performance et des talents** : L'entreprise dispose d'un système de gestion de la performance très rigoureux, où les employés sont évalués sur leur capacité à contribuer à l'innovation et à la compétitivité de l'entreprise.
- **Rémunération attractive et avantages** : La politique de rémunération de Managem est orientée vers la fidélisation des talents, avec des bonus de performance et des incitations à long terme.



Résumé des quatre perspectives :

- **Universaliste** : Une approche "one-size-fits-all", où certaines pratiques RH sont efficaces pour toutes les entreprises.
- **Contingence** : L'adaptation des pratiques RH à chaque contexte spécifique de l'entreprise.
- **Configurationnelle** : L'alignement et la cohérence des pratiques RH avec la stratégie de l'entreprise.
- **Compétitivité** : L'utilisation stratégique des RH pour créer un avantage concurrentiel.

Ces différentes perspectives montrent qu'il n'existe pas de solution unique en gestion des RH. Chaque organisation, en fonction de son environnement, de sa stratégie et de ses ressources, devra adapter ses pratiques pour optimiser la gestion de ses talents et ainsi soutenir sa stratégie globale.



4. EXERCICES D'APPLICATION

