



**HAL**  
open science

## Evolution des pratiques et modèles de gestion des ressources humaines : Etude exploratoire auprès des organisations marocaines

Maryeme EL HAMMOUCHI, Jalila AIT SOUDANE

### ► To cite this version:

Maryeme EL HAMMOUCHI, Jalila AIT SOUDANE. Evolution des pratiques et modèles de gestion des ressources humaines : Etude exploratoire auprès des organisations marocaines. *African Scientific Journal*, 2024, 3 (24), pp.0178 - 0218. 10.5281/zenodo.12204478 . hal-04628689

**HAL Id: hal-04628689**

**<https://hal.science/hal-04628689>**

Submitted on 28 Jun 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## Evolution des pratiques et modèles de gestion des ressources humaines : Etude exploratoire auprès des organisations marocaines

Evolution of human resources management practices and models: Exploratory  
study of Moroccan organizations.

Auteur 1 : Maryeme EL HAMMOUCHI.

Auteur 2 : Jalila AIT SOUDANE.

**Maryeme EL HAMMOUCHI**, Doctorante

1 Université Mohammed V de Rabat/ Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Agdal, Maroc  
Laboratoire d'Études et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)

**Jalila AIT SOUDANE**, Professeur de l'Enseignement Supérieur

2 Université Mohammed V de Rabat/ Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Agdal, Maroc  
Laboratoire d'Études et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui  
pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** EL HAMMOUCHI .M & AIT SOUDANE .J (2024) « Evolution des pratiques et  
modèles de gestion des ressources humaines : Etude exploratoire auprès des organisations marocaines »,  
African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 24 » pp: 0178 – 0218.

Date de soumission : Mai 2024

Date de publication : Juin 2024



DOI : 10.5281/zenodo.12204478  
Copyright © 2024 – ASJ



## Résumé

Cette recherche vise à appréhender les pratiques et le modèle de gestion des ressources humaines au Maroc. Pour cela, nous avons opté pour une méthode qualitative de collecte des données, notamment, en étudiant le cas de 10 organisations marocaines appartenant au secteur public et privé. Le recueil des matériaux auprès de ces études de cas s'est basé à la fois sur une étude documentaire des différents rapports et documents internes et sur des entretiens-semi-directifs réalisés avec les responsables ressources humaines. Pour faciliter le traitement des données documentaires et l'analyse du contenu thématique des réponses, on a fait appel au logiciel NVivo. Ainsi, notre posture exploratoire, nous a permis de comprendre le modèle de gestion des ressources humaines de ces organisations et même d'identifier les principaux facteurs intégrés dans la prise des décisions relatives à la gestion des ressources humaines : la structure, la stratégie et l'environnement. Parmi, les principales conclusions de notre étude empirique, c'est l'existence d'un modèle hybride de management des ressources humaines combinant à la fois une logique administrative et stratégique de gestion des ressources humaines. On a pu découvrir également l'existence des pratiques de gestion des ressources humaines variées et composées des pratiques techniques considérées comme indispensables, des pratiques de mobilisation et des pratiques de valorisation du capital humain. Ces différents constats nous ont permis de conclure que la gestion des ressources humaines dans les organisations marocaines a connu une grande évolution et dynamisme grâce à un raisonnement stratégique de gestion des ressources humaines.

**Mots clés :** Pratiques GRH ; Modèle de GRH ; Exploration ; Méthode qualitative ; Etudes de cas.

## **Abstract**

The aim of this research is to gain an understanding of human resources management practices and models in Morocco. To achieve this, we opted for a qualitative method of data collection by studying the case of 10 Moroccan organizations belonging to the public and private sectors. The collection of material from these case studies was based both on a documentary study of various internal reports and documents, and on semi-structured interviews with human resources managers. To facilitate processing of the documentary data and analysis of the thematic content of the responses, NVivo software was used. Our exploratory approach enabled us to understand the human resources management model of these organizations, and even to identify the main factors involved in human resources management decision-making: structure, strategy, and environment. Among the main findings of our empirical study is the existence of a hybrid model of human resources management, combining both an administrative and a strategic logic of human resources management. We also discovered the existence of a variety of human resources management practices, including technical practices considered indispensable, and practices for mobilizing and developing human capital. These various findings led us to conclude that human resources management in Moroccan organizations has undergone a major evolution and dynamism which is beginning to take off, thanks to a strategic approach to human resources management.

**Keywords :** Human resources management practices; Human resources management model; Exploration; qualitative study; Case studies.

## Introduction

La valeur ajoutée d'une organisation et sa position concurrentielle sont liées à la qualité de ses ressources humaines (Harmaz et Abbass, 2021). C'est pourquoi chaque organisation devrait accorder une attention particulière au développement de ces ressources humaines et capitaliser sur leurs points forts pour les aligner sur les objectifs et les besoins spécifiques de l'entreprise (Jo et al., 2023). A cet effet, les pratiques de gestion des ressources humaines adoptées par une organisation sont considérées comme essentielles pour acquérir, développer et même stimuler le potentiel du capital humain (Ramdi et El Alami, 2023). En d'autres termes, il s'agit de la clé de voûte de l'organisation pour agir sur les compétences et les comportements des employés et assurer leur mobilisation pour atteindre les objectifs organisationnels et stratégiques.

Plusieurs chercheurs ont tenté d'identifier les pratiques de GRH les plus efficaces. Parmi les travaux les plus anciens dans ce sens, sont ceux développés par Schuller et MacMillan (1984) et Pfeffer (1998) considérant les pratiques de GRH comme une source d'avantage concurrentiel. D'autre part, Ichniowski et al., (1997) ont identifié les pratiques ayant un impact sur la performance économique (Geringer et al., 2002) ; (Bayad et Liouville, 2001). D'autres chercheurs se sont intéressés plutôt à la détermination des pratiques influençant les attitudes et les comportements des employés (Meyer et Smith, 2000).

De plus, la gestion des ressources humaines connaît une évolution permanente et dynamique, avec l'émergence de nouvelles pratiques de GRH sous différentes appellations comme la gestion des talents, la marque employeur et le télétravail, accompagnée de la digitalisation des pratiques de GRH (Frimousse et Peretti, 2022).

Par ailleurs, comme tout système de gestion, le domaine de gestion des ressources humaines est influencé par la dimension structurante (Frimousse et Peretti, 2005). Cette dimension suggère que les pratiques de GRH doivent être conformes et cohérentes avec les autres aspects et orientations globales d'une organisation. Par conséquent, la stratégie représente le facteur d'alignement le plus prépondérant, surtout dans un environnement fortement concurrentiel et volatil. (Ndao, 2012). Ce contexte pourrait conduire à l'apparition de nouvelles exigences en matière de GRH ou pour le moins, modifier leur ordre de priorité. Un tel raisonnement devient encore plus critique en tenant compte les différences entre les pays, en matière de gestion des ressources humaines (Carnevale et Hatak, 2020).

Le Maroc à l'instar de nombreux pays du monde, l'enjeu de la gestion des ressources humaines est d'une grande ampleur. En outre, plusieurs réformes structurelles et programmes de développement ambitieux ont été entamés et considérés comme une avancée pionnière dans les

pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. (Malka et Alterman, 2006). Ce qui explique que le Maroc est parmi les pays en quête d'un modèle de management des ressources humaines. Il s'agit précisément, de passer à un véritable management stratégique des ressources humaines. Cette volonté de mise à niveau s'inscrit dans le but de garantir une meilleure insertion du pays dans l'économie mondiale et à renforcer la position des entreprises par rapport à la concurrence internationale.

Dans cette optique, les organisations marocaines se trouvent dans l'urgence d'améliorer leurs modes de gestion interne, notamment, leur management des ressources humaines. De ce fait, le modèle de management des ressources humaines devrait être à l'image des exigences mondiales. A la lumière de ce contexte, notre perspective de recherche vise à aller dans ce sens et approcher la question suivante : Comment se manifeste l'évolution des pratiques et du modèle de gestion des ressources humaines dans les organisations marocaines ?

Le sujet de notre travail de recherche intitulé " Evolution des pratiques et modèles de GRH : Etude exploratoire auprès des organisations marocaines " évoque une attention particulière, à la fois pour les chercheurs et les professionnels qui s'intéressent à l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines et à la manière dont ces pratiques sont mobilisées pour développer le potentiel humain des organisations.

L'objectif de cette recherche vise à mieux comprendre et opérer le niveau effectivement atteint par la fonction ressources humaines au Maroc. Pour cela nous nous intéressons à la fois à l'identification des pratiques actuelles de GRH au Maroc et les mutations du modèle de management des ressources humaines au sein des organisations publiques et privées marocaines. D'autant plus, pour accélérer son rythme d'évolution et le développement d'un modèle de management RH en adéquation avec les différentes exigences nationales et internationales. Il est incontournable d'appréhender d'abord l'état actuel du management RH, notamment, à travers un audit transversal de ses différentes pratiques GRH.

Pour mieux expliciter la structure de notre recherche, nous avons abordé premièrement, une revue de littérature sur les pratiques de gestion des ressources humaines et les différentes perspectives de GRH. La seconde partie est consacrée au volet méthodologique de notre étude exploratoire, suivie par les résultats de l'étude et nous avons terminé par la discussion des résultats et la conclusion.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Les pratiques GRH : Cadre conceptuel et théorique**

#### **1.1.1 Notion et typologie des pratiques GRH**

En étymologie, le terme pratique vient du grec *prassein* : faire ou accomplir. Ce concept est d'usage courant en sciences de gestion, qualifiant les méthodes mises en œuvre et recouvrant aussi l'idée de la répétitivité, considérée au sens de Schatzki, (2001) comme une manière d'agir relativement standardisée et marquée par la répétition stable. Néanmoins, lorsqu'il s'agit d'aborder le cas particulier des pratiques de GRH, les auteurs s'accordent pour dire qu'elles sont des activités exercées pour gérer efficacement les employés (Dietrich et Pigeyre, 2009). Elles concernent aussi tous les aspects et la façon dont les individus sont employés et gérés au sein des organisations (Armstrong, 2010). Ces pratiques incarnent le sens de l'organisation et l'expression d'un habitus associé à une manière de se comporter et à des expériences humaines liées à des actions managériales. Elles sont assimilées à des actions constituées de tâches quotidiennes répétitives.

De plus, les auteurs proposent de répertorier et de classifier ces pratiques en fonction de l'objectif visé. Ainsi, Fabi et Garand (1992) distinguent entre les pratiques d'acquisition (analyse des emplois et politique de recrutement), de conservation (rémunération, gestion de carrière) et de développement des ressources humaines (formation et communication). Tandis que Ferrary (2009) indique l'existence des pratiques techniques (embauche, paie, contrôle et description des tâches), de mobilisation (promotion, évaluation, communication et information) et de valorisation du personnel (individualisation, autonomie, fidélisation et développement des carrières). Pour sa part, Taïeb (2016) a différencié plutôt entre les pratiques visant l'attraction (recrutement, accueil et intégration), le développement (formation, promotion, gestion des compétences) et la rétention du personnel (rémunération, gestion des carrières et de la diversité). Ainsi, les auteurs se distinguent dans la sélection des pratiques de GRH, en revendiquant l'intégration de certaines par rapport à d'autres, puisqu'elles constituent des éléments indispensables pour mettre en œuvre une politique GRH efficace et efficiente (El Badia et Benchrifa, 2023).

#### **1.1.2 Vers une formalisation des pratiques GRH**

Les chercheurs ont précisé l'existence de deux formes opposées de pratiques GRH, notamment, les pratiques formelles et informelles (Marlow, 2002). A cet effet, les pratiques GRH qualifiées de formelles sont celles qui sont explicitées par des politiques et des règles écrites à l'intérieur de l'organisation. Elles désignent aussi, une certaine standardisation et une uniformité des pratiques. Tandis que, les pratiques informelles sont celles pour lesquelles il n'existe pas de

système défini, pas de procédure et où les décisions seraient prises de manière individuelle, en fonction des particularités de la situation qui se présente.

En effet, l'examen de la littérature sur la formalisation des pratiques GRH au sein des organisations démontre l'existence des résultats controversés. Certains auteurs insistent sur la tendance vers une formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines (De Kok et Uhlaner, 2001) ; (Nyamubarwa et Chipunza, 2021). D'autres, soulignent la coexistence des pratiques GRH hybrides (Lawler, 2007), ce sont des pratiques de GRH à la fois informelles et formalisées. D'ailleurs, les chercheurs ont souligné que la caractérisation des pratiques de GRH devrait être rattachée aux spécificités de l'organisation et au contexte de l'étude. Ainsi, en prenant en considération le contexte des pays africains, les pratiques de GRH dans les PME représente un mix des pratiques GRH formelles et informelles, en raison de l'importance des relations sociales dans la GRH et la culture communautaire de ces pays (Nkakleu, 2016).

En parallèle, les auteurs précisent le passage progressif vers une individualisation de la relation salarié-entreprise, que ce soit en termes de rémunération, de recrutement, de gestion des carrières et des talents (Bentein et al., 2012). Cette individualisation des pratiques de GRH suppose une différenciation de ces pratiques en fonction du potentiel et de la performance individuelle de chaque collaborateur (Calvez et Dolidon, 2014).

## **1.2. Les modèles et approches de la GRH**

### **1.2.1 Les pratiques GRH : Un modèle administratif versus stratégique**

La gestion des ressources humaines a évolué de manière considérable pour devenir un axe irréversible et fondamental de la performance de l'entreprise. D'où, l'intérêt de l'adoption d'une optique stratégique considérant les ressources humaines d'une entreprise comme une source d'avantage concurrentiel et de compétitivité.

En outre, l'analyse des pratiques de GRH sur la base de leur aspect opérationnel ou plutôt stratégique s'est développée grâce aux travaux de recherche de Guérin et Wils (2006). Ces chercheurs ont démontré que la gestion stratégique des ressources humaines se compose d'un système de GRH de trois étapes : la planification (définition des stratégies pour soulever les défis de la GRH de l'organisation), l'implantation (la mise en œuvre de la stratégie GRH au sein de l'organisation) et l'évaluation (appréciation de l'apport de la GRH à l'organisation).

Par ailleurs, les pratiques de GRH peuvent être divisées en deux modèles différents, notamment, les pratiques administratives et les pratiques stratégiques. Les partisans de ce premier modèle dit aussi technique présente le personnel comme un coût à contrôler et à minimiser (Storey, 2001). En revanche, le second modèle partage une vision stratégique de la gestion des



ressources humaines, considérant le personnel comme un investissement permettant de valoriser et retenir le personnel (Becker et Huselid, 2006) ; (Guérin et Wils, 2006) afin de favoriser la création de la richesse (Bayad et Liouville, 2001). Ces auteurs soulignent le rôle significatif des pratiques stratégiques de la GRH dans le développement et l'enrichissement du capital humain d'une entreprise.

Cette logique stratégique de la GRH permet de mettre en évidence les pratiques permettant d'acquérir, d'affecter, de mobiliser, de développer et de fidéliser le capital humain au niveau d'une organisation. Il s'agit de dépasser le stade traditionnel des pratiques techniques (administration du personnel, la paie, le contrôle...) qui restent fondamentales pour tout système de GRH vers une gestion stratégique plus ou moins moderne (communication, partage des informations, gestion des talents...) qui traduit un renouveau des pratiques et des missions de la GRH.

### **1.2.2 Les principales perspectives de la GRH**

Dans un contexte national et international marqué par l'accélération de la mondialisation, des évolutions environnementales rapides et turbulentes et une exacerbation de la concurrence (Laroche et Salesina, 2018). Un nouvel arsenal théorique s'est développé, c'est la gestion stratégique des ressources humaines qui préconise la nécessité de concevoir les pratiques de GRH en tenant compte les objectifs stratégiques de l'organisation. A cet effet, trois perspectives ont découlé de cette vision stratégique de GRH (Houkou,2011) ;(Komat et Karim, 2016): La perspective universaliste, contingente et configurationnelle.

La première perspective, dite universaliste, souligne que chaque pratique de GRH influence la performance même si elle est prise isolément. Il s'agit de la logique des meilleures pratiques GRH (Frimousse et Peretti, 2005). Ainsi, la mise en place de certaines pratiques, comme la formation, l'évaluation, la sélection et d'individualisation, influencent la performance organisationnelle quel que soit le contexte dans lequel elles sont appliquées (Fabi et al., 2010). La deuxième perspective est contingente, estimant que pour être efficace, les pratiques de GRH doivent être alignées aux facteurs de contingence ou contextuels. Dans ce sens, la stratégie de l'organisation est considérée comme le facteur contextuel primaire (Colbert, 2004). La troisième perspective de GRH qualifiée de configurationnelle, est une combinaison des deux perspectives précédentes. A cet effet, les pratiques de GRH doivent être alignées à la stratégie de l'entreprise, mais elles doivent être considérées dans un système cohérent et être complémentaire afin d'impacter efficacement la performance (Jiang et al., 2012).

### 1.3. La gestion des ressources humaines au Maroc : Etat des lieux

Les pratiques de GRH se présentent comme des actions organisationnelles, permettant de garantir une gestion efficace et efficiente du capital humain pour atteindre les objectifs de l'organisation. De même, depuis les années 2000, ces pratiques s'adaptent au contexte et aux nouveaux enjeux liés à la responsabilité sociale de l'entreprise, à la gestion de la diversité, à l'intelligence artificielle et à la marque employeur (Peretti, 2007).

Toutefois, depuis l'ouverture du Maroc à la mondialisation et la mise en place d'un processus significatif de restructuration et des réformes économiques (Baayoud et Zouanat, 2006). Le champ de la GRH au Maroc a connu des vastes chantiers de changements pour répondre aux nouvelles contraintes et exigences sur la scène nationale et internationale. Ce constat a favorisé l'émergence de nouvelles logiques en matières des politiques RH et il a soulevé les discours sur l'adoption des pratiques de GRH susceptibles de répondre aux besoins de performance des entreprises et aux attentes de son capital humain (Bellal, 2014). A cet effet, les organisations marocaines deviennent de plus en plus conscientes que la GRH constitue un vrai atout stratégique et que la construction des pratiques de GRH durable représente un facteur de différenciation et de compétitivité des entreprises (Komat et Karim, 2016).

Néanmoins, la littérature sur la GRH au Maroc permet de soulever un débat controversé sur le niveau de développement atteint par cette fonction et son degré d'intégration. D'une part, de nombreux chercheurs ont avancé que la GRH au Maroc reste généralement dominée par le volet administratif au détriment du volet stratégique (Frimousse et Peretti, 2005). Elle est également souvent perçue comme trop éloignée du terrain et surtout concentrée sur une gestion administrative du personnel (Harmaz et Abbass, 2021). Ainsi, la GRH est considérée dans la majorité des organisations marocaines encore embryonnaire et fondée essentiellement sur une logique classique et exécutive de gestion du personnel, sans aucune référence aux orientations stratégiques de l'entreprise. Ceci démontre que la dimension stratégique des pratiques de GRH dans les organisations marocaines n'est pas encore évidente. D'ailleurs, cette prédominance administrative des pratiques, laisse dire que la fonction GRH est une simple fonction de support qui s'occupe des tâches basiques relatives à l'embauche, la paie, le suivi des congés et des absences.

En revanche, cette conclusion demeure réductrice de la réalité de la gestion des ressources humaines au Maroc, puisqu'elle ne tient pas compte de l'hétérogénéité du tissu économique du pays (Aliouat et al., 2012). Ainsi, les chercheurs proposent d'établir une analyse plus fine des pratiques de GRH, en distinguant entre quatre groupes d'organisations appartenant au secteur formel, à savoir : les PME locales, les entreprises et établissements publiques, les filiales des

firmes multinationales, les holdings et consortiums marocains (Baayoud et Zouanat, 2006). A cet égard, d'après l'enquête réalisée par le cabinet Diorh en 2013 par rapport à la fonction ressources humaines dans les organisations marocaines, les résultats révèlent l'adoption des pratiques GRH à l'image de celles déployées par des entreprises occidentales. Cela se traduit dans les missions assignées à cette fonction, au pilotage du processus RH et sa participation à l'élaboration des stratégies organisationnelles malgré les nombreuses contraintes qui risquent de limiter sa transition et son développement. Or, cette convergence vers une vision moderne de la GRH pratiquée se trouve également au niveau des filiales des multinationales implantées au Maroc. Certains auteurs ont même avancé que le recours aux pratiques de GRH et le développement du rôle stratégique de cette fonction, est observé surtout dans les grandes entreprises (Frimousse et Peretti, 2005).

## **2. Méthodologie de recherche**

Pour notre travail, nous avons adopté un positionnement épistémologique interprétativiste, en cohérence avec les objectifs et la nature de notre question de recherche. Cette posture nous permettrait de comprendre la réalité de la gestion des ressources humaines par rapport au contexte des organisations marocaines.

Le paradigme interprétativiste est préconisé aux chercheurs souhaitant comprendre et interpréter les significations des expériences subjectives dans un contexte particulier. Par conséquent, le raisonnement inductif est considéré comme le mode le plus adapté pour favoriser la compréhension d'un phénomène spécifique. Ainsi, le processus de recherche commence par les observations empiriques explorées avant de passer au cadre théorique et formuler des conclusions générales (Thietart, 2014).

Cette étude de nature exploratoire a été choisie pour mieux appréhender les changements et les évolutions des pratiques et modèles de GRH au sein des organisations marocaines. Ce choix est préconisé pour étudier un phénomène social à partir du vécu et des expériences des acteurs concernés. Ainsi, ces raisonnements précédents nous ont orienté vers l'utilisation d'une méthode qualitative, définie comme une technique de collecte des données discursives (Thiéart, 2014).

De plus, on a jugé pertinent de réaliser notre étude en explorant les pratiques et les modèles de GRH auprès de 10 organisations marocaines. La force de cette méthode, c'est de fournir une compréhension profonde des phénomènes dans leur contexte et c'est également approprié à la fois pour la description et l'explication des phénomènes (Gagnon, 2012). Ces études de cas multiples nous permettent de réaliser une analyse comparative, de couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts pour satisfaire au critère de représentativité théorique et d'accroître la

validité de la recherche. Le nombre de cas sélectionné répond au critère de saturation sémantique de Glaser et Strauss (Yin, 2009). Ainsi, nous avons recueilli les données relatives aux cas étudiés en réalisant des entretiens semi-directifs, auprès des différents responsables et acteurs de GRH de ces organisations pour assurer une variété des réponses et accéder directement aux opinions individuelles. L'ensemble des entretiens se sont déroulés à distance par visioconférence et ont duré entre 1h à 1h30 minutes. Le tableau ci-dessous permet de présenter les caractéristiques des 10 organisations marocaines étudiées:

**Tableau 1: Les caractéristiques des études de cas**

Cas	Type	Secteur	Interviewés
Cas 1	Entreprise privée	Bancaire	Responsable RH Responsable du recrutement
Cas 2	Entreprise privée	Distribution	Responsable RH
Cas 3	Entreprise privée	Agroalimentaire	Responsable de formation
Cas 4	Filiale d'une multinationale	Construction	Responsable de formation Responsable RH
Cas 5	Filiale d'une multinationale	Ingénierie	Responsable développement RH
Cas 6	Filiale d'une multinationale	Textile	Responsable du capital humain
Cas 7	Entreprise publique	Assurance	Responsable RH
Cas 8	Entreprise publique	Logistique	Assistant RH
Cas 9	Entreprise semi-publique	Immobilier	Responsable RH
Cas 10	Administration publique	Transport	Responsable du personnel

Source : Etabli par nos soins

Mais, nous avons également complété ces entretiens par une étude documentaire, en exploitant les rapports et documents internes publiés par ces organisations. Pour structurer les entretiens (Blanchet et Gotman, 2012), on a élaboré un guide d'entretien qui s'articule autour de six thèmes : Les pratiques GRH incontournables dans le contexte actuel dans les organisations marocaines ? Les pratiques GRH dominantes dans les organisations marocaines ? Les pratiques GRH et leur classification dans ladite organisation ? La place de la direction des ressources humaines dans la structure de l'organisation ? Les facteurs intégrés dans la prise des décisions relatives à la GRH ? Le modèle de management des RH prédominant dans l'organisation ?

Pour la démarche du traitement et d'analyse des données collectées, on a fait appel au logiciel Nvivo qui a facilité d'abord la retranscription et la codification des différents discours (Paillé

et Mucchielli, 2016). Puis, on a procédé à l'analyse du contenu thématique pour déterminer l'occurrence des mots relevés dans les discours des interviewés et élaborer les nuages de mots.

### 3. Résultats

#### 3.1. Analyse thématique des données

##### 3.1.1 Les pratiques GRH incontournables dans le contexte actuel

Le tableau des occurrences ci-dessous détermine le nombre de fois que les interviewés ont évoqué les pratiques de GRH considérées par les responsables GRH comme indispensables pour les organisations marocaines. Les pratiques GRH les plus citées sont : l'autonomie RH (5 fois, avec une pondération de 7,46%), la gestion des talents (4 fois avec une pondération de 5,97%), le télétravail et la gestion du capital humain (représentant une occurrence de 3 fois et une pondération de 4,48%). Pour la fidélisation des talents, la digitalisation de la GRH et la gestion de la diversité (elles ont été citées 2 fois avec une pondération de 2,99%).

**Tableau 2 : Nombre d'occurrence**

Mots	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
<b>Autonomie des RH</b>	5	7,46
<b>Gestion des Talents</b>	4	5,97
<b>Télétravail</b>	3	4,48
<b>Gestion du capital Humain</b>	3	4,48
<b>Fidélisation des talents</b>	2	2,99
<b>Digitalisation GRH</b>	2	2,99
<b>Gestion de la diversité</b>	2	2,99

Source : Analyse des données via NVivo

**Figure 1 : Nuage de mots**



Source : Analyse des données via NVivo

Le nuage des mots concrétise les constats précédents, on remarque que les pratiques indispensables dans le contexte actuel pour les organisations marocaines sont liées à l'autonomie, la gestion des talents, le télétravail, la gestion du capital humain et la digitalisation de la GRH.

### 3.1.2 Les pratiques GRH dominantes dans les organisations marocaines

D'après l'inventaire du contenu des verbatims, les pratiques de GRH les plus présentes dans les organisations marocaines sont : la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (la GPEC est citée 9 fois avec une pondération de 12,33%), l'évaluation de la performance (citée 7 fois avec une pondération de 9,59%), la politique de recrutement (citée 6 fois avec une pondération de 8,22%), la formation et l'individualisation de la rémunération (citées 5 fois avec une pondération de 6,85%). Alors que la gestion des conflits, l'organisation du travail et le respect des normes ( sont citées respectivement 2 fois, avec une pondération 2,74%).

**Tableau 3 : Nombre d'occurrence**

Mots	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
<b>GPEC</b>	9	12,33
<b>Evaluation de la performance</b>	7	9,59
<b>Recrutement</b>	6	8,22
<b>Formation</b>	5	6,85
<b>Individualisation de la rémunération</b>	5	6,85
<b>Gestion des conflits</b>	2	2,74
<b>Organisation du travail</b>	2	2,74
<b>Respect des normes</b>	2	2,74

Source : Analyse des données via NVivo

**Figure 2 : Nuage de mots**



Source : Analyse des données via NVivo

Le nuage des mots illustre les réponses ci-dessus et indique que les pratiques dominantes dans les organisations marocaines sont : la GPEC, l'évaluation de la performance, la politique de recrutement, la formation, l'individualisation de la rémunération, la gestion des conflits, l'organisation du travail, le respect des normes et la discipline du personnel.

### 3.1.3 Les pratiques de GRH et leur classification dans les organisations étudiées

- **Les pratiques de GRH fréquentes dans les cas étudiés**

L'analyse des verbatims relatifs à cette thématique, permet de déterminer que les responsables ressources humaines ont évoqué que les pratiques GRH présentes dans les cas étudiés, sont liées à l'administration du personnel (citée 15 fois, avec une pondération de 5,63%). De même,

l'évaluation de la performance, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la politique du recrutement (sont citées 14 fois chacune, avec une pondération de 5,01%), l'individualisation de la rémunération (citée 11 fois avec une pondération 4,38%), la communication et les relations sociales (citées 8 fois avec une pondération de 2,38%), la gestion des carrières et de la diversité (citées 7 fois ). Ainsi que la gestion des compétences et la fidélisation des talents (citées 6 fois).

**Tableau 4 : Nombre d'occurrence des mots**

Mots	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Administration du personnel	15	5,63
Evaluation de la performance	14	5,01
Formation	14	5,01
GPEC	14	5,01
Recrutement	14	5,01
Individualisation de la rémunération	11	4,38
Communication	8	2,38
Relations sociales	8	2,38
Gestion carrières et de la diversité	7	1,38
Gestion des compétences	6	1,25
Attirer et fidéliser les talents	6	1,25

Source : Analyse des données via NVivo

**Figure 3 : Nuage de mots**



Source : Analyse des données via NVivo

- **La classification des pratiques GRH dans les cas étudiés**

Pour la classification des pratiques GRH des organisations marocaines étudiées. On soulève l'existence des pratiques techniques (citées 12 fois), suivies par les pratiques liées à la mobilisation des ressources humaines (citées 8 fois) et les pratiques de valorisation du capital humain (citées 7 fois).

**Tableau 5 : Nombre d’occurrence des mots**

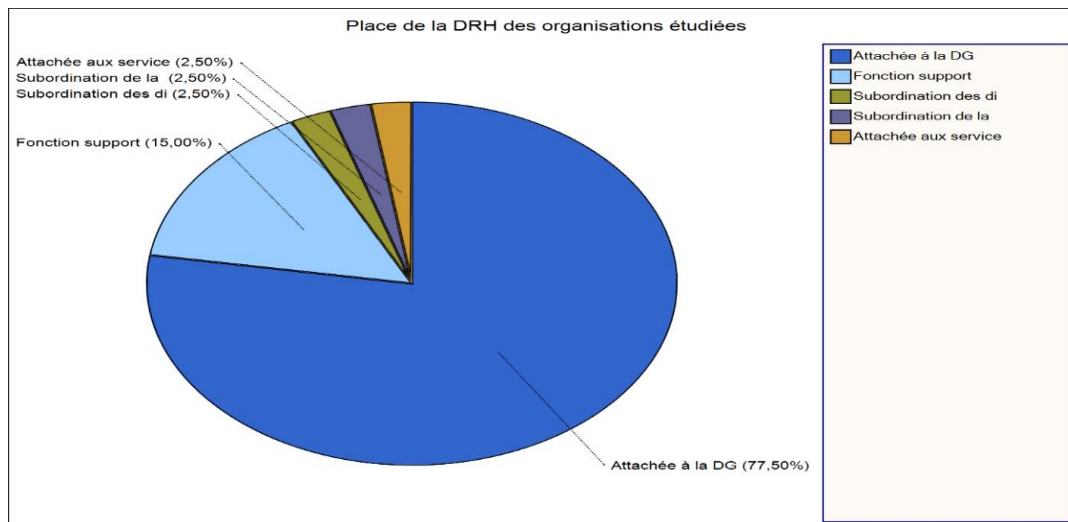
Réponses des interviewés	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
<b>Technique</b>	12	40,00
<b>Mobilisation</b>	8	26,67
<b>Valorisation</b>	7	13,33

Source : Analyse des données via NVivo

### 3.1.4 La place de la direction des RH dans la structure organisationnelle

L’exploration de la place attribuée à la direction des ressources humaines dans la structure organisationnelle a permis d’identifier cinq cas de figures : les directions des ressources humaines attachées à la direction générale (une majorité des réponses avec 77,5%), celles considérées comme une fonction support ( 15%). A ces deux configurations, s’ajoute aussi les directions RH qui sont sous la subordination de la direction centrale ou générale (2,5%) et on retrouve aussi les directions RH attachées aux services administratifs (2,5%).

**Figure 4 : Place de la DRH dans les organisations étudiées**



Source : Analyse des données via NVivo

### 3.1.5 Les facteurs intégrés dans la prise des décisions relatives à la GRH

L’analyse de la requête de l’occurrence des réponses concernant les facteurs pris en compte dans les décisions liées à la gestion des ressources humaines des organisations marocaines objet de l’étude, a démontré une prévalence pour des facteurs relatifs à la structure globale de l’organisation (citée 12 fois), la stratégie poursuivie (citée 9 fois), la situation de l’environnement (citée 8 fois) et les ressources disponibles ( citées 3 fois).



**Tableau 6 : Nombre d’occurrence des mots**

Mots	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Structure	12	21,82
Stratégie	9	16,36
Environnement	8	14,55
Ressources	3	5,45

Source : Analyse des données via NVivo

**Figure 5 : Nuage de mots**

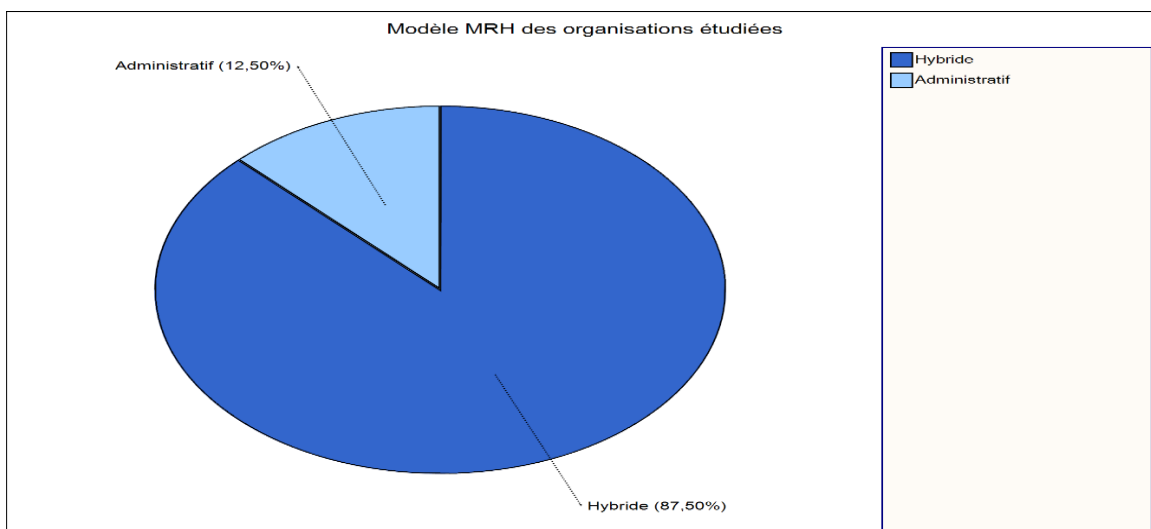


Source : Analyse des données via NVivo

### 3.1.6 Le modèle de management RH prédominant dans les organisations étudiées

Le modèle de management des RH évoqué dans la majorité des réponses des acteurs et responsables RH des organisations marocaines étudiées, c’est le modèle hybride (une pondération de 87,5%) considéré comme un système mixte combinant une logique administrative et stratégique de GRH. Or, le modèle administratif représente une pondération de 12,5%. Il convient de préciser qu’aucune réponse n’a fait référence à un modèle de GRH purement et uniquement stratégique.

**Figure 6 : Modèle de management RH des cas étudiés**



Source : Analyse des données via NVivo

### 3.2 Discussion des résultats de la recherche

Les résultats de notre recherche ont démontré que les pratiques GRH courantes dans les organisations marocaines sont : l’administration du personnel, l’évaluation de la performance,

la formation, la GPEC, le recrutement, l'individualisation de la rémunération, la gestion des conflits et les relations sociales. Toutefois, on retrouve aussi des pratiques liées à la gestion de la diversité, des compétences et des carrières. Nous avons également découvert que le modèle de gestion des ressources humaines le plus répandu dans ces organisations est le modèle hybride (un modèle combinant à la fois des pratiques administratives et stratégiques). Ce qui nous amène à estimer positif le chemin évolutif des pratiques GRH des organisations marocaines et leur modèle de GRH. Par conséquent, nous considérons que les aspects du management des RH au Maroc que ce soit dans le secteur public ou privé, sont garants d'un changement favorable et d'une transition d'un modèle traditionnel vers un modèle plutôt moderne associant des pratiques administratives de base et celles plus ou moins stratégiques. Ce raisonnement, s'affirme en identifiant des organisations qui adoptent des pratiques de tendance et d'actualité au niveau de la GRH ( la gestion de la diversité, l'attraction et la fidélisation des talents).

Comme le montre l'étude, les responsables des organisations marocaines sont de plus en plus avisés et conscients de l'intérêt d'assurer une structuration de la direction des ressources humaines et de l'importance de la place accordée à la direction des ressources humaines dans la configuration organisationnelle globale de l'entreprise. Cela se manifeste dans l'attachement de la fonction ressources humaines à la direction générale dans plusieurs cas d'organisations marocaines étudiées. Cette affiliation de la direction des ressources humaines à la direction générale permet de bénéficier de l'appui du top management et d'un pilotage cohérent avec la stratégie et les projets de développement organisationnel. Il s'agit de deux conditions indispensables pour avoir une gestion stratégique des ressources humaines. Donc, cette optique stratégique permettrait à la direction des ressources humaines des organisations marocaines d'être à la fois dynamique et décisionnelle.

D'autant plus, les responsables ressources humaines des cas étudiés ont avancé la prise en considération de plusieurs facteurs internes et externes pour définir leurs politiques et pratiques GRH. Les facteurs internes concernent principalement la structuration de l'organisation, sa stratégie et ses ressources, tandis que l'environnement de l'organisation constitue un facteur externe primordial. Ces organisations veillent à l'élaboration des pratiques GRH alignées avec les spécificités et caractéristiques de l'organisation, notamment, sa structure, sa stratégie, son environnement et ses ressources. Ceci témoigne d'une logique accélérée et favorable de la représentation de la dimension sociale au Maroc, ainsi que leur souci d'être en adéquation et à la hauteur des changements nationaux et internationaux. Cette évolution doit continuer pour atteindre un niveau purement stratégique.

## Conclusion

Finalement, nous pouvons dire que notre étude empirique nous a permis d'explorer les pratiques et le modèle de gestion des ressources humaines des organisations marocaines, en prenant comme référence 10 organisations marocaines. En même temps, nous avons identifié les principaux facteurs pris en compte pour déterminer leur politique de gestion des ressources humaines. En effet, nous avons identifié aussi l'émergence des pratiques avancées en matière de gestion des ressources humaines, considérées comme incontournables dans le contexte actuel pour la valorisation et le développement du capital humain d'une organisation. On note également l'existence d'un modèle hybride de gestion des ressources humaines et des pratiques de GRH composites, constituées à la fois des pratiques administratives et stratégiques. Ces organisations marocaines intègrent des facteurs considérés comme irréversible pour assurer un modèle de management et des pratiques de GRH cohérentes avec les spécificités de l'organisation, notamment, la structure globale de l'organisation, les orientations stratégiques poursuivies et les contraintes liées aux ressources de l'entreprise. Mais, également le contexte environnemental et ses pressions qui s'exercent sur l'entreprise. Ces résultats signifient également que la logique et les pratiques de GRH d'une organisation découlent principalement de la gestion interne de la fonction ressources humaines et de la manière dont les managers et responsables la dirige.

Toutefois, notre travail reste limité à l'appréciation des pratiques et du modèle de gestion des ressources humaines au niveau des 10 organisations marocaines de manière globale, abstraction faite de leurs caractéristiques (taille, âge, activité, culture,...). Ainsi, il serait souhaitable d'enrichir cette recherche par une étude quantitative permettant de tester statistiquement la relation entre le modèle de GRH d'une organisation et les caractéristiques de celle-ci pour parvenir à des résultats plus minutieux et généralisables.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aliouat B., Gallouj C., K. Souheila & Nekka H., (2012), Les pratiques de GRH entre convergence et spécificité : Une analyse à partir du cas des prestataires privés de l'emploi au Maroc. *Business Management Review*, 2(2).
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers.
- Bellal, E. (2014). Chapitre 15. L'évolution de la fonction RH au Maroc. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Ressources humaines et responsabilités sociétales: Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti* (pp. 159-164). Caen: EMS Editions.
- Bentein, K., Guerrero, S., & Klag, M. (2012). Comment gérer les employés à haut potentiel?. *Gestion*, 37(3), 58-67.
- Blanchet A., & Gotman A. (2012). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. 2 édition. Paris (France) : Nathan.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Baayoud, M. & Zouanat H., (2006). *La GRH au Maroc : histoire et perspectives de reconfiguration*, *Ressources Humaines en euro méditerranée*. Editions Euromed, Marseille.
- Bayad, M. & Liouville, J. (2001). *Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances: Proposition et test d'un modèle causal*. Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Calvez, V. & Dolidon, O. (2014). Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. *Humanisme et Entreprise*, 317, 45-67.
- Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Dietrich, A. & Pigeyre, F. (2009). *La gestion des ressources humaines*. La Découverte.
- De Kok, J., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small business economics*, 17, 273-291.

- El Badia, K., & Benchrifa, H. (2023). Examen des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des employés, le rôle modérateur de la culture hiérarchique : proposition d'un modèle. *African Scientific Journal*, 3(17), 360.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2022). Hybrid work and organization in question(s). *Management issues*, 40, 121-152.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L. & St-Pierre, J. (2010). Capacités de GRH et productivité des PME industrielles: une perspective contingente. *Management & Avenir*, 39, 110-123.
- Ferrary, M. (2009). Firm competitiveness and strategic management of human resources. *Journal of Industrial Economics*, 132, 127–154.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2005). Apprentissage stratégique des pratiques GRH, internationalisation des firmes et espace euro - maghrébin. *Management & Avenir*, 3(5), 45-61.
- Fabi, B. & Garand, D. J. (1994). L'acquisition des ressources humaines en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 6(3-4), 91–129.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2e édition. Presses de l'Université du Québec.
- Guérin, G. & T. Wils (2006). *La gestion stratégique des Ressources Humaines : la perspective nord-américaine*, dans J. Allouche. Encyclopédie des Ressources Humaines. Paris, Vuibert.
- Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman, J. F. (2002). In search of best practices in international human resource management: Research design and methodology. *Human Resource Management*, 41(1), 5–30.
- Harmaz, M. & Abbass, Z. (2021). Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle: l'apport du modèle universaliste. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 23-38.
- Houkou, E. (2011). Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(1), 17- 40.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*, 87(3), 291–313.
- Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. (2023). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*, 63(1), 5-23.

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Komat, A. & Karim, S. (2016). La fonction ressources humaines au Maroc : une fonction stratégique de l'entreprise, mais jusqu'à quel point ?. *Revue de Gestion et d'Économie*, 4(2), 201-212.
- Laroche, P., Salesina, M. (2018). *GRH et relations de travail: Fondements théoriques, enjeux contemporains*. De Boeck Supérieur.
- Malka, H., & Alterman, J. B. (2006). *Arab reform and foreign aid: Lessons from Morocco*. CSIS.
- Marlow, S. (2002). Regulating labour management in small firms. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 25-43.
- Meyer, P.J. & Smith, A.C. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-331.
- Nyamubarwa, W., & Chipunza, C. (2021). Formalizing human resource practices in family-owned accommodation Small and Medium-sized Enterprises (SMEs): Integrating owner-managers personal characteristics with aspects of the UTAUT model. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1-11.
- Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles? Une analyse contextualiste. *Question(s) de management*, 12, 83-104.
- Ndao, A. (2012). Effects of HRM practices on the economic and financial performance of Senegalese companies: What are the mechanisms? *The AGRH proceedings*, Nancy.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Peretti, J.M. (2007). *Ressources humaines et gestion des personnes*. Paris, France. Vuibert.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 96–124.
- Ramdi, S. & EL Alami, D. (2023). Migration d'un paradigme de Gestion des Ressources Humaines à un paradigme de Management du Capital Humain. *African Scientific Journal*, 3(16), 23 – 48.
- Schatzki, T. R. (2001). Practice theory: An introduction. *The practice turns in contemporary theory*, 1-14.
- Storey, J. (2001). *Human Resource Management: A Critical Text*. 2nd Edition, Thomson Learning, New York.

- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Taïeb, J. (2016). *Valoriser la performance RH: Un enjeu pour la productivité de l'entreprise*. Dunod.
- Thiétart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Fourth Edition. Sage Publications.