

La Fonction Ressources Humaines: Evolution et impact sur la performance de l'organisation synthèse de l'Etat de l'Art.

The Human Resources Function: Evolution and impact on the performance of the organization summary of the State of the Art

DIAB Ghizlane

Doctor in management sciences

Faculty of Legal, Economic and Social Sciences of Mohammed VI

Hassan II University of Casablanca- Morocco

GHIZLANE.DIAB@univh2c.ma

Date de soumission : 04/04/2022

Date d'acceptation : 17/09/2022

Pour citer cet article :

DIAB. G (2022) «La Fonction Ressources Humaines: Evolution et impact sur la performance de l'organisation synthèse de l'Etat de l'Art», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 4» pp : 43 - 56

Résumé

Aujourd'hui les hommes ne sont plus considérés comme des ressources à gérer, mais plutôt disposant de ressources à gérer. Dans ce cadre la mission fondamentale du management des ressources humaines est de mobiliser et développer les compétences individuelles et collectives des collaborateurs. A cet effet, l'intégration de la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'organisation devient de plus en plus une nécessité reconnue, par conséquent, les organisations qui placent l'homme au cœur de leur stratégie développent un avantage concurrentiel. Ce rôle colossal que la fonction est amenée à jouer au sein de l'organisation, nécessite à ce qu'on lui permette une certaine marge d'action par rapport à la position qu'elle occupe dans la structure organisationnelle. Ceci étant quel que soit le secteur d'activité, la nature et la taille de l'organisation. L'objectif de ce travail de recherche étant de répondre à notre problématique relative à l'existence d'impact de la fonction ressources humaines sur la performance organisationnelle tout en exposant les évolutions qu'a connues ladite fonction.

Mots clés : Fonction Ressources Humaines ; Performance organisationnelle ; Gouvernance ; Indicateur de performance ; Pratiques de GRH.

Abstract

Today men are no longer considered as resources to be managed, but rather as having resources to be managed. In this context, the fundamental mission of human resources management is to mobilize and develop the individual and collective skills of employees. To this end, the integration of the human resources dimension into the strategy of the organization is becoming more and more a recognized necessity, therefore, organizations that place people at the heart of their strategy develop a competitive advantage. This colossal role that the function is called upon to play within the organization requires that it be allowed a certain margin of action in relation to the position it occupies in the organizational structure. This being whatever the sector of activity, the nature and the size of the organization. The objective of this research work is to answer our problem relating to the existence of impact of the human resources function on the organizational performance while exposing the evolutions that this function has known.

Keywords : Human Resources function; Organizational performance; Governance ; Performance indicator ; HRM practices.

Introduction

Les professionnels de la FRH défendent l'approche qui stipule que la mise en place d'une fonction RH structurée au sein des administrations publiques, représente un défi, cependant rendre cette fonction acteur capable d'intervenir dans le processus de décision et stimuler l'innovation reste le vrai défi à relever. Ainsi, la mise en place d'un tel processus de structuration et de modernisation de la fonction nécessite une grande détermination et un leadership de la part des acteurs de cette fonction. Subséquemment les DRH sont convaincus qu'ils doivent aujourd'hui défendre cette orientation et encourager la FRH à s'inscrire davantage dans ce processus de reconfiguration.

A ce titre nous nous posons la question de recherche suivante :

Comment est-ce que l'évolution qu'a connue la fonction RH avait-elle stimulé son impact sur la performance organisationnelle ?

Afin de répondre à notre question de recherche nous avons élaboré en premier lieu une synthèse de l'état de l'art que nous avons dressé sur la base d'un certain nombre de travaux de recherches précédents traitant l'évolution de la fonction RH, sa position au sein de l'organisation et son impact sur la performance organisationnelle.

Ceci étant pour vérifier et répondre à notre question de recherche que nous nous sommes posés au début.

1. Etat de l'art

Hansen et Wernerfelt (1989), notent que le succès et le développement d'une organisation repose moins sur le choix d'une industrie en croissance ou d'une niche privilégiée que sur la mise en place d'une *organisation humaine efficace*, ainsi le monde entier connaît *une poussée technologique exceptionnelle* qui se traduit par une vague *d'innovation exponentielle* et qui permet aujourd'hui de faire des économies en termes de temps, de partage de données et de mise en place d'outils d'aide à la décision. Dans cette lancée la conduite de la transformation permet ainsi de passer d'un mode de fonctionnement jugé dépassé à un autre mode plus performant, dans ce sens l'expérience a montré que le processus de changement doit mobiliser toute l'organisation et ses composantes.

A noter ainsi, que si le management des Hommes nécessite la connaissance et *la maîtrise des méthodes*, le succès dépend surtout du comportement et de la *vision de l'Homme que l'on a*.¹

¹J.B.Bruneteaux, Gestion des ressources humaines et communication, Edition C.L.E, 2008

En conséquence, la fonction RH se trouve, de plus en plus confrontée à des défis importants et complexes et ce vu que *l'Homme doit être considéré comme étant une source de performance et d'avantage compétitif*, qui dispose de ressources précieuses et stratégiques. Dans cette optique, la FRH dans les administrations publiques est tenue de répondre au mieux et au meilleur coût au besoin en ressources humaines, valoriser les compétences des fonctionnaires.

1.1. Evolution des missions de la FRH selon les théories de l'organisation

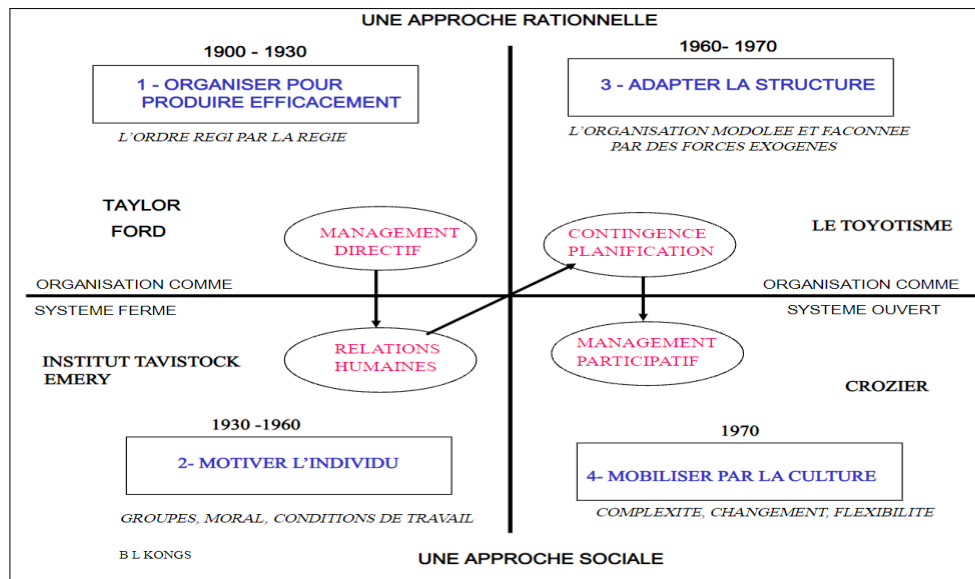
L'année 1940, représente l'émergence des relations industrielles, qui ont été accompagnées d'une forte tendance vers la syndicalisation des salariés, ce contexte a permis aux spécialistes des relations collectives de travail d'avoir une raison d'exister au sein des services du personnel. A partir de la fin des années 1950 et suite aux travaux d'E.Mayo, Maslow et Herzberg, on a constaté une amplification du rôle des services de personnel, qui se focalisait de plus en plus sur l'instauration du climat social, la communication et la motivation des individus au travail, ce contexte a donné naissance à l'école des relationnistes.

A partir de 1960, l'application de nouvelles techniques de GRH et l'élargissement du cadre de la législation, ont stimulé la recherche de la satisfaction des salariés au travail, d'où une forte évolution de la fonction RH. Et c'est à partir de 1980, que la gestion des ressources humaines, tient compte de plus en plus des concepts de management, des dimensions organisationnelles, auxquels s'ajoute la considération de l'Homme, son savoir et ses valeurs.

Prahalad et Hamel (1994) précisent, que depuis les années 1990, une forte transition a été enregistrée dans le champ du management stratégique et des attentes des individus, ceci a permis l'intégration de la notion de ressources dans l'analyse de la compétitivité et la recherche de l'innovation. Le schéma de W.R.Scott² présente l'évolution des théories organisationnelles et met en évidence la place accordée à la dimension sociale dans l'organisation.

²W.R.Scott, organizations : rational , natural, and open system, Englewood Cliff, prentice Hall International Editions, 1994

Figure N°1 : L'évolution des théories de l'organisation



Source : W.R.Scott.(1994)

Selon la figure N°01, relatif à l'évolution des théories de l'organisation de W.R.Scott:

- Un système fermé avec une approche rationnelle, représente l'émergence du taylorisme, basé sur une approche scientifique du travail « the one best way », qui exige plus de formalisation des procédures et la mise en place des processus de contrôle rigoureux.
- Un système fermé avec une approche sociale représente l'école des relations humaines en tant que première approche réelle de la dimension humaine dans l'organisation.
- Un système ouvert avec une approche rationnelle, est le courant de la contingence qui considère que la forme organisationnelle la plus performante est celle qui répond aux contraintes situationnelles, ainsi, la structure « mécanique » centralisée est la plus adaptée dans un environnement stable, alors que la structure « organique », est le choix le plus convenable dans un contexte dynamique.
- Un système ouvert avec une approche sociale considère l'organisation comme étant un lieu de production sociale qui doit disposer de ressources humaines motivées et novatrices, pour faire face à la dynamique du marché.

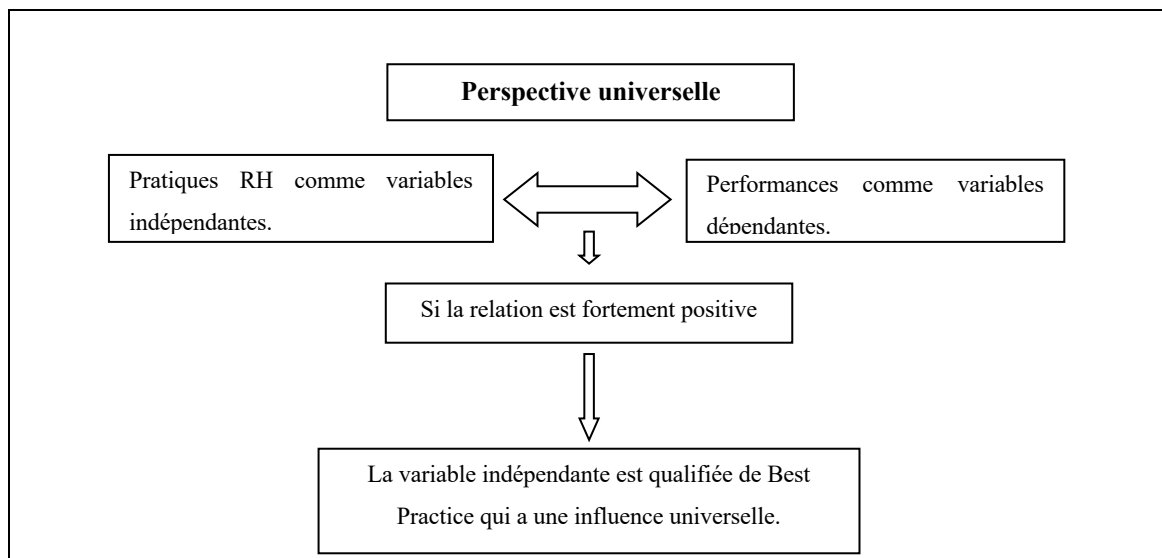
1.2. Les perspectives d'évolution des pratiques de GRH

Subséquentement, et en se référant au Forum « Human Resource Management and organizational performance »³, nous constatons que les recherches consacrées à l'étude du

rapport entre la FRH et la performance ont gagné une grande crédibilité, cette évolution a donné naissance au courant Strategic Human Resource Management, duquel on peut dégager trois grandes perspectives essentielles :

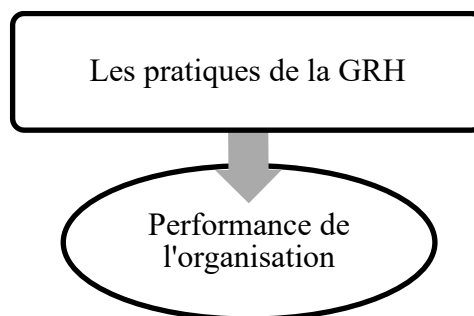
1.2.1 La perspective universelle :

Figure 02: Perspective universelle



Source : Banker, Field (1996), Welbourne et Andrews (1996).

Figure 03: La perspective Universaliste



Source : McMahan et al. (1999) adaptée par l'auteur

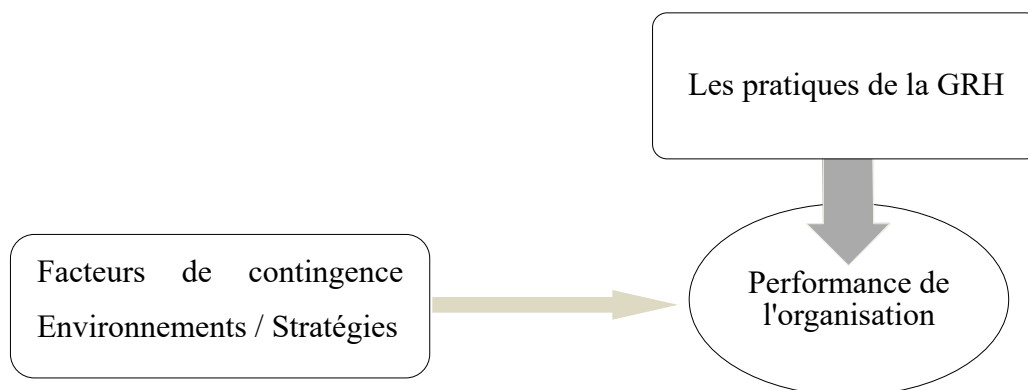
Selon la synthèse des deux figures 02 et 03, l'influence d'une meilleure pratique RH est universelle, parce qu'elle peut contribuer à l'avantage compétitif de l'organisation qui l'utilise. Selon Becker et Gerhart (1996), les effets positifs des best practices sont additifs, cependant, ce raisonnement est rejeté par les auteurs de l'approche contingente et configurationnelle.

1.2.2 La perspective contingente:

(Pugh, Hickson, Hinings et Turner, 1969), ont étudié le rapport entre la performance en tant que variable dépendante et la pratique GRH en tant que variable indépendante et ont considéré la stratégie comme étant le premier facteur de contingence, tout en se basant sur l'existence d'un alignement entre une stratégie donnée et les pratiques GRH. Ils ont conclu, à la fin, que la mise en place d'un meilleur fit se traduit systématiquement par de meilleurs résultats et permet à l'organisation d'améliorer ses performances.

D'autres auteurs du même courant, considèrent que la combinaison de meilleures pratiques GRH donne lieu à la notion de système, or, ils ont abandonné l'hypothèse de l'additivité des effets des variables indépendantes, et ont avancé une autre formule qui explique que, la combinaison de variables peut avoir un résultat différent à celui obtenu à partir de la somme des effets des variables, (Becker et Gerhart, 1996). Selon la figure 04, cette perspective n'est pas très différente à celle de l'approche universelle, qui considère que pour une variable contingente spécifique, le système de GRH produit un effet universel sur la performance, il est à noter que les résultats de cette approche sont à prendre avec précaution.

Figure 04: La perspective contingente



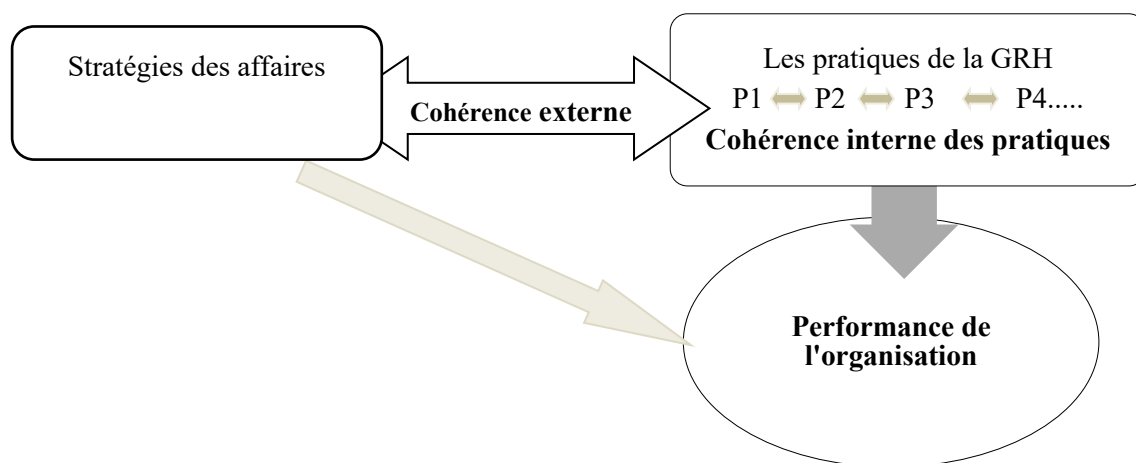
Source : McMahan et al. (1999) adaptée par l'auteur

Toutefois et malgré sa pertinence, approuvée par plusieurs recherches, la logique linéaire de l'approche contingente sera revue, on lui reproche, d'être une méthodologie basée sur l'analyse des pratiques RH individuellement. Cette contestation a donné lieu à l'approche configurationnelle qui étudie les pratiques RH, de façon regroupée.

1.2.3 Perspective configurationnelle:

(Meyer Tsui et Hinings, 1993), expliquent qu'on ne doit pas analyser séparément les composantes d'un système social. Ils contestent la logique linéaire des autres approches, en proposant un système Hybride de GRH qui permet de générer les meilleures performances possibles. Selon la figure 05, McMahan et al. Précisent l'importance d'une cohérence interne des pratiques RH mais aussi externe entre les autres composantes du système, notamment la stratégie, la structure et l'organisation.

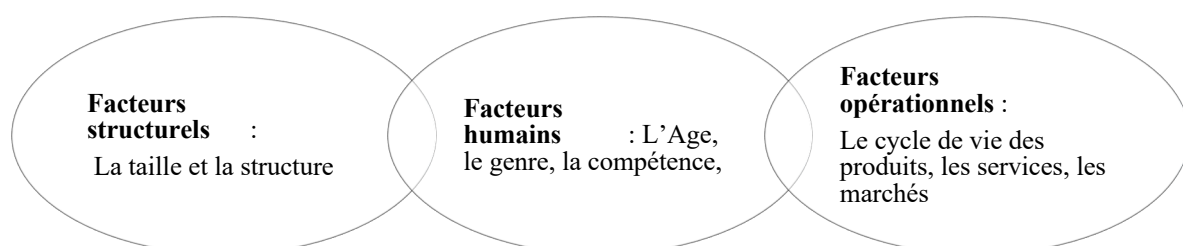
Figure 05: La perspective configurationnelle



Source : McMahan et al. (1999) adaptée par l'auteure

Selon (Arcand, 2000), ce modèle est considéré comme étant le plus complet et le plus compliqué dans la littérature. Selon la figure 06, il est ainsi suggéré qu'il y ait un alignement des systèmes de GRH avec l'ensemble de facteurs de contingence organisationnels, ces derniers peuvent orienter les choix des objectifs et des pratiques de GRH (Bayad, 2010) et peuvent être formulés comme suit:

Figure 06: Synthèse conçue par l'auteure



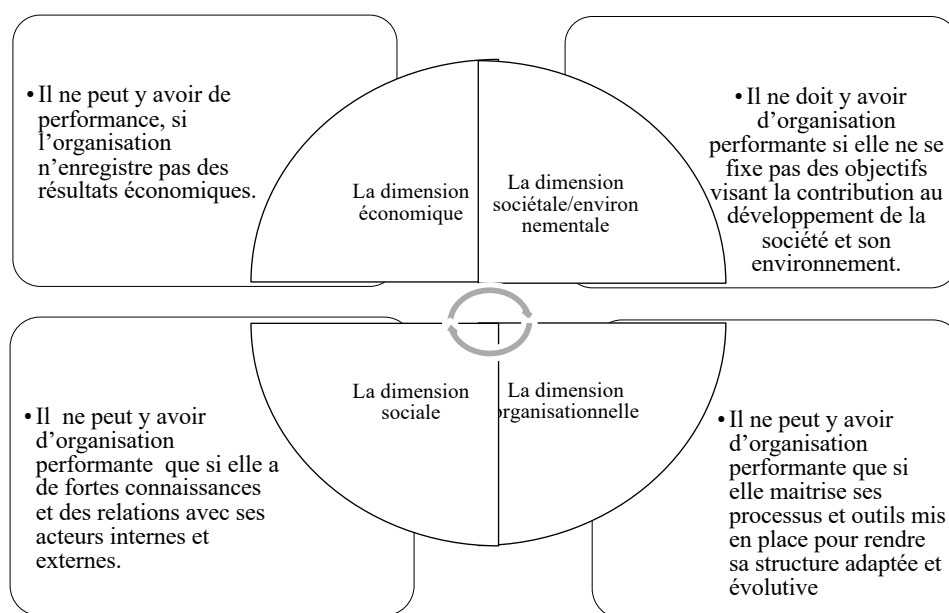
Source : Auteure

Malgré la richesse de l'apport des études relatives aux rapports existants entre la GRH et la création de la valeur, elles sont jugées d'inachevées, d'où la nécessité de mener d'autres recherches plus approfondies en matière de la performance organisationnelle et celle de la FRH.

2. Le concept de performance, un construit multidimensionnel

Notre choix admet, tel que précisé sur la figure 07, le concept de la performance en tant que construit multidimensionnel composé de dimensions complémentaires, schéma ci après, ainsi dans cette conception nous nous focalisons particulièrement sur la performance organisationnelle :

Figure 07: La performance, un construit multidimensionnel



Source : Synthèse de l'auteur

Selon le modèle de (Dave Ulrich, 1997), qui présente les rôles qui peuvent être joués par la FRH pour contribuer au processus de création de valeur et de la performance, le rôle choisi dépend des choix adoptés par les décideurs de l'organisation. Les professionnels de la FRH sont aujourd'hui convaincus que l'impact de la fonction dépend de la valeur qu'elle crée et que la performance globale dépende de la performance de la FRH dans les quatre domaines précisés ci après :

Figure 08: Les missions clés de la FRH**Source : Ulrich(1997)**

Selon la figure 08, D.Ulrich, 1997, signale que la FRH est amenée à jouer un certain nombre de rôles, sans pour autant que l'un soit favorisé par rapport aux autres, il précise que la FRH est à la fois un partenaire stratégique et un agent de police, tout en œuvrant pour la réalisation des objectifs à court et long terme, la FRH est tenue selon le rôle qu'elle occupe à :

- En tant qu'expert administratif, la FRH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel et de l'efficacité administrative (paie, contrats, etc.), elle doit mobiliser les moyens humains et matériels pour administrer efficacement et réaliser une productivité exemplaire. Selon (Dardillac Fabien, 2013) la performance est le produit d'une gestion de qualité dépendante d'une minimisation des coûts.
- En tant que champion des employés, la FRH doit œuvrer pour impliquer et mobiliser les individus à contribuer au processus de création de valeur. Selon (Dardillac Fabien, 2013). la performance dépend du développement des compétences des ressources humaines et l'amélioration de leur engagement.
- En tant qu'agent du changement, la FRH doit soutenir la hiérarchie pour la conduite de la transformation, stimuler les initiatives et les comportements d'innovation permettant d'instaurer une culture de transformation. elle joue un rôle de gardien et de catalyseur de la culture d'entreprise, selon (Giovanni Costa et Martina Gianecchini, 2014) la performance

est engendrée suite à la bonne adaptation aux changements de l'ensemble des acteurs de la FRH.

- En tant que partenaire stratégique, la FRH doit œuvrer pour maintenir un alignement permanent entre la stratégie RH et la stratégie de l'organisation. Selon (Giovanni Costa et Martina Gianecchini, 2014), ce rôle contribue à assurer le succès de l'organisation et à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités de tous les processus organisationnels.

Et c'est en fonction du style de management adopté, l'organigramme identifie les liens hiérarchiques et représente l'ensemble des interconnexions entre les entités relevant de l'organisation. Il est adapté à la taille, à l'activité et à la culture, de ce fait et pour qu'il y ait une cohérence, selon le modèle de (Ulrich, 1996), la performance RH dépend du positionnement et de la mission de la fonction RH au sein de l'organisation.

La performance organisationnelle consiste en « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient leur nature et leur variété (résultat ou action). (Raad, 2004), considère que c'est un concept multidimensionnel, son évaluation nécessite la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes ou internes. Ainsi (Le Louarn et Wils, 2001).

Maintenant que nous avons tenté d'appréhender la notion de performance globale et celle de la FRH, il convient de se poser des questions sur le processus sa mesure?

(Le Louarn et Wils, 2001) précisent que la performance RH résulte de l'influence des pratiques de gestion sur les individus au travail, traduites en attitudes et comportements.

Nous concluons, selon (A. Trépé, 2010), qu'il ne peut y avoir de performance RH que si les politiques et pratiques RH adoptées par la FRH permettent aux individus de contribuer à la réalisation du succès de l'organisation.

D'après (Arcand, 2003-2004), l'effet global des pratiques de GRH sur la performance est égal à la somme des effets individuels que chacune des pratiques peut engendrer, en effet (Reeves, 1995), préconise qu'il est plus bénéfique à l'organisation de regrouper les pratiques GRH en un seul système en précisant que :

- Le regroupement permet d'avoir un seul système cohérent de travail qui permet de générer des effets plus importants sur la performance de l'organisation que celui engendré par la somme des effets individuels des activités de la GRH.
- Le regroupement permet plus de cohérence entre les systèmes de travail et la stratégie de l'organisation, ce qui se traduit par des performances très remarquables.

- Le système de travail basé sur l'innovation génère des performances très importantes que celles obtenues par un système de travail basé sur le contrôle.

Il a conclu que la configuration la plus pertinente qui permet d'enregistrer les meilleures performances possibles est celle qui donne aux pratiques de GRH la possibilité d'évoluer, en tant que système, dans un cadre organisationnel favorable et de faire évoluer le cadre de travail, en le remplaçant avec le collaborateur au cœur de l'organisation. D'où la nécessité d'étudier la notion de la configuration organisationnelle, appelée aussi FIT organisationnel et son impact sur la FRH et sa contribution à la performance de ladite fonction.

Cette évolution remarquable peut être expliquée dans un premier temps par le développement de nouvelles formes organisationnelles qui stimulent le positionnement stratégique de la FRH, ce dernier est conditionné par l'existence d'une cohérence entre la FRH, la stratégie et la forme organisationnelle. Dans ce sens il faut noter qu'il n'y a pas de configuration organisationnelle standard qui est systématiquement favorisée, le choix doit tenir compte de l'environnement, des ressources et des différentes composantes. C'est la qualité de l'agencement de l'ensemble de ces composantes qui permet à l'organisation de devenir performante.

Conclusion

Nous concluons ainsi que l'évolution qu'a connue la FRH au fil des années, s'est traduite par de fortes transformations, des reconfigurations et un repositionnement de ladite fonction au sein de l'organisation. Ceci nous poussent aujourd'hui à s'interroger sur l'avenir du métier du DRH, qui a fortement changé, on constate de plus en plus un partage de la fonction avec la ligne hiérarchique (le middle management), cette nouvelle configuration permet de conclure que la fonction RH contribue de plus en plus au façonnage de l'organisation (une reconfiguration organisationnelle), (Bournois et Voynet Fourboul, 2004), se posent une question essentielle et problématique relative au binôme DRH/ Direction générale (centre de décision). Ce rapport stipule que la fonction RH soit amenée aujourd'hui à être un partenaire stratégique créateur de la valeur, orienté vers la recherche de la minimisation des coûts de fonctionnement, à l'externalisation. Ces différents aspects exigent aux décideurs de doter la FRH d'outils de gestion plus opérants et efficaces, d'où la nécessité de mettre à sa disposition un système d'information RH et des technologies de l'information et de communication, qui sont considérés comme outil de gestion et de modernisation. En plus du processus de la

modernisation de la FRH, d'autres enjeux doivent être saisis par la FRH à savoir la flexibilité, l'individualisation des carrières, l'ouverture et l'internationalisation des pratiques.

Le facteur humain et celui technologique sont considérés aujourd'hui comme des composantes clés pour la réussite d'une révolution digitale, qui trouve sa raison d'être au centre de la relation entre la performance de l'organisation et le climat social qui permet le bien-être des collaborateurs, la FRH, en tant qu'acteur décisif œuvrant pour la conciliation entre les intérêts de l'organisation et les attentes des collaborateurs, doit veiller à instaurer et maintenir un rapport bien équilibré entre les trois variables suivantes : la Performance, le Bien-être et le Digital.

La pertinence scientifique de notre sujet de thèse rapporte multiples avantages, en termes de l'importance du renforcement de la position stratégique de la fonction RH au sein de l'organisation, cette fonction qui doit plus que jamais, et tenant compte de l'évolution des exigences des usagers, profiter de la transformation digitale pour gagner et maintenir sa place dans le processus de prise de décision pour pouvoir contribuer à générer une performance organisationnelle.

Limites et recherches futures qui devraient permettre de les dépasser.

Nous considérons que la nature de notre problématique qui est liée à un concept multidimensionnel, à savoir la performance, dont la définition peut elle aussi être considérée comme étant une problématique à traiter à part, cette complexité peut être une limite à notre travail de recherche.

A la fin de notre travail de recherche, nous sommes convaincu qu'il est indispensable de creuser encore pour appréhender cette question d'impact de la transformation digitale sur la performance, ainsi d'autres pistes de recherches pourraient mener à un diagnostic plus précoce ou à de nouveaux résultats à grande valeur scientifique, ceci en se focalisant davantage sur d'autres axes plus approfondis à savoir les interactions pouvant exister entre les technologies de l'information et de communication et la structure organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- ARCAND, M, M.BAYAD. B. FABRI (2002). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes ;
- BARRETTE, J. et R. Ouellette (2000), Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH, Relations industrielles, Vol 55, n°2, pp. 207-226.
- BENHRIMIDA Mohamed, Nouamane Mohamed CHALTOUTE Université Hassan II, Proposition d'un modèle de calcul de la performance globale Revue internationale du chercheur Vol. 1 No. 2 (2020) .
- BOURGUIGNON. A. (1996). « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » dans Performances et ressources humaines, (sous la dir. de) A.-M. Fericelli et B. Sire, Paris, Economica, p. 18-31
- CANDOU P. (1984). L'efficacité organisationnelle, Revue française de l'audit interne, n°69, Mars – Avril, p.4.
- CHAMBRIER L. (1996), Modèles de gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations : autonomie et cohérence. Recherche sur la logique organisationnelle des politiques de GRH, Document de recherche LAGON, Nantes.
- FERICELLI, J. et B. Sire (1996), Performance et Ressources Humaines, Economica, Paris.
- LEBAS MJ., (1995), "Performance measurement and performance management", International Journal of Production Economics, vol.41, n°1-3, p.23-35.
- NOUIKER Fatima Ezzahra, (2021) L'impact de la conduite du changement sur le niveau de résistance des individus, Université Hassan II. Revue internationale du chercheur. Vol. 2 No. 4 (2021)
- J-M Peretti, F, Silva et Z, Yanat (2011), « replacer l'Homme au cœur de l'organisation » in Actes des 8es Journées Humanisme et Gestion, AGRH –BEM.
- KENNERLEY, M., Neely, A., (2003), "Measuring performance in a changing business environment", International Journal of Operations and Production Management 23 (2), 213–229.
- STROHMEIER, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. Human Resource Management Review, Vol. 17, No. 1, pp. 19–37.
- S. St-Onge Audet et H. Haines, (1998), Relever les défis de la gestion des ressources humaines Montréal, Gaétan Morin Éditeur, Page 18.