

**La problématique de l'intégration de la dimension  
« Ressources Humaines » dans les décisions stratégiques de  
l'entreprise**

**The problem of integrating the "Human Resources"  
dimension into the strategic decisions of the company**

**Hind SAHRAOUI**

Enseignante chercheur

ENCG-Agadir

Université Ibn Zohr

**Lamya TEMNATI**

Enseignante chercheur

, LERSEM, ENCG-El Jadida

Université Chouaib Doukkali,

## **RÉSUMÉ**

Longtemps considéré comme un être intégralement matériel et dépourvu de toute valeur prouvant son existence, l'individu sort de son mutisme pour jouer pleinement son rôle au sein de l'organisation qui n'est plus considérée comme un outil au service des fins clairement déterminées mais comme un lieu permanent de plusieurs décisions de nature, d'ampleur et de durée très diverses. Dans ce contexte, la problématique de l'intégration de la dimension « Ressources Humaines » dans les décisions stratégiques déterminant l'avenir de l'entreprise se pose avec plus d'acuité et la recherche d'une meilleure intégration est impérativement indispensable pour ne pas se laisser porter par les forces de l'environnement. Pour aborder cette problématique, notre article consiste à expliquer l'articulation entre ce type de décisions et la dimension humaine, à mettre en évidence les mécanismes d'intégration des RH dans les choix stratégiques de l'entreprise et à identifier les principaux facteurs qui déterminent l'intégration des RH dans les décisions stratégiques.

**Mots-clés :** Homme, intégration, dimension RH, décisions stratégiques, planification

## **ABSTRACT**

Long considered as a wholly material being and devoid of any value proving his existence, the individual emerges from his silence in order to play his full part within the organization, which is no longer considered as a tool for clearly defined purposes but as a permanent place for several decisions of a very diverse nature, scope and duration. In this context, the problem of integrating the "HR" dimension into the strategic decisions determining the future of the company arises with more Acuity and the search for better integration is imperative for not being carried by the forces of the environment.

To tackle this issue, our article consists in explaining the link between this type of decisions and the human dimension, highlighting the integration mechanisms of HR in the strategic choices of the company and in identifying the main factors that determine integrating HR into strategic decisions.

**Keywords:** Man, integration, HR dimension, strategic decisions, planning

## Introduction

Longtemps considéré comme un être intégralement matériel et dépourvu de toute valeur prouvant son existence, l'individu sort de son mutisme pour jouer pleinement son rôle au sein de l'organisation. Celle-ci n'est plus considérée comme un outil au service des fins clairement déterminées mais comme un lieu permanent de plusieurs décisions de nature, d'ampleur et de durée très diverses. March et Simon (1999) démontrent parfaitement « qu'on ne peut éliminer l'affectivité en réduisant tous les comportements humains à un schéma mécaniste simple, ni réduire l'efficacité organisationnelle à un sous-produit de bonnes relations humaines ».

La place de l'homme au sein de l'organisation a profondément changé à tel point qu'il convient actuellement de tendre vers la recherche des voies de conciliation pour faire face aux évolutions incessantes de l'environnement et relever les défis que posent ces mutations.

Dans ce contexte, la problématique de l'intégration de la dimension « ressources humaines (RH) » dans les décisions stratégiques déterminant l'avenir de l'entreprise se pose avec plus d'acuité et la recherche d'une meilleure intégration est impérativement indispensable pour ne pas se laisser porter par les forces de l'environnement. Notre article s'inscrit dans cette perspective et s'attache à répondre aux questions suivantes : **quelles sont les bonnes pratiques à mettre en place pour une meilleure intégration de la dimension « ressources humaines » dans les décisions stratégiques de l'entreprise ? Quels sont les facteurs déterminants de la problématique de cette intégration ?** Pour apporter des éléments de réponse à ces questionnements, cet article porte sur les objectifs suivants : présenter en quoi consiste les décisions stratégiques, aborder les différents aspects expliquant l'articulation entre ce type de décision et la dimension humaine, mettre en évidence les mécanismes d'intégration des RH dans les choix stratégiques de l'entreprise, identifier les principaux facteurs qui déterminent l'intégration des RH dans les décisions stratégiques. Outre ces objectifs assignés à ce travail, nous allons construire à la fin un modèle théorique que nous exploiterons ultérieurement en vue de mettre en évidence une représentation schématisée de la problématique de l'intégration des RH dans les décisions stratégiques.

Pour atteindre notre finalité, nous allons, d'abord, commencer par les concepts de base de la décision stratégique, ensuite, aborder l'articulation entre décisions stratégiques et ressources humaines ainsi que l'intégration des ressources humaines dans les décisions stratégiques de l'entreprise, enfin, présenter les déterminants de la problématique de l'intégration des ressources humaines dans les décisions stratégiques.

## 1. Les concepts de base de la décision stratégique

Dans cette partie, nous abordons les fondamentaux de la décision stratégique qui s'articulent autour des axes suivants : le concept de la décision, les facteurs influençant la prise de décision, les types de décisions ainsi que leurs caractéristiques. Outre ces éléments, nous exposons également le processus de la décision stratégique.

### 1.1. Le concept de la décision

Décider provient du verbe latin « *decidere* » signifiant « trancher » et plus anciennement de « *caedere* » signifiant « couper » (Larousse, 1971). Selon Woodman, et al., (1993), la décision est un acte par lequel un ou plusieurs individus opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné.

Helfer, et al., (2010) précisent dans leur ouvrage « *Management : stratégie et organisation* » que « la décision est l'acte volontaire par lequel, après examen des questions douteuses ou litigieuses, on tranche, on prend parti ». Autant de questions se posent dans ce cadre : quel niveau de prix faut-il fixer ? Quelle structure faut-il adopter ? Quels objectifs à long terme faut-il fixer ? Quelles stratégies permettront le mieux d'atteindre les objectifs fixés ?... La décision est un choix effectué à un moment donné, dans un contexte donné parmi plusieurs possibilités, pour impulser des actions d'ampleur et de durée variables.

Historiquement, la prise de décision est définie par un processus comportant neuf étapes (Schramm-Nielsen, 2000 ; Mintzberg, et al., 1976) à savoir : reconnaissance du problème, diagnostic de ce problème, formulation de ceci, recherche d'alternatives, évaluation de ces alternatives, choix entre celles-ci, mise en œuvre de ce choix, finalisation et contrôle.

H. Simon, pour sa part, définit un modèle de décision qui se base essentiellement sur trois phases : intelligence, modélisation et choix de la meilleure solution compte tenu des contraintes. Selon cet auteur, il est impossible d'avoir une rationalité parfaite c'est-à-dire absolue. En effet, la rationalité est toujours limitée et cela pour les raisons suivantes : les capacités cognitives des individus sont limitées voire bornées, ce qui les empêche d'envisager toutes les solutions, les individus sont incapables de traiter l'ensemble des informations provenant de l'environnement, la plupart des décisions sont prises dans un univers complexe et incertain, le décideur ne peut connaître parfaitement toutes les informations pour faire un choix optimal. « Rechercher une solution satisfaisante est une stratégie plus efficace que rechercher un choix optimal qui, dans la pratique, n'est pas réalisable » (Simon, 1996).

## 1.2. Les facteurs influençant la prise de décision

D'après Simon, et al., (2007), les éléments qui influencent la prise de décision sont l'intuition, les valeurs personnelles et le jugement. En effet, l'intuition renvoie au fait qu'un individu peut avoir le sentiment de devoir agir d'une certaine façon sans en savoir la raison. Ainsi, la décision prise par un gestionnaire reflète, généralement, les valeurs et la culture prônées par celui-ci. Il prendra, donc, la décision en fonction de ses propres considérations éthiques. Enfin, le jugement sous-entend que le décideur basera sa décision sur un événement ou une situation semblable et comparable vécue antérieurement. Il espère que les conséquences, à la suite de la prise de décision, soient semblables à celles vécues antérieurement.

Outre ces facteurs, le contexte peut également déterminer la prise de décision. Dans ce cas, M. Porter distingue entre les décisions délibérées qui sont plutôt choisies par l'entreprise selon ses objectifs et ses activités, et les décisions émergentes qui sont plutôt imposées par des contraintes, l'environnement (mondialisation, concurrents,...) et contraignent, alors, les actions de l'entreprise (Magakian & Payaud, 2007).

## 1.3. Les types de décision et leurs caractéristiques

I. Ansoff a proposé un classement des décisions en trois catégories selon la durée : opérationnelles, tactiques et stratégiques (Godet, 1985). Les décisions opérationnelles ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés et ne concernent qu'un élément d'une composante de l'entreprise (service, bureau, atelier, équipe de travail,...). Ce type de décision s'inscrit dans le court terme et peut porter sur un arrêt d'une machine pour entretien, affectation d'un salarié à une équipe de travail, organisation d'une réunion de contrôle et de suivi d'activité,...

Pour les décisions tactiques, elles sont prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise et plus précisément par la hiérarchie intermédiaire et concernent une des composantes de l'entreprise (division, fonction, unité de production). Ces décisions ont une implication sur le moyen terme et des conséquences importantes pour l'entreprise. Elles comportent un risque moyen et peuvent porter par exemple sur la mise en place d'une nouvelle organisation du travail et de la démarche qualité au sein de l'entreprise.

Quant aux décisions stratégiques, elles sont prises par le top management et concernent les orientations générales de l'entreprise. Elles ont une implication sur le long terme et engagent l'avenir de cette dernière. Ces décisions comportent un risque important et peuvent s'articuler

autour des axes suivants : restructuration, rachat/fusion avec une entreprise, lancement d'un nouveau produit,...

Contrairement aux décisions courantes qui ont un impact local de courte durée et incombent à la gestion, les décisions stratégiques sont de nature entrepreneuriale, donc, du ressort de la création. Elles ont un impact global et de longue durée sur l'entreprise et son environnement. Ces décisions sont, par nature, complexes et élaborées en situation d'incertitude. Elles affectent les décisions opérationnelles et sont génératrices d'importants changements (Brunet, et al., 2006).

#### **1.4. Le processus des décisions stratégiques**

Comme tout processus décisionnel, le processus de décision stratégique se compose de la séquence objectifs-scénarios-évaluation-choix (Wils, et al., 1991). En effet, les analyses stratégiques aident à déterminer les objectifs en fournissant de l'information sur ce qu'est l'organisation (situation réelle) et ce qu'elle aimerait être (situation idéale). A l'évidence, toute entreprise doit avoir une destination bien précise : savoir où elle veut aller et ce qu'elle veut atteindre car « Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va » (Decker, 1989). Plus précisément, elle doit définir des objectifs pour lesquelles elle se mobilise pleinement. L'objectif est souvent confondu avec des concepts voisins comme but et aspiration. Selon S. Michel, les buts sont des objectifs à court/moyen terme qui constituent la représentation des étapes nécessaires pour réaliser un projet (Aubert, 1997). Les objectifs rendront ces buts opérationnels (Caspar & Jmillet, 1993) et les objectifs concrets reflètent nos aspirations profondes et nos motivations essentielles, conditionnent nos choix personnels (Decker, 1989). Un objectif est, généralement, un résultat vers lequel tend l'action et celui qui revêt un caractère stratégique traduit les questions stratégiques en des cibles de performance spécifiques qui ont une incidence sur toute l'organisation comme la réalisation d'un chiffre d'affaires, l'acquisition d'une part de marché, l'amélioration de la qualité de ses produits, le développement de son image de marque,...

Compte tenu de la mission de l'organisation et de ses objectifs, il existe une multitude de scénarios possibles qu'il convient de mettre en place : les scénarios offensifs, les scénarios défensifs, les scénarios de contre-attaque et les scénarios de retrait. Généralement, un scénario est une représentation plausible des différents futurs possibles. Il est construit sur la base de la combinaison des hypothèses formulées sur l'évolution des variables dans le temps et dans

l'espace (Jouvenel, 1993). Elaboré et utilisé pour la première fois par H. Kahn, le scénario se définit comme « étant une construction rationnelle des divers cheminements qui nous font passer d'une structure d'origine à une situation future. Il sert à concevoir et à visualiser les futurs possibles et à explorer les divers chemins qui y conduisent » (Arguin, 1986). Réellement, un scénario ne peut être crédible que s'il remplit cinq conditions : la pertinence, la cohérence, la vraisemblance, l'importance et la transparence (Godet & Durance, 2011). L'évaluation stratégique consiste à soumettre les différents scénarios à des tests en vue de les comparer à des normes, et le choix du meilleur scénario stratégique représente l'étape finale du processus de prise de décision stratégique.

## **2. L'articulation entre décisions stratégiques et dimension « ressources humaines »**

L'articulation entre décisions stratégiques et dimension « ressources humaines » est nettement mise en évidence à travers l'approche rénovée de la planification stratégique qui remet en cause l'approche classique de celle-ci, ce qui a donné lieu à l'émergence du paradigme de ressources et, par conséquent, à la gestion stratégique des ressources humaines. Par ailleurs, cette articulation se concrétise également par l'implication du directeur des ressources humaines (DRH) dans les décisions stratégiques de l'entreprise, d'où la nécessité de la formation du binôme DG/DRH.

### **2.1. La planification stratégique : approche classique versus approche rénovée**

La planification stratégique a connu une forte évolution qui marque un tournant décisif en management stratégique. La rénovation en matière de planification est devenue une nécessité absolue afin de repenser la stratégie et rompre avec les méthodes traditionnelles qui ne sont plus suffisantes pour faire face aux mutations incessantes de l'environnement. Ce renouvellement met en évidence l'importance des facteurs internes notamment des Hommes dans le déploiement de la démarche de planification, et s'est développé davantage avec la théorie des ressources qui considère la dimension interne comme une richesse pour l'entreprise.

#### **2.1.1. L'approche classique de la planification stratégique**

La planification stratégique classique est issue des premières écoles de l'histoire de la pensée stratégique. Ce courant amorcé aux Etats-Unis vers la fin des années 1950 (école de Harvard)



s'est d'abord développé autour du concept de planification à long terme pour se transformer, un peu plus tard, en planification stratégique sous l'influence des consultants en stratégie Boston Consulting Group (BCG). En général, la planification stratégique classique s'intéresse principalement à la formulation d'une stratégie qui incarne l'adaptation de l'organisation à l'environnement externe, en laissant souvent de côté des variables internes telles que les ressources humaines (Wils et al., 1991). Les méthodes formelles traditionnelles de la planification stratégique classique peuvent se regrouper en deux catégories : l'analyse compétitive se basant sur des outils tels que PIMS (Profit Impact of Market Strategies), la courbe d'expérience et le cycle de vie, et l'analyse de portefeuille qui rassemble des outils tels que la grille du BCG, ADL (Arthur D Little) et leurs variantes (Desreumaux, et al., 2009).

La planification stratégique selon l'approche classique ne peut pas faciliter, par sa rigidité et sa formalisation excessive, l'adaptation de l'entreprise aux changements de l'environnement. Par ailleurs, elle n'est conçue que comme « une méthodologie technique et formaliste qui ne parvient véritablement ni à développer ni à déployer des stratégies pertinentes, en raison de sa faible prise en compte de la réalité humaine des entreprises » (Joffre et al., 2006).

Ainsi, cette façon de penser la stratégie aboutit inévitablement à des dysfonctionnements et à des anomalies, et aussi à des insuffisances en terme d'efficacité de l'action stratégique de l'entreprise. En outre, le clivage souvent remarqué entre la conception et l'exécution des décisions stratégiques favorise les distorsions entre les intentions et les réalisations. En fait, pour être compétitive, l'entreprise ne peut pas se contenter de stratégies classiques en ce qui concerne les produits, les marchés et les coûts. Elle doit surtout introduire le client dans ses processus et transformer ses managers en entrepreneurs (Renaud-Coulon, 1996).

### **2.1.2. L'approche rénovée de la planification stratégique**

Contrairement à l'approche classique, la planification renouvelée reconnaît le fait que la dimension interne est aussi stratégique que celle externe. Conscient de cette réalité, le grand stratège Thietart (1990) parle d'une nécessaire animation des Hommes dans la phase de la conception car, ce sont eux, en définitive, qui vont mettre en œuvre les plans et faire fonctionner l'organisation. L'animation et l'organisation interne deviennent, alors, des conditions essentielles à la réussite de la stratégie. La prise en compte des enjeux humains dans la conception et la réalisation de la stratégie d'entreprise conduit certains auteurs à





abandonner l'expression « planification stratégique » au profit de l'expression « management stratégique ».

La planification stratégique est une méthode ordonnée pour produire des décisions et des actions conformément à ce qu'une organisation veut atteindre. Elle représente un modèle de formalisation des plans d'action de l'entreprise (Magakian & Payaud, 2007). La planification stratégique permet également de se projeter dans l'avenir pour se positionner de façon avantageuse auprès des différents intervenants. Elle repose sur une attitude dynamique et une capacité à s'ajuster aux changements. C'est un processus de gestion qui consiste, pour l'entreprise, en l'établissement de ses missions et orientations, de ses buts et objectifs, de ses programmes et stratégies pour en assurer l'implantation (Arguin, 1986).

### **2.1.3. Le paradigme des ressources**

Le paradigme des ressources rompt avec les postulats de l'approche classique de la planification stratégique basée essentiellement sur des analyses externes relatives au triptyque : marchés/produits/technologies ainsi que sur des outils et des méthodes d'analyse comme la matrice d'I. Ansoff qui consiste en la détermination des orientations de développement stratégique de l'entreprise, la matrice BCG pour l'analyse du portefeuille d'activités de celle-ci, ... (Desreumaux, et al., 2009).

Contrairement à cette approche traditionnelle, ce paradigme s'intéresse aux ressources internes de l'organisation en les considérant comme des facteurs stratégiques pour faire face à la concurrence et acquérir un avantage concurrentiel. Par ailleurs, celui-ci s'appuie sur deux leviers fondamentaux à savoir : l'hétérogénéité des ressources même si les entreprises appartiennent au même secteur d'activité et la durabilité de cette hétérogénéité des ressources dans le sens où il y a des facteurs susceptibles de rendre imparfaitement mobile les ressources (Barney, 1991).

La théorie des ressources s'est développée de façon accélérée dans les années quatre-vingt en vue d'aborder autrement le problème de l'avantage concurrentiel. Fondée sur l'hypothèse que les firmes sont différentes parce qu'elles possèdent des ressources différentes qui sont hétérogènes et stables (Dejoux, 2001), cette théorie affirme que le succès de l'entreprise ne dépend pas uniquement de sa position externe ni du jeu concurrentiel mais, pour une bonne part, des ressources dont elle dispose et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients (Durand, 2000).



Les ressources constituent, principalement, la richesse de l'entreprise et peuvent être de nature matérielle (équipements, usines, ressources financières,...), immatérielle (structure, système et processus, image, marque, réputation,...), humaine individuelle (compétences des managers et des employés et leur motivation) et humaine collective (culture de l'entreprise, compétences de l'obtention de la qualité de la production des biens et services, capacité à innover, à conduire les changements,...) (Lemire, et al., 2011).

Pour permettre l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, toute ressource doit avoir de la valeur pour l'entreprise, être rare et unique, ne pourra être ni imitée ni obtenue par les concurrents, ne doit pas, également, être substituable par une autre ressource équivalente et doit aussi aboutir à un accès potentiel à une large variété de marchés (Mayrhofer, 2007).

## **2.2. Vers une gestion stratégique des ressources humaines et formation du binôme DG/DRH**

La conception de l'homme au sein de l'organisation a profondément changé pour accompagner les différentes mutations de l'environnement. D'après E. Mounier (1949), L'Homme est une personne que l'on peut décrire comme étant une activité vécue d'autocréation, de communication et d'adhésion qui se saisit et se connaît dans son acte comme mouvement de personnalisation. Il constitue, aujourd'hui, un facteur clé de succès pour les entreprises, ce qui fait évoluer son rôle en tant que simple exécutant vers un rôle le valorisant en tant que partie prenante de la stratégie de l'entreprise. Cela a transformé les relations hiérarchiques à tel point que la formation du binôme DG/DRH devient indispensable.

### **2.2.1. La gestion stratégique des ressources humaines**

Si la fonction ressources humaines (FRH) a toujours existé dans les organisations, sa place au sein dans l'organisation a fortement évolué. Aujourd'hui, la fonction personnel sort de son carcan administratif et revendique pleinement son rôle stratégique. Cette contribution affirmée de la gestion des ressources humaines (GRH) à la réussite de l'organisation puise ses fondements dans la littérature tout aussi abondante que controversée, que l'on regroupe par convention sous le terme de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) (Dayan, 1999). De façon générale, la notion de la GSRH renvoie, en grande partie, à une préoccupation touchant l'harmonisation des pratiques de GRH des entreprises abordées dans une perspective stratégique. Elle traduit la double volonté des entreprises de prendre en

considération et les attentes professionnelles des salariés et les politiques ressources humaines dans une vision dynamique en lien avec la stratégie engagée. La FRH s'écarte nettement du rôle instrumental qui consiste en la mise en œuvre de la stratégie telle qu'elle est définie par la direction générale (DG) pour contribuer activement à sa réalisation (Magakian & Payaud, 2007).

Selon G. Guerin (2002), le concept de la stratégie est de plus en plus associé à celui des ressources humaines. Cette tendance s'explique, à son avis, par la nécessité pour les organisations d'avoir une vision globale des ressources humaines et de les intégrer aux principaux enjeux organisationnels. Deux raisons justifient pleinement cette implication : la première a trait au contexte turbulent dans lequel évoluent les organisations modernes et la seconde à la contribution des ressources humaines au succès (ou à l'échec) des stratégies d'adaptation et de développement de ces organisations (Guerin & Wils, 2002).

### **2.2.2. La formation du binôme DG/DRH**

Le renouvellement de la GRH aboutit à un bouleversement radical du rôle du DRH au sein de l'organisation. Ce dernier apparaît, aujourd'hui, comme un maillon essentiel jouant le rôle d'interface entre la direction générale, l'encadrement et le salarié. Le DRH est censé être un partenaire stratégique pour accompagner l'entreprise dans la mise en place de ses stratégies. Il doit veiller à l'alignement de la stratégie RH avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise, et donc, à l'intégration de la GRH dans la démarche de la planification stratégique de l'entreprise (Lemire, et al., 2011).

J. Boroski et al (1994) présentent, dans leur œuvre « Competency Implications of Changing Human Resource Roles », les six rôles des professionnels en ressources humaines tels que : instigateur et leader du changement, consultant, partenaire dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies d'affaire et de ressources humaines, développeur de compétences, porteur de soutien opérationnel et, finalement, leader de son service.

Réellement, les DRH ne sont pas les seuls responsables de la FRH. D'autres acteurs peuvent intervenir à ce niveau. Pour R. Niglio et A. Roger (2006), « la direction générale reste le premier responsable de la GRH, mais elle ne peut assurer elle-même toute la fonction ».

Comme le précise l'historien de la fonction J. Fombonne (2001), « c'est une création en continu, car s'il y a des processus répétitifs (recrutements, augmentations individuelles de salaires, sanctions...) dans lesquels le rôle de l'agent d'encadrement et celui du DRH peuvent être définis a priori, il existe aussi des situations sortant de l'ordinaire (indiscipline, grèves,



accident, directives de crise...) dans lesquelles chacun doit inventer son rôle et parfois en déborder un peu ». Le binôme DG/DRH constitue un potentiel de développement des conditions optimales pour prendre des décisions stratégiques et les mettre en action. En effet, tout choix stratégique est révélateur d'un changement profond qui exige l'implication du DRH dans ces décisions.

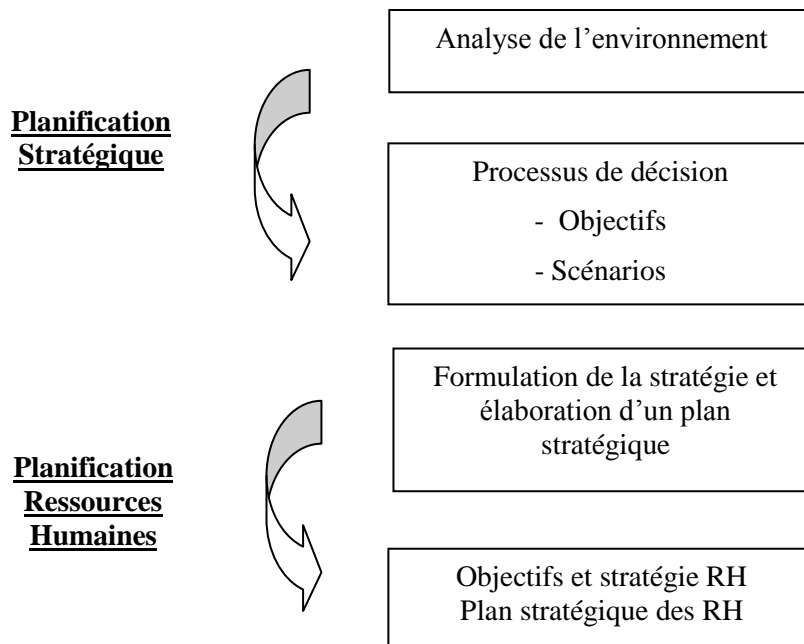
### **3. L'intégration des ressources humaines dans les décisions stratégiques de l'entreprise**

Les décisions stratégiques déterminent l'avenir de l'entreprise qui doit être imaginé aussi clairement que possible. Domaine de liberté, de pouvoir et de volonté, l'avenir doit être planifié et construit. Ceci implique la mise en place des projets d'amélioration qui font au préalable l'objet d'un choix bien précis (restructuration de l'entreprise, mise en place de la démarche qualité, d'une nouvelle stratégie,...). Ces projets peuvent être générateurs de changement susceptible d'affecter les emplois et les compétences de l'entreprise, d'où la nécessité de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ainsi, l'intégration des RH dans les décisions stratégiques se traduit concrètement par le fait que la planification stratégique et celle en matière des ressources humaines doivent être menées en même temps.

#### **3.1. Planification stratégique/planification ressources humaines**

Le paradigme des ressources a mis en évidence le rôle stratégique des RH dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Si le modèle classique ne considère les RH que comme un agent exécutant, la planification stratégique rénovée basée sur ce paradigme les intègre activement en amont et en aval du processus de la planification stratégique, d'où la nécessité de mener en parallèle les deux types de planification présentés dans le schéma ci-dessous :

**Figure 1 : Planification stratégique/planification ressources humaines**



**Source :** Lemire, et al, 2011

Dans ce cadre, le recours au binôme DG/DRH est impératif car ce dernier doit veiller à ce que la GRH dans son ensemble soit intégrée dans le sens où les objectifs et les activités RH soient adéquats aux objectifs et aux stratégies de l'organisation. Cette intégration s'explique, en principe, par trois mécanismes tels que : le mécanisme de contribution des RH à la formulation stratégique, le mécanisme de validation fonctionnelle des RH et le mécanisme de consolidation fonctionnelle des RH (Lemire, et al, 2011).

En effet, l'analyse de l'environnement interne relatif aux RH (effectif, compétences, motivation, climat social, communication,...) est une phase fondamentale qui détermine si l'entreprise dispose des capacités humaines pour la définition de l'énoncé de sa stratégie. L'environnement interne est indispensable pour acquérir des capacités distinctives (Parthasarthy, et al., 2018).

Une fois le premier mécanisme est validé, il convient d'étudier, par la suite, la faisabilité des choix stratégiques et la probabilité de leur réalisation. A ce niveau, l'organisation doit se demander si elle disposera, effectivement, des RH et financières requises pour la mise en œuvre des choix stratégiques, c'est ce qui explique l'étude de la validation fonctionnelle des RH. Si ce mécanisme est réalisé, le DRH doit, donc, mettre en place la stratégie RH en

adoptant les moyens exigés (recrutement, formation, mobilité,...) pour la mise en œuvre avec succès de la stratégie de l'entreprise (Lemire, et al., 2011).

### **3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

La GPEC est une démarche d'ingénierie des ressources humaines (Gilbert, et al., 2003) qui consiste à concevoir et mettre en œuvre des actions préventives, anticiper des problèmes d'ajustement tant quantitatifs que qualitatifs de l'emploi et des compétences face à des contraintes internes et externes. La GPEC permet, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, d'élaborer des plans d'action destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences) (Citeau, 2000).

La GPEC s'inscrit, généralement, dans une approche globale et se nourrit du schéma directeur des ressources humaines. Elle permet de mesurer, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé. La mise en place de la GPEC se réalise à travers un ensemble d'étapes à savoir : l'analyse du contexte de l'entreprise portant sur les tendances lourdes de l'environnement et les choix des axes stratégiques, la mesure des impacts aussi bien sur chaque type d'emploi que sur les RH, la mise en œuvre des plans d'action (recrutement, formation, mobilité, évaluation,...) et du contrôle pour vérifier la concordance des faits avec les prévisions envisagées et les objectifs fixés (Boye & Ropert, 1994).

## **4. Les déterminants de la problématique de l'intégration des ressources humaines dans les décisions stratégiques de l'entreprise**

La problématique de l'intégration des RH dépend d'un ensemble de facteurs qui peuvent jouer un rôle opposé : soit en favorisant cette intégration, soit en n'accordant aucune importance à la dimension humaine. La culture organisationnelle, la conception de l'homme au sein de l'entreprise et le mode de management adopté représentent les facteurs principaux qui déterminent fondamentalement la problématique en question.

### **4.1. La culture de l'entreprise**

L'émergence du concept de la culture dans le champ managérial date des années quatre-vingt et renvoie à « l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation » (Ndiaye, 2013). Ces manières de penser, de sentir et



d'agir sont déterminées par trois niveaux qui forment la culture de l'organisation. Le premier porte sur les règles, les procédures, les pratiques et les comportements usuels, le deuxième sur les croyances, les valeurs et les normes, le troisième sur les postulats implicites se traduisant par le langage silencieux défini par E.T. Hall (O. MEIER, 2016)

A l'évidence, une culture à caractère administratif basée sur des valeurs rigides comme l'autorité, la formalisation, le contrôle formel, la tâche,...constitue un obstacle majeur à l'intégration des RH dans les décisions stratégiques qui sont prises, dans ce cas, de manière centralisée. Cette situation ne relève que du modèle classique de la planification stratégique. En revanche, une culture fondée sur de fortes valeurs comme l'implication, la solidarité, l'éthique, la croyance dans l'individu... représente un levier essentiel pour une meilleure intégration des RH dans tous les choix stratégiques de l'entreprise et constitue un facteur fondamental pour l'innovation et la créativité.

#### **4.2. La conception de l'homme au sein de l'organisation**

La problématique de l'intégration des RH dans les décisions stratégiques dépend grandement de la manière dont l'entreprise conçoit l'homme. Si sa conception relève du paradigme matérialiste ou classique, celui-ci ne peut nullement jouer son véritable rôle. En effet, le paradigme matérialiste suppose que l'univers est composé de corps (d'objets) distincts et l'être humain en fait partie. J. TOLON énonce que tous les phénomènes de la nature s'expliquent par la matière et le mouvement. Dans ce cadre, l'homme, lui-même, est un être intégralement matériel, c'est-à-dire qu'il n'y a aucun sens à postuler l'existence en l'homme d'une âme ou d'un esprit distinct de la matière de l'univers (Moreau & Thomson., 2004). Quant au paradigme classique, il ne s'intéresse qu'à la manière d'organiser pour produire efficacement. L'homme n'est considéré, à ce niveau, que comme une machine, un facteur de production et un simple exécutant au sein d'une organisation conçue comme un service aux fins clairement déterminées. La dimension humaine s'efface, donc, devant l'objectif prioritaire de l'organisation qui ne porte uniquement que sur l'optimisation de la production pour la recherche de l'efficacité. Dans cette tendance traditionnelle, la dimension humaine n'est intégrée qu'au niveau de l'exécution et de la mise en œuvre des choix stratégiques (Gruere & alii, 1991).

Or, l'intégration des RH, en amont et en aval, dans les décisions stratégiques est indispensable. Cela repose principalement sur le rôle stratégique des RH dans l'élaboration et la mise en action du processus de décision. Aujourd'hui, l'homme devient un facteur clé de

succès pour l'entreprise. Par ses compétences et ses motivations, il constitue un actif fondamental et une source principale de différenciation, de compétitivité et de performance. Une GSRH est primordiale pour assurer pleinement cette intégration.

### **4.3. Le mode de leadership**

Le mode de management adopté détermine fondamentalement la question de l'intégration des RH dans les décisions stratégiques. « Alors que les managers agissent pour limiter les choix impossibles, les leaders travaillent pour trouver de nouvelles approches à la résolution des anciens problèmes et ouvrir de nouvelles voies » énonce A. ZALEZNIK (Aubert & alii, 1991). Le leadership est l'art d'amener des personnes à accomplir volontairement une tâche voire avec enthousiasme. C'est également l'art d'orienter et de convaincre. Le leader joue un rôle de protection et le grand leader est celui qui dispose d'une forte capacité à regrouper ses collaborateurs autour d'une vision partagée qu'il s'agisse d'un objectif à réaliser ou d'un problème à résoudre.

Hersey et Blanchard définissent une conception dynamique du leadership qui s'articule autour de quatre modes de leadership à savoir : diriger, entraîner, épauler et déléguer (Aubert, 1997). En fait, adopter un leadership autoritaire ne peut nullement favoriser l'intégration des RH dans les décisions stratégiques vu que leader se tient à distance des collaborateurs et dirige par des ordres imposés. Dans ce mode de management, les décisions sont centralisées et les collaborateurs sont tellement contrôlés qu'ils ne peuvent pas disposer d'une certaine marge de liberté, ce qui les démotive complètement. Or, pour une meilleure intégration des RH dans les décisions stratégiques, il convient d'adopter les modes de management les plus appropriés : participatif, consultatif et motivationnel, et ce, pour l'implication des RH de manière stimulante à tous les niveaux de la décision.



## Conclusion et apports

Dans cet article, nous avons abordé la problématique de l'intégration des RH dans les décisions stratégiques qui devient, aujourd'hui, une réalité absolue suscitant un intérêt croissant et se posant avec une grande acuité et vivacité. Les organisations évoluent dans un environnement qui est tellement complexe et changeant qu'elles doivent disposer d'une capacité d'adaptation permanente et de résilience, ce qui constitue, pour elles, un gage de pérennité et de survie. Pour ne pas se laisser porter par les tendances lourdes de l'environnement, l'entreprise doit être capable de faire des choix convenables lui permettant de relever les défis qu'engendrent ces mutations. Prendre une décision stratégique est un engagement qui projette l'entreprise dans un horizon lointain et détermine son avenir qui doit être planifié et construit.

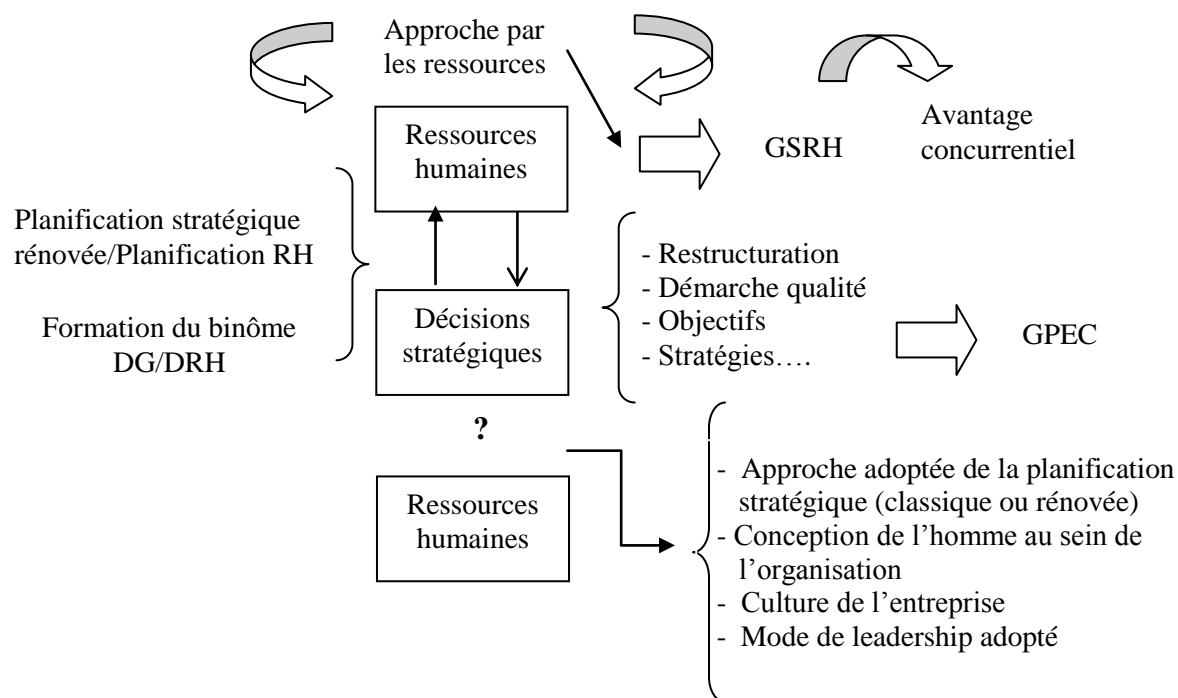
Dans notre travail, nous nous sommes intéressées à l'articulation entre décisions stratégiques et la dimension « ressources humaines ». En fait, une meilleure intégration des RH dans ce type de décisions exige un renouvellement de la planification stratégique puisque l'approche classique de celle-ci ne permet pas à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel durable dans un environnement qui ne cesse pas de changer constamment. Ceci requiert, également, la mobilisation de l'approche des ressources qui met en évidence l'importance stratégique des RH dans l'acquisition de cet avantage concurrentiel.

Outre cette articulation, nous avons aussi présenté les pratiques qui assurent cette intégration le plus efficacement possible. Cela se concrétise, d'une part, par le fait que la planification stratégique doit être menée en parallèle avec la planification RH, et d'autre part, par la mise en place d'une GPEC afin d'anticiper les ajustements possibles tant quantitatifs que qualitatifs de l'emploi et des compétences face à des contraintes aussi bien internes qu'externes.

Par ailleurs, nous avons abordé dans notre article, les facteurs qui sont susceptibles d'influencer positivement ou négativement la problématique d'intégration de la dimension humaine dans les décisions stratégiques à savoir : la culture organisationnelle, la conception de l'homme au sein de l'entreprise et le mode de management adopté.

Au-delà de ce cadre théorique, notre objectif final est de construire un modèle conceptuel qui permet, à travers une représentation schématique de la problématique posée, de mettre en évidence tous les éléments qui constituent la trame de ce travail élaboré pour répondre à cette problématique qui porte sur les bonnes pratiques à mettre en place pour une meilleure intégration des ressources humaines dans les décisions stratégiques et sur les facteurs susceptibles d'impacter cette intégration. Ci-dessous, nous présentons le modèle en question :

**Figure 2 : Le modèle conceptuel de la problématique de l'intégration des RH dans les décisions stratégiques**



**Source : nous-mêmes**



## Bibliographie

- ARGUIN G., 1986, « La Planification Stratégique à L'Université », Presse de l'Université du Québec
- AUBERT N. et alii, 1991, « *Personnalité et comportement* » in *Management, aspects humains et organisationnels* », Presses Universitaires de France
- AUBERT N., 1997, « Comprendre le mécanisme de la motivation », in Collection manuels EO/FP, Diriger et motiver : secrets et pratiques sous la direction de AUBERT N., Les Editions d'Organisation.
- AUBERT N., 1997, « Comprendre le mécanisme de la motivation », in Collection manuels EO/FP, Diriger et motiver : secrets et pratiques sous la direction de AUBERT N., Les Editions d'Organisation.
- BARNEY J., 1991, « *Firm Resources and Sustained. Competitive Advantage* », *Journal of Management* », Vol 17, n°.1, pp. 99-120
- BOROSKI J., BLANCERO D. et DYER L., 1994, « *Competency Implications of Changing Human Resource Roles* », N.Y., Center for Advanced Human Resource Studies, ILR/ Cornell
- BOYE M., ROPERT G., 1994, « *Gérer les compétences dans les services publics* », Les Editions d'Organisation
- BRUNET T., COMBES M., LE GOFF L., MAILHOS C., 2006, « *Management des organisations: terminale STG* », Bréal, Rosny
- CASPAR P., MILLET J-G., 1993, « Apprécier et valoriser les hommes, réflexions et pratiques », Les Editions Liaisons.
- CITEAU J-P., 2000, « *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques* » Dalloz
- DECKER J-F., 1989, « Réussir son développement personnel et professionnel », Les Editions d'Organisation.
- DEJOUX C., 2001, « Les compétences au cœur de l'entreprise », Editions d'Organisation.
- Desreumaux A., Lecocq X., Warnier V., 2009, « *Stratégie* », Pearson Education
- FOMBONNE J., 2001, « *Personnel et DRH* », Vuibert
- GILBERT P., PARLIER M. et alii, 2003, « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites* » in WEISS D. (coord), « *Ressources humaines* », Editions d'Organisation
- GODET M., DURANCE P., 2011, « *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires* », Dunod
- GODET M., 1985, « *Prospective et planification stratégique* », Economica
- GRUERE J-P. et alii, 1991, « les groupes et leur dynamique » in *Management, aspects humains et organisationnels*, Presses Universitaires de France.
- GUERIN G. et WILS T., 2002, « *la gestion stratégique des ressources humaines* », *Gestion*, vol 27, n°2, pp. 14-23
- GUERIN G., 2002, « *Les tendances en gestion stratégique des ressources humaines* ». Avis d'expert dans Dolan, Saba, Jakson et Schuler, *la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3<sup>e</sup> édition,
- HELFER J-P, KALIKA M., ORSONI J., 2010, « *Management : stratégie et organisation* », Vuibert
- JOFFRE P., AUREGAN P., CHEDOTEL F., TELLIER A., 2006. « *Le Management Stratégique par le Projet* » Economica



- JOUVENEL H. de, 1993, « *Sur la méthode prospective : un bref guide méthodologique* », Futuribles, n°179, septembre
- Larousse Étymologique, 1971
- LEMIRE L., CHAREST E., MARTEL G., LARIVIERE J., 2011, « *Planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle* », Presses de l'Université du Québec
- MAGAKIAN J-L, PAYAUD M. A., 2007, « *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise* », Bréal
- MARCH J. G. et SIMON H., 1999, « *Les organisations : Problèmes psychosociologiques, 2ème Édition, Traduction de l'anglais par ROUCHY J.-C & PRUNIER G* » Éditions Dunod
- MEIER O., 2016, « *Management interculturel : stratégie, organisation, performance* », Dunod
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D. and THEORET, A., 1976, « *The structure of unstructured decision processes* », Administrative Science quarterly, pp. 246-275
- MOREAU P-F, THOMSON A, 2004, « *Matérialisme et passions* », ENS Editions
- Mounier E., (1949), « *Le personnalisme* », Que sais-je, PUF
- Ndiaye A., 2013, « *L'ordre vestimentaire: De la distinction par l'habillement à la culture de l'élégance* », L'Harmattan
- NIGLIO R. et ROGER A., 2006, « *La fonction ressources humaines* » in ALLOUCHE et al, Encyclopédie des ressources humaines ». 2ème édition, Vuibert
- PARTHASARTHY R., GRENON P.L. QUEENTON J., 2018, « *Fondements de management stratégique* », Les éditions JFD inc
- Renaud-Coulon A., 1996 « *La désorganisation compétitive: faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise* », Maxima
- SCHRAMM-NIELSEN J., 2000, « *Dimensions culturelles des prises de décision: une comparaison France Danemark* ». Revue française de gestion, Mars-avril-mai, pp.76-87
- SIMON H., 1996, « *The Sciences of The Artificial* », MIT Press
- THIETART R.A., 1990, « *La stratégie d'entreprise* », McGraw Hill, Paris Ediscience international cop
- WILS T., LE LOUARN J.Y, GUERIN G., 1991, « *Planification stratégique des ressources humaines* », Les presses de l'université de Montréal
- WOODMAN R.W, SAWYER J. E. et GRIFFIN RW., 1993, « *Toward a theory or organizational creativity* », Academy of Management Journal, Vol. 18, n° 2, pp. 293-321.