

## Le reporting RH, révélateur et pilote de la stratégie RH de l'entreprise : le cas du Groupe OCP SA au Maroc

### HR reporting, revealing and piloting the company's HR strategy: the case of the OCP SA Group in Morocco

**Mohamed Zahidi, (Doctorant)**  
*FSJES Ain Sebaa,  
Université Hassan II de Casablanca*

**Jamila Ayegou, (Enseignant-Chercheur)**  
*FSJES Ain Sebaa,  
Université Hassan II de Casablanca*

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Ain Sebaa.<br>BP : 2634 «Route des Chaux et Ciments Beausite» Casablanca 20254,<br>Maroc (Casablanca), 20580<br>05223-43482<br><a href="mailto:zahidi.mohamed90@mail.com">zahidi.mohamed90@mail.com</a>   |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.   |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.   |
| <b>Citer cet article</b>            | Zahidi, M., & Ayegou, J. (2021). Le reporting RH, révélateur et pilote de la stratégie RH de l'entreprise : le cas du Groupe OCP SA au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 2(5), 78-96. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5366460">https://doi.org/10.5281/zenodo.5366460</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>  |

**DOI: 10.5281/zenodo.5366460**  
**Received:** May 01, 2021

**Published online:** September 02, 2021

## **Le reporting RH, révélateur et pilote de la stratégie RH de l'entreprise : le cas du Groupe OCP SA au Maroc**

### **Résumé**

Le présent article consiste en l'étude et la mise en place d'un système de reporting ressources humaines (RH) au sein du groupe OCP-Maroc, dans une optique de développement des compétences des collaborateurs du groupe (la conception des tableaux de bord sociaux de recrutement, formation, mobilité et gestion des carrières), et à analyser premièrement, comment le reporting RH permet de révéler les orientations de la stratégie du groupe en matière de gestion des ressources humaines, et deuxièmement, comment le reporting RH permet de faire un pilotage social des dimensions de la stratégie RH du groupe. Donc, nous cherchons à étudier (théoriquement, mais essentiellement pratiquement) les liens possibles entre le reporting RH et la stratégie RH de l'OCP, via une méthode de cas unique du groupe OCP SA (siège Casablanca) qui se base en grande partie, sur une recherche-action. En fait, pour bien étudier cette relation entre le reporting RH et la stratégie RH du groupe, nous comptons sur un modèle de quatre options stratégiques de Bamberger et Meshoulam. En effet, après implémentation d'un système de reporting RH au sein du groupe (conception des tableaux de bord RH et mesure des indicateurs sociaux), et après analyse de la stratégie RH issue du reporting RH effectué, et celle adoptée par le groupe, nous avons pu monter, comment le reporting RH joue le rôle du révélateur et du communicateur de la stratégie RH d'un côté, et le rôle du pilote et contrôleur de la stratégie RH de l'autre côté. Donc il sert à garantir l'alignement entre la stratégie RH du groupe et les performances sociales au sein de l'entreprise. Ces résultats peuvent être généralisés sur les autres entreprises au moins de la même taille que le groupe OCP.

**Mots clés :** Reporting RH, Ressources humaines, Tableaux de bord ressources humaines, Stratégie RH, Indicateur clé de performance, Analytics Monthly Dashboard.

**Classification JEL:** O15

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### **Abstract**

This article consists of the study and implementation of human resource (HR) reporting systems within the OCP-Maroc group, with a view to developing the skills of the group's employees (the design of dashboards social recruitment, training, mobility and career management), and to analyze firstly, how HR reporting helps to reveal the orientations of the group's strategy in terms of human resources management, and secondly, how HR reporting makes it possible to social management of the dimensions of the group's HR strategy. Therefore, we seek to study (theoretically, but essentially practically) the possible links between HR reporting and the HR strategy of OCP, via a single case method of the OCP SA group (Casablanca headquarters) which is largely based, in action research. In fact, to properly study this relationship between HR reporting and the group's HR strategy, we are relying on a model of four strategic options from Bamberger and Meshoulam. Indeed, after the implementation of an HR reporting system within the group (design of HR dashboards and measurement of social indicators), and after analysis of the HR strategy resulting from the HR reporting carried out, and that adopted by the group, We were able to ascertain how HR reporting plays the role of a revealer and communicator of HR strategy, on the one hand, and the role of the pilot and controller of HR strategy, on the other hand. So it serves to ensure alignment between the group's HR strategy and social performance within the company. These results can be generalized to other companies of at least the same size as the OCP group.

**Keywords:** HR Reporting, Human Resource, HR Dashboards, HR Strategy, Key Performance Indicator, Monthly Analytics Dashboard.

**JEL Classification :** O15

**Paper type :** Empirical research

## Introduction

L'entreprise aujourd'hui vit dans un contexte très complexe, elle doit faire face à un ensemble de contraintes, d'exigences et de risques de plus en plus forts. Ainsi, presque la totalité des entreprises du monde procède, ces dernières années, à des réorganisations, des restructurations, et des réaménagements au niveau de leurs ressources humaines, d'une façon périodique, afin de s'aligner avec les objectifs stratégiques de l'organisation d'une part, et pour répondre aux exigences de l'environnement de l'autre part.

Dans ce contexte, la fonction RH est placée au centre des autres fonctions de l'entreprise, en vertu de son rôle primordial que joue en termes d'élaboration de la stratégie RH, de développement du capital humain et de veille à l'alignement de la stratégie RH avec les performances sociales réalisées. En effet, les responsables de la fonction RH assurent ces rôles à travers des techniques et des outils de plus en plus imposés tels ; que le pilotage RH, le reporting RH, le contrôle de gestion social, etc. ce qui fait des ressources humaines un objet de contrôle à part entière au sein des organisations et des entreprises (Martory, 2015). Ce contrôle concerne l'ensemble des activités et des données sociales ou humaines de l'entreprise telles que ; le recrutement, la formation, la mobilité, les effectifs, la rémunération, etc.

En tant que leader mondial des phosphates, le groupe OCP SA, a procédé à une grande restructuration de la fonction RH dans le cadre de sa nouvelle stratégie 2008-2020, afin de valoriser ses ressources humaines et démontrer sa contribution à la performance globale du groupe. La facette principale de cette restructuration RH est l'appui sur des outils de mesure des performances sociales adaptés, appuyés par le Business Intelligence d'Oracle<sup>1</sup>. Ce grand chantier vise permettre au groupe OCP de mieux piloter ses ressources humaines via un système d'information performant, tout en comptant sur un reporting RH de qualité.

Dans ce cadre, nous posons la problématique suivante : dans quelle mesure le reporting RH constitue-t-il un levier de pilotage et de contrôle de la stratégie RH de l'entreprise ? pour bien appréhender cette problématique, nous avons fait appel à la méthode de l'étude de cas unique du groupe OCP SA. Une étude qui a duré plus de trois mois (du mois Mars au Juin), et qui repose principalement sur la recherche-action où la connaissance se construit sur la base des avancées empiriques, avec l'adoption bien sûr d'un cadre conceptuel au départ pour éclairer les notions fondamentales. Le recours à cette méthode est imposé par le manque des recherches antérieures et de la littérature dans le domaine, essentiellement dans ce point qui traite le lien entre le reporting RH et la stratégie RH de l'entreprise.

L'objectif donc de cet article, est d'analyser et d'expliquer la relation entre le reporting RH et la stratégie des ressources humaines de l'OCP en se basant sur un modèle théorique des stratégies en matière des RH. Ceci pour voir si le reporting RH permet réellement de piloter et de contrôler la stratégie RH du groupe ou non, dans la perspective d'assurer l'alignement entre les deux variables, et de procéder aux modifications nécessaires pour rester toujours alignées avec les objectifs de l'entreprise. Par conséquent, nous fondons notre analyse sur deux hypothèses ; le reporting RH est un bon révélateur de la stratégie de l'OCP en matière de gestion des ressources humaines (H1), le reporting RH permet de piloter la stratégie RH de l'OCP (H2).

En fait, notre étude, par l'exploration d'un champ de recherche vierge en comptant sur une recherche-action au sein d'un cas unique, servira au développement de la revue de littérature dans le domaine, par les résultats issus de la recherche empirique au sein d'une grande

---

<sup>1</sup> Qui apporte les moyens de mise en place et de déploiement des tableaux de bord exploitant, traitant, et restituant les données de sources et de format multiples (SIRH, enquêtes de satisfaction, Documents offices, etc.), avec une interface unifiée et conviviale, optimisant ainsi la qualité des données intégrées et réduisant par conséquent la charge du reporting (Oracle est un ERP permettant une gestion intégrée, il assure à l'OCP SA d'intégrer et interconnecter l'ensemble des fonctions du Groupe dans un système informatique centralisé).

structure internationale (OCP SA). La validation de nos hypothèses de départ sert comme une base pour faire des recherches suivantes, dans cette piste, qui traite les liens possibles entre le reporting RH d'un côté et la stratégie RH de l'autre côté. Cette étude ouvre donc une nouvelle trajectoire dans le domaine RH et répond concrètement à une question principale ; comment le reporting RH permet aux professionnels RH de piloter et de contrôler la stratégie RH d'une entreprise ?

La présente étude s'articule autour de quatre grandes sections. La première exposera la revue de littérature théorique, dans laquelle nous présentons les concepts de reporting RH, de contrôle de gestion sociale, et de stratégie de ressources humaines, tout en analysant la relation théorique entre le reporting RH et le pilotage social de l'entreprise, autrement, le lien entre le reporting RH et la stratégie de l'entreprise en matière de gestion des RH. La deuxième section, quant à elle, présente la méthodologie suivie tout au long de notre recherche empirique (une recherche-action basée sur la méthode de l'étude de cas unique). La troisième section présente les résultats de notre recherche du terrain, et la quatrième présente une discussion profonde des résultats de la recherche.

## **1. Revue de littérature :**

### **1.1. Du reporting RH au pilotage social de l'entreprise**

Le reporting RH s'inscrit dans le cadre de la branche de contrôle de gestion social ou RH, ce dernier, qui s'est apparu pendant les années soixante aux États-Unis (France en 1970, Maroc récemment 2010), est une des composantes ou extension du contrôle de gestion classique<sup>2</sup> (Antony et Dearden, 1976), mais qui s'occupe du facteur humain à travers un système d'aide au pilotage social de l'entreprise, dans l'objectif de contribuer efficacement à la gestion des RH en termes des coûts, mais surtout des performances (Martory, 2003). C'est un mécanisme donc de pilotage socio-économique de l'entreprise, qui réconcilie plusieurs éléments ; contraintes financières, mode de prévision, et gestion sociale (Perreti et Piètrement, 2013), et il se présente comme le résultat de l'interaction entre les deux fonctions finance et RH (Collin, 2019).

Le contrôle de gestion social repose sur quatre pratiques fondamentales ; la réalisation du budget de la fonction ressources humaines, la construction des tableaux de bord RH, la réalisation des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise, et la construction du bilan social (Autissier et Simonin, 2009). Aussi, il s'exerce en deux niveaux, stratégique et opérationnel, via un ensemble de pratiques comme, la conception et la mise en œuvre d'un système d'information, la conduite des analyses socio-économiques exigées par le pilotage, la traduction des résultats des analyses en objectifs et décisions, etc.

En effet, le contrôle de gestion social est un pilotage moderne qui présente des informations quantitatives et qualitatives de grande importance sur les ressources humaines de l'entreprise (Martory, 2015). Il est né du besoin d'une meilleure communication et de dialogue social, du fait que les directions générales des entreprises demandent de plus en plus des informations claires et détaillées sur les activités et les coûts RH, sur l'emploi et les métiers. Dans ce cadre, il constitue un élément de veille sociale qui aide les responsables au pilotage social de l'entreprise (Maskini, 2018).

Dans notre article, nous nous intéressons principalement aux pratiques de construction des tableaux de bord RH et de mesure des variables de performances sociales. Ces dernières qui constituent ce qu'on appelle le reporting RH, et qui servent à définir les tableaux de bord

---

<sup>2</sup> C'est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation.

sociaux et les indicateurs de coûts, de résultats et de moyens permettant de suivre et de piloter les performances de la fonction RH, dans une logique de s'aligner avec la stratégie RH de l'entreprise.

En fait, le reporting RH, ou « reporting social », comme l'a dit (G. Naro, 2005), est le fait de rendre compte à la hiérarchie des données sociales, des actions et résultats concernant les salariés dans les différents centres de responsabilité, on parlera alors d'un reporting RH interne, ça veut dire que le reporting RH sert qu'un support de communication, il intervient comme un moyen sans pareil, assurant la communication des données sociales tout au long de la ligne hiérarchique, de l'amont jusqu'à l'aval (Martory 2004). Il peut s'agir spécifiquement pour la fonction RH, d'une remontée d'information depuis les diverses directions des RH décentralisées au niveau des établissements ou filiales de l'entreprise, vers la direction des ressources humaines (DRH) de l'organisation. Il constitue un excellent baromètre des RH dans l'organisation, assurant une aide aux responsables pour évaluer les situations, ainsi, en plus d'alerte des dysfonctionnements sociaux, il joue le rôle d'un véritable explicateur des phénomènes sociaux observés (Allègre et Andréssin, 2008).

C'est un processus permanent et organisé, reposant sur l'accompagnement actif et continu de la direction des RH à l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la stratégie RH et la stratégie de développement de l'organisation. Dans ce sens, le reporting RH doit permettre l'identification des facteurs clés de succès et des exécutions effectives des ressources humaines de l'organisation, dans le but d'évaluer « *les réalisations de stratégies proactives ciblées sur un double environnement interne et externe, des critères de performance globale permettent d'associer la performance économique, élargie à ses composantes techniques et commerciales, à la performance humaine et sociale* » (Martory, 2015).

Dans ce cadre, le reporting RH assurant le rôle du pilotage social de l'entreprise, en suivant les données opérationnelles et stratégiques de gestion des ressources humaines, moteur de tout processus de prise de décision. Piloter le volet social de l'entreprise, c'est garantir une vision volontariste dans laquelle la fonction RH n'est plus considérée comme une activité administrative d'assistance, mais une fonction à part entière, au centre des fonctions de l'entreprise, et au service des stratégies RH et de développement de l'organisation en assurant leur mise en œuvre (Martory et Crozet, 2013). Par conséquent, le pilotage social de l'entreprise ne peut s'effectuer sans recours au reporting social.

Ce pilotage social s'exerce au moyen de tableaux de bord sociaux (RH), qui sont des documents synthétiques, englobant une série d'indicateurs RH peu nombreux, mais pertinents par rapport au niveau de responsabilité et au contexte décisionnel de l'utilisateur. Le premier objectif du système du pilotage social est d'orienter et contrôler la contribution de valeur de la fonction RH aux résultats et objectifs de l'entreprise (Joelle Imbert, 2007). Autrement, le pilotage RH permet de mesurer les performances sociales de l'entreprise, et contrôler l'alignement des réalisations avec les objectifs fixés dans le cadre de la stratégie RH de l'organisation, dans une perspective de correction des écarts et d'ajustement des performances. Parce que les entreprises performantes aujourd'hui sont conscientes de la place de la mesure des indicateurs, et qu'on s'améliore pas si nous ne mesurons pas. Cependant, la production des tableaux de bord RH n'est pas suffisante pour atteindre l'objectif, mais il faut choisir les plus représentatifs de l'activité sous contrôle en intégrant réellement une fonction de pilotage RH.

Le reporting RH repose sur des outils tels que ; les modules de requête à partir des systèmes de paie, les progiciels décisionnels, ces outils peuvent être directement branchés sur le SIRH, ou bien sur un data Warehouse alimenté éventuellement par différents SIRH. Ces outils et afin d'assurer un reporting de qualité reposent sur des dispositifs appelés « tableaux de bord » (J.M Perreti, 2011). De leur côté, ces outils reposent sur des dispositifs appelés

« tableaux de bord RH ». Cependant, il existe une multitude des types de TBRH<sup>3</sup> (Le Louam, 2008).

Il s'agit principalement d'un système d'information pertinent lié à une comptabilité analytique sociale permettant de calculer ; les coûts cachés liés aux dysfonctionnements sociaux, les plans et les budgets (à savoir le budget des effectifs, de la masse salariale et des frais de personnel), et les indicateurs sociaux (qualitatif, quantitatif, individuel et collectif) (Martory & Crozet, 2013). Les indicateurs RH se répartissent en indicateurs de situation -ou dites indicateurs de structure- (effectif, masse salariale, budget formation, nombre d'accidents du travail, durée du travail), et indicateurs de mouvements qui sont des indicateurs de performance relevant de la dynamique des ressources humaines (taux de croissance des effectifs, taux de rotation (turn-over), taux de promotion), et forment le tableau de bord social<sup>4</sup> (Martory & Crozet, 2013).

Vu notre objectif, par lequel nous visons montrer comment le reporting RH permet de piloter la stratégie RH de l'entreprise à travers le suivi et le pilotage des indicateurs sociaux, il nous apparaît judicieux de consacrer un titre aux différentes stratégies dans le domaine RH. Ceci va nous servir dans la partie empirique pour identifier quelle stratégie RH est adoptée par le Groupe OCP (terrain de l'étude), et afin de vérifier dans quelle mesure l'élaboration d'un reporting RH au sein du groupe permettra de révéler et de piloter la stratégie adoptée en matière des RH.

## 1.2. Vers une classification des stratégies RH des entreprises

Les ressources humaines occupent une place centrale au sein de toute organisation, pour cela la stratégie RH, qui vise la structuration et le développement du facteur humain, se place au cœur de la stratégie globale de l'entreprise. Dans ce sens, le management stratégique des ressources humaines -à travers la fixation des objectifs, la mise en place des moyens, la mesure des performances sociales de l'entreprise et le réajustement des écarts sociaux- contribue fortement à l'efficacité et l'efficience organisationnelle (Colbert, 2004).

Une stratégie ressources humaines (SRH) ou « *politique RH* » définit la manière à travers laquelle elle va assurer d'une façon permanente, l'adéquation entre les besoins d'une entreprise et ses ressources humaines, ceci en synchronisme avec son éthique et ses valeurs. Autrement, une stratégie RH définit les ressources humaines dont une entreprise a besoin et la façon dont ces RH sont gérées. La logique de guidage est que les pratiques de gestion des ressources humaines d'une entreprise doivent développer les compétences des employés, les connaissances et la motivation de telle sorte que les employés se comportent de façons qui contribuent à la mise en œuvre d'une stratégie particulière (Bowen et Ostroff, 2004).

Une première classification est celle de Gazier, dans laquelle il a présenté huit options stratégiques en RH en reposant sur deux grilles. La première grille présente quatre options statiques -la Localisation et Délocalisation (1), l'avantage salarial différentiel (2), le Paternalisme et attitude fordienne (3), et la Stabilisation du collectif et carrières aménagées (4)- en fonction de quatre variables ; la captation et la fixation des RH, la diversification et l'élémentarité des RH. Les options (1) et (2) reposent sur « *l'utilisation de travailleurs captés* » (Gazier, 2004), cela veut dire que les salariés peuvent demeurer toute leur vie dans l'entreprise qui les a recrutés. Bien qu'il y a toujours la possibilité de recourir au marché externe dans le cas d'un changement de la situation que ce soit de la part de l'entreprise ou des employés. Les deux

---

<sup>3</sup> Les TB opérationnels (englobent les TB de recrutement, de rémunération, de formation et de d'évaluation). Les TB des résultats RH (englobent les TB d'effectifs, d'attitudes et de comportements), les TB stratégiques RH (englobent les TB d'acquisition, de reconnaissance, de compétences, et le TB social), et en fin les TB de couts et de revenus RH

<sup>4</sup> C'est un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables, rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale

autres options (3) et (4), elles reposent sur un choix stratégique de fixation de la main d'œuvre. L'entreprise mit en place un ensemble de dispositifs afin de stabiliser et fixer les travailleurs.

La seconde grille présente les quatre options dynamiques, cette perspective est un peu complexe par rapport à la précédente, du fait qu'elle repose sur des facteurs de classification différents (la valorisation individuelle ou collective de l'investissement en RH, et le parcours professionnel est-ce qu'il est interne ou externe à la firme), ce qui lui attribue sa vocation dynamique. En termes de cette grille, nous trouvons quatre options : la spécialisations et recyclages (5), les districts et réseaux (6), le modèle de la compétence (7), la rotation et la polyvalence (8). Pour la cinquième, elle correspond à la majorité des grandes entreprises multinationales qui adoptent un recyclage pour leurs salariés. Cette option détient une qualification reconnue et isolable, le salarié peut circuler de firme en firme. Quant à la huitième, il y a une domination de la logique de construction de la polyvalence et de la compétence en interne de l'entreprise (Gazier, 2004).

Les options (6) et (7) proposent deux autres caractéristiques logiques. La première prévoit des salariés qui circulent d'une entreprise à l'autre, pourtant, elle fait l'objet d'une valorisation collective de ressources humaines. Le salarié qui nous quitte et qui était formé par nous-mêmes sera remplacé par un autre de l'externe formé par une autre entreprise. Sur le plan de la deuxième, l'entreprise favorise le développement des compétences des salariés au sein de la firme, mais d'une façon individuelle, comme s'elle pilote le processus d'acquisition des compétences (Gazier, 2004).

Une autre classification des stratégies RH a été proposée par Bamberger et Meshoulam, à quatre états en croisant deux critères de classification, qui permettent de mettre en évidence quatre modèles stratégiques en RH dont la pertinence ne peut être contestée (Guérin et Wils 2006) : le premier est la considération que l'on a des ressources humaines (actif à investir versus bien de consommation), le deuxième est le contrôle de la main-d'œuvre et le degré d'autonomie qui lui est consenti dans l'accomplissement de ses tâches -contrôle sur les processus versus sur les résultats- (Bamberger et Meshoulam, 2000). Toutefois aucune de ces deux approches prises isolément ne donne un cadre de référence complet des stratégies RH, elles doivent examiner de façon croisée.

La combinaison des deux critères donne lieu à quatre stratégies principales en RH : la stratégie de partenariat, de contingence, de contractualisation, et de paternalisme. (Lemire et Martel, 2007). Cependant, les finalités des systèmes de ressources humaines varient en fonction de quatre dimensions qui permettent d'analyser les caractéristiques de chacune des stratégies RH; d'abord, le niveau de contribution attendu de l'employé (contribution étroite, bien spécifiée et stable versus contribution large, ambiguë et dynamique), ensuite, la nature de la composition de la main-d'œuvre (le ratio de supervision, les types de compétences), après, le niveau de compétences des employés souhaité (les niveaux de connaissances et d'habiletés de base des employés), et finalement, le niveau de partenariat attendu des employés (le degré auquel les intérêts des individus sont alignés sur ceux du management) (Dyer et Holder, 1988). À ces quatre dimensions, Bamberger et Meshoulam ajoutent deux autres critères ; l'agilité<sup>5</sup> et l'alignement<sup>6</sup> (Lemire et Martel, 2007), en termes d'analyse des options stratégiques en matière des RH,

Le tableau ci-dessous présente la classification des stratégies RH de Bamberger et Meshoulam, ainsi que leurs caractéristiques en fonction des six dimensions d'analyse ou finalités stratégiques.

---

<sup>5</sup> Ou flexibilité : le degré auquel les systèmes de ressources humaines sont en mesure de répondre aux changements provoqués par l'environnement

<sup>6</sup> Le degré de synergie entre les différentes composantes du système de ressources humaines

**Tableau 1 :** Typologie des principales stratégies ressources humaines et leurs finalités d'après Bamberger

| Stratégie (de)      | Croissance   | Décroissance   | Diversification   | Intégration  | Revirement  | Mixte (combinaison)   |
|---------------------|--|--|---|--|---|---|
| <b>Spécificités</b> | Élargissement des tâches, augmentation des emplois, amélioration des compétences du personnel élargissement des programmes RH. | Retrait de tâches, abolition de postes). Réduction de l'expérience, des compétences, réduction des programmes et services RH | L'ajout de tâches nouvelles ou postes nouveaux ; l'ajout de personnel expérimenté, le changement dans les programmes et les services RH | L'ajout de tâches, et de nouveaux emplois délibérément liés aux activités des fournisseurs, des compétiteurs ou des distributeurs, ou en prévenance d'eux. Développement d'activités RH harmonisées à celles des fournisseurs. | Semblable à celle de la décroissance, suivie d'une autre stratégie. | Comprends deux grandes stratégies RH ou plus, dans différentes parties de l'organisation, au même moment. |

**Source :** traduit de Bamberger P. et I. Meshoulam (2000) « l'approche systémique de la GRH », 2007

Kazanas Rothwell et Kazanas ont établi aussi six grandes stratégies de ressources humaines (Lemire et Martel, 2007), qui doivent contribuer à fournir des directions ou encore un sens aux actions stratégiques, comme les stratégies d'évolution. Ces stratégies sont considérées comme la base des efforts coordonnés et soutenus pour atteindre les objectifs à long terme non seulement sur le plan des ressources humaines, mais aussi au niveau organisationnel. Le tableau suivant récapitule les six options stratégiques en RH :

**Tableau 2 :** classification des stratégies RH selon Rothwell et Kazanas

| Finalités                        | SRH- contingence  | SRH- paternalisme   | SRH contractualisation   | SRH partenariat  |
|----------------------------------|---|---|--|--|
| <b>Contribution</b>              | -Très faibles niveaux d'initiative et de créativité<br>-Attentes de performance faibles<br>-contrôle étroit                 | - Un certain niveau d'initiative et de créativité<br>-Attentes de performance modérées et stables<br>-contrôle étroit | -Niveaux élevés d'initiative et de créativité<br>-Attentes de performance élevée et relativement stables<br>-Auto-management | -Très hauts niveaux d'initiative et de créativité<br>-Attentes de performance élevée<br>-Auto-management |
| <b>Composition</b>               | -Très faible nombre d'employés<br>-Noyau d'employés protégé (sécurité/ Stabilité d'emploi)<br>-Faible diversité d'habiletés | -Nombre d'employés suffisant (principalement du personnel clé)<br>-Diversité d'habiletés modérée                      | -Faible nombre d'employés (personnel clé et périphérique)<br>-Diversité d'habiletés très élevée                              | -Nombre d'employés suffisant (personnel clé et périphérique)<br>- Diversité d'habiletés élevée           |
| <b>Compétence</b>                | Adéquate  | Adéquate  | Très élevée  | Elevée   |
| <b>Partenariat/ Habilitation</b> | -Limité(e)<br>-Attachement organisationnel instrumental   | -Modéré(e)<br>-Attachement organisationnel à la fois instrumental et affectif   | -Faible<br>-Identification au travail et au poste occupé   | -Elevé(e)<br>-Attachement organisationnel affectif   |
| <b>Flexibilité</b>               | Très élevée   | Limitée   | Elevée   | Modérée  |
| <b>Alignement</b>                | Elevé   | Faible  | Faible   | Elevé  |

**Source :** Notre propre élaboration, d'après les informations de Lemire et al, 2011

Et en termes de notre étude pratique, nous adopterons ce positionnement théorique qui repose sur la typologie de Bamberger et Meshoulam à quatre options stratégiques pour analyser l'alignement entre la stratégie RH de l'OCP et le reporting RH du groupe. Ce choix



est défendu par le fait que cette classification est plus appropriée aux grandes entreprises multinationales (comme notre cas) et aussi, du fait qu'elle est bien détaillée.

## 2. Méthodologie et outils

Dans l'objectif d'analyser et d'expliquer comment le reporting RH peut servir comme un outil de pilotage social de l'entreprise, et par conséquent un outil de révélation et de contrôle de l'alignement stratégique de l'entreprise en matière des ressources humaines, nous adoptons une approche méthodologique qualitative qui repose sur la méthode de l'étude de cas unique du groupe chérifien des phosphates (OCP) à Casablanca. Autrement, nous visons à étudier si les mécanismes du reporting RH (indicateurs, tableaux de bord, etc.) peuvent révéler les objectifs et les grandes orientations stratégiques du groupe en termes de gestion de son capital humain, et comment cette pratique du reporting RH permet de piloter la stratégie RH du groupe.

Pour cela, nous fondons notre recherche sur deux hypothèses ; le reporting RH est un bon révélateur de la stratégie de l'OCP en matière de gestion des ressources humaines (H1), le reporting RH permet de piloter la stratégie RH de l'OCP (H2). En termes d'analyse de la stratégie RH, nous adoptons la classification de Bamberger et Meshoulam (2000) à quatre options stratégiques. Notre méthodologie se présente en trois parties.

Tout d'abord, nous avons commencé par l'élaboration d'un référentiel des indicateurs RH, des trois principales familles en matière du reporting RH : le recrutement, la formation, et la mobilité & gestion de carrière. Il faut noter que le choix de ces trois familles d'indicateurs RH n'est pas fait au hasard, mais nous avons choisi les trois étapes les plus importantes pour chaque salarié dans l'organisation dès son arrivée (recrutement) jusqu'à sa sortie (mobilité & gestion de carrière), et passant par son développement (la formation).

En deuxième lieu, nous avons passé à l'étape de validation des indicateurs RH, qui devraient être la matière première dans le processus de production des tableaux de bord RH. Afin de pouvoir choisir les indicateurs RH qui répondent aux besoins des gestionnaires et de la DRH, nous avons fait des entretiens semi-directifs et des réunions, avec plusieurs responsables RH, et dans des thèmes spécifiques, le tableau suivant présente les responsables RH interviewés, qui appartient tous à la fonction RH du groupe OCP intitulée « capital humain », ainsi que les thèmes des entretiens réalisés :

**Tableaux 3 : les responsables RH enquêtés et les thèmes traités**

| Responsable RH                                      | Thème d'entretien   |
|---|---|
| Le responsable de recrutement                       | Les objectifs stratégiques du groupe en matière de recrutement et les indicateurs pertinents de mesure.           |
| Le responsable d'institut d'entreprise et formation | Les objectifs stratégiques du groupe en matière de formation et les indicateurs pertinents de mesure.             |
| Le responsable de développement des carrières HC    | Les objectifs stratégiques du groupe en matière de gestion des carrières et les indicateurs pertinents de mesure. |
| Le responsable de pilotage et planification RH      | Les objectifs stratégiques du groupe en matière de planification RH et les indicateurs pertinents de mesure.      |
| Le responsable de la GPEC                           | Les objectifs stratégiques du groupe en matière de GPEC et les indicateurs pertinents de mesure.                  |

**Source :** notre propre élaboration.

Ces entretiens-semi directifs et ces réunions nous ont permis d'identifier les 5 ou les 6 indicateurs RH pertinent pour chaque responsable. Et grâce à ces indicateurs RH identifiés, nous avons pu élaborer les tableaux de bord RH des trois principales pratiques RH (le

recrutement, la formation et développement des compétences, la mobilité et la gestion de carrière), en utilisant un support Excel au niveau de chaque comité RH.

En troisième lieu, nous avons suivis les objectifs fixés par chaque gestionnaire RH, et le degré de priorité de chaque objectif, à partir des tableaux de bord élaborés et des indicateurs RH inclus. Cela nous a permis de dégager les grandes orientations de la stratégie RH de l'OCP SA.

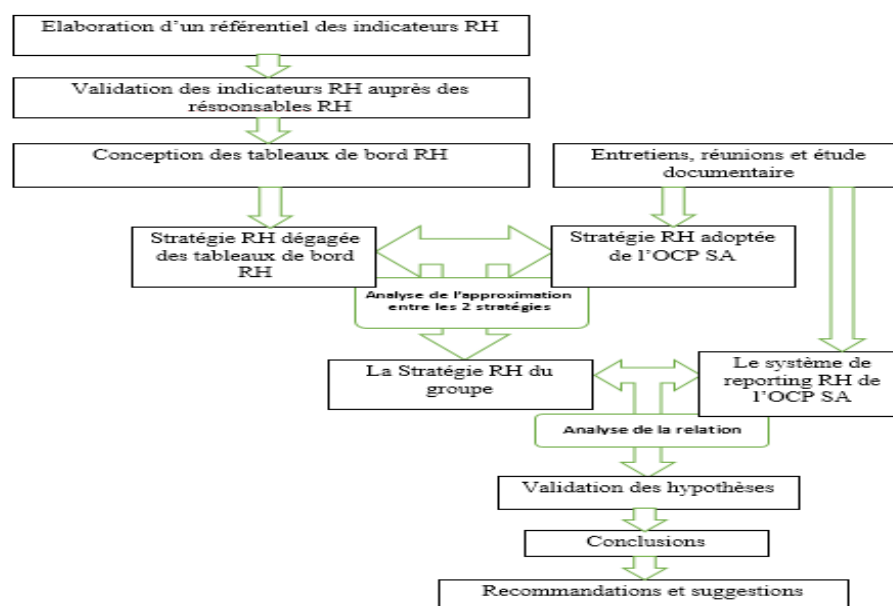
Cela d'une part, de l'autre part, et dans un objectif multidimensionnel - visant à connaître la stratégie RH effectivement adoptée par le Groupe OCP, s'informer sur le reporting RH, analyser le système de reporting RH du Groupe OCP, et analyser la relation entre le reporting RH et la stratégie RH, et vérifier à quel niveau le reporting RH pilote et contrôle la stratégie RH de l'organisation- nous avons accompli des réunions et des entretiens semi-directifs, avec les différents responsables du comité de capital humain et gestion (CHG) déjà cités, et avec d'autres responsables de la fonction « capital humain » du Groupe, notamment ; le responsable de pilotage PMO, et le responsable de reporting RH, autour du thème : identification des grandes lignes de la stratégie RH du groupe OCP.

Sous la lumière des réponses et des informations collectées auprès des responsables RH, nous déterminons la stratégie réellement adoptée par le groupe en matière de GRH en premier lieu. En deuxième lieu, nous avons analysé la relation existante entre le reporting RH et le pilotage de la stratégie RH du groupe.

Après, nous passons pour discuter et analyser les deux stratégies RH en premier : la stratégie RH issue du reporting RH, et la stratégie RH déclarée par les responsables du capital humain sur la base du modèle théorique de Bamberger et Meshoulam. Ceci pour détecter les points communs et montrer dans quelle mesure le reporting RH est apte à nous révéler la Stratégie RH d'une organisation. En deuxième, pour discuter les réponses recueillies, qui analysent la relation entre le reporting RH et la stratégie RH de l'OCP SA.

Dans le schéma ci-dessous, nous illustrons les étapes de notre méthodologie d'une façon consolidée et simple.

**Figure 1 : le Processus de la recherche**



**Source :** Notre propre élaboration

### 3. Résultats

Après avoir élaboré les tableaux de bord RH de recrutement de formation, et de mobilité et gestion de carrière. Nous présentons dans cette partie les résultats de notre étude du terrain. Nous commençons par la présentation de la stratégie RH issue des tableaux de bord sociaux élaborés, en suite, nous présenterons la synthèse des entretiens semi-directifs réalisés avec les responsables RH, Afin d'identifier la stratégie RH adoptée effectivement par le Groupe OCP d'une part, et pour analyser la relation entre le reporting RH et le pilotage de la stratégie RH de l'OCP de l'autre part.

#### 3.1. La stratégie RH de l'OCP issue du reporting RH

En effet, à travers l'exploitation des données des tableaux de bord RH élaborés concernant les différentes pratiques RH (recrutement, formation, mobilité et gestion de carrières, etc.), et à en comptant sur les informations recueillies au niveau des entretiens semi-directifs avec les responsables RH, nous avons pu dégager tous les détails de la stratégie RH du groupe. Cependant, vu la masse des informations, nous récapitulons, dans le tableau suivant, les grandes lignes stratégiques en matière des de gestion des ressources humaines au sein du groupe OCP SA.

**Tableau 4 :** Les grandes orientations de la stratégie RH de l'OCP

| Tableau de bord de                        | Les grandes orientations stratégiques  |
|---|--|
| <b>Recrutement</b>                        | Long terme, intégration rapide et facile, diversité, qualité du processus, forte sélectivité : les lauréats sur la base de la compétence, et les expérimentés.<br>Enorme investissement concrétisé par une masse salariale qui représente 47 % des dépenses du Groupe (14 M MDH) ...   |
| <b>Formation</b>                          | Enorme investissement surtout pendant la première année pour adapter la compétence au poste, programmes de formation divers et aux standards internationaux (développement des compétences), encouragement de la participation active, évaluation à <b>chaud</b> et à <b>froid</b> ... |
| <b>Mobilité &amp; gestion de carrière</b> | Système de mobilité avancé au niveau local et mondial, favorise le recrutement en interne, le développement de carrière et de l'employabilité des collaborateurs, système d'identification des hauts potentiels (HP) et des hauts performants (HP)...                                  |

**Source :** Notre propre élaboration.

En effet, le Groupe OCP considère ses ressources humaines comme un actif, dans lesquels il doit investir énormément, pour avoir et pour développer les compétences spécifiques dont il a besoin, dans le but de rester leader dans son domaine d'activité. Parce qu'il croit que les ressources humaines qui font et créent la richesse et la valeur ajoutée au sein du groupe. Ainsi le groupe tente toujours de préserver et fidéliser son capital humain, tout en lui accordant la sécurité d'emploi, et en tentant d'attacher le collaborateur à long terme à travers le développement de son employabilité, le développement de sa carrière, et de sa mobilité selon les besoins du groupe, etc.

#### 3.2. La stratégie affichée du groupe OCP

Suite aux entretiens effectués, et aux réunions assistées avec les différents responsables du département capital humain et gestion ; (responsable de planification et gestion du CH, responsables de recrutement, responsables d'institut d'entreprise et formation, responsable de la GPEC et mobilité, responsable reporting RH, ...). Nous avons pu identifier les grandes

lignes ou les grandes orientations de la stratégie du groupe OCP SA en matière de gestion des RH. Le tableau ci-dessous donne une synthèse de toutes les réponses des responsables RH interviewés.

**Tableau 5** : Synthèses des entretiens semi-directifs avec les RRH concernant les grands axes de la stratégie RH du Groupe OCP

| POSTE  | LES GRANDES ORIENTATIONS  |
|--|---|
| <b>Responsable Recrutement</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection très ciblée</li> <li>• Auto-management</li> <li>• Fort attachement à l'organisation,</li> <li>• Sécurité d'emploi.</li> <li>• Management par projet</li> <li>• Faible contrôle surtout pour les HC</li> <li>• Recrutement orientés vers le long terme</li> </ul> |
| <b>Responsable d'institut de Formation et d'entreprise</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification des canaux de formation</li> <li>• La formation à distance « E-learning »</li> <li>• Fort partenariat avec les institutions du groupe</li> <li>• Formations qui répondent aux besoins organisationnels qu'aux personnelles</li> </ul>                      |
| <b>Responsable de la GPEC et mobilité</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des processus de mobilité divers</li> <li>• Développement et soutien élevé à la carrière.</li> </ul>   |

**Source** : Notre propre élaboration.

D'après ces données, nous pouvons avancer que la gestion des ressources humaines au sein d'OCP repose sur la notion fondamentale de « capital humain ». Ce dernier est constitué, de l'amont à l'aval, des hommes et les femmes que le groupe recherche, choisit, recrute, développe et promeut. Elle s'appuie sur des principes qui garantissent des conditions de travail et une qualité de vie optimale aux collaborateurs du groupe OCP.

En effet, la stratégie de gestion des ressources humaines au sein de l'OCP repose sur cinq piliers principaux qui favorisent le développement du potentiel RH du groupe et la réalisation des objectifs fixés par la direction générale et la direction RH. En premier lieu, une politique de formation initiale et continue forte qui vise le développement des compétences, l'accompagnement des nouvelles recrues, l'amélioration des performances, et la mobilisation de tous autour des valeurs de l'entreprise. En deuxième lieu, une politique de recrutement très pointue visant à améliorer la qualité des processus de recrutement, à assurer la sécurité d'emploi, et à garantir l'attachement au groupe et l'auto-management (contrôle négligé pour les salariés hors cadre) via un management par projet.

En troisième lieu, une politique de mobilité et de gestion de carrière avancée, qui repose sur des processus de mobilité divers, un développement et un soutien élevé à la carrière et une forte opportunité de promotion professionnelle. En quatrième lieu, une politique de rémunération rétribuant la responsabilité et la performance individuelle et collective via la classification des postes et un système de rémunération globale articulée autour de trois volets (part fixe, variable, et offre sociale). Le dernier pilier de la stratégie RH du groupe est l'action sociale d'envergure, basée sur un dialogue social permanent et constructif et sur l'octroi de prestations sociales.

Par conséquent, suite à l'analyse des réponses et des données des responsables RH ; le groupe OCP adopte une stratégie partenariale en matière de gestion de ses collaborateurs. Cette stratégie lui permet toujours de fidéliser ses ressources humaines et ses compétences, et de préserver son avantage concurrentiel sur le marché mondial des phosphates.

### 3.3. La relation entre le reporting RH et la stratégie RH de l'OCP

Suite aux entretiens semi-directifs effectués auprès des responsables RH du groupe OCP susmentionnés, et d'après les réunions et les interviews réalisés avec les professionnels du reporting RH au sein du groupe, notamment, le responsable de pilotage PMO et le responsable de reporting RH, nous pouvons avancer que le reporting RH joue plusieurs rôles au profit de la stratégie RH du groupe sur les plans de révélation, de pilotage et de contrôle.

En effet, le reporting RH irrigue les responsables RH et les directeurs en informations nécessaires et pertinentes, et d'une façon permanente. Ce qui leur permet de prendre les décisions correctes au bon moment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines du groupe d'une part, de l'autre part, il leur permet d'assurer une communication active entre les différentes fonctions et services du groupe, voire même avec les parties prenantes externes de l'OCP. Aussi, le reporting RH assure le pilotage des différentes dimensions de la stratégie RH du groupe.

Ce dernier rôle, s'assure via la mesure et l'analyse des performances sociales du groupe sur tous les plans (recrutement, formation, mobilité et gestion de carrière, rémunération, etc.), à travers les tableaux de bord sociaux et les indicateurs de mesures RH (KPI), pour les comparer ensuite avec les objectifs fixés en matière des RH par la stratégie RH du groupe (traduits en chiffres notamment). Cette comparaison permet d'identifier les volets RH qui répondent correctement aux objectifs de la stratégie et ceux qui ne répondent pas ou qui sont au-dessous des attentes. Par conséquent, le reporting RH via cette mesure, aide à la détection des écarts entre les réalisations sociales et celle souhaitées, et permet de corriger ces écarts, voire même, il dépasse cette mission à l'anticipation des évolutions RH possibles et l'optimisation des processus décisionnels. Dans cette logique, le reporting RH permet d'assurer le pilotage et l'alignement de stratégie RH du groupe OCP. Le tableau suivant récapitule les données collectées auprès des RRH de l'OCP, suite aux entretiens autour du thème « *les liens entre le reporting RH et la stratégie RH du groupe* ».

**Tableau 6 :** Synthèses des entretiens semi-directifs avec les RRH concernant la relation du reporting RH et la stratégie RH de l'OCP

| Statut  | Synthèses des entretiens semi-directifs  |
|---|--|
| <b>Responsable de pilotage PMO</b>                | -Le reporting livre des informations de bonne qualité aux décideurs<br>-Assure la communication et le dialogue entre les RRH<br>-Permet la finition, et le pilotage des différentes dimensions de la SRH   |
| <b>Responsable de reporting RH</b>                | -C'est une obligation vis-à-vis l'interne et l'externe.<br>-C'est un baromètre social qui assure la montée des informations RH pertinentes utilisable dans le processus de décision<br>-Il permet la détection et la correction des déviations stratégiques RH   |
| <b>Responsable de planification et gestion RH</b> | -Permet l'optimisation du choix et la maîtrise de tous les aspects de la SRH<br>- Analyser la SRH et identifier leurs points forts et leurs points faibles pour la réorienter<br>-Permet l'anticipation des évolutions RH possibles et l'optimisation du processus décisionnel<br>- Il assure l'alignement de la SRH |

**Source :** Notre propre élaboration.

## 4. Discussion des résultats

À ce niveau nous discutons et nous comparons la stratégie RH issue du reporting RH effectué et celle issue des entretiens avec les RRH de l'OCP en premier lieu, après nous

discutons les réponses des interviewés en ce qui concerne la relation du reporting RH et la stratégie RH.

#### 4.1. La stratégie RH dégagée face à la stratégie RH affichée

Afin d'identifier quelle stratégie RH adopte le groupe OCP SA, nous avons analysé les données recueillies au niveau des tableaux de bord RH et des entretiens, tout en se basant, en premier lieu sur le modèle de Bamberger et Meshoulam (les quatre finalités RH), avec l'ajout des deux finalités de Dyer et Holder.

En effet, les six finalités de la stratégie RH du groupe OCP -critères d'analyse de l'alignement stratégique entre la stratégie déclarée ou adoptée officiellement et la stratégie dégagée- reposent sur le niveau de contribution attendu du collaborateur, la composition des RH, le niveau de compétence recherché lors du recrutement, le niveau de partenariat attendu des employés, l'agilité du système de RH face aux changements, et l'alignement ou le degré de synergie du système de RH.

Par conséquent, les six finalités déterminèrent les six dimensions de la stratégie RH de l'OCP SA, qui s'illustrent et se récapitulent dans la figure suivante :

**Tableau 7** : Les finalités de la stratégie RH de l'OCP selon le modèle de Bamberger et Meshoulam

| Fins           | Contribution  | Composition  | Compétence            | Partenariat/<br>Habilitation                     | Agilité | Alignement |
|----------------|---|--|-----------------------|--|---------|------------|
| <b>SRH OCP</b> | Très hauts niveaux d'initiative et créativité<br>Attentes de performance élevées<br>Auto-management | Nombre d'employés suffisant (personnel clé et périphérique)<br>Diversité d'habiletés élevée<br>Faible contrôle | Elevée<br>Diversifiée | Elevé(e)<br>Attachement organisationnel affectif | Modérée | Elevé      |

**Source** : Auteurs, suivant le modèle de Bamberger et Meshoulam

En deuxième lieu, nous examinons la stratégie RH de l'OCP SA à l'aide des trois sous-systèmes de RH : le sous-système de flux de personnel (les activités RH en relation avec le recrutement, la mobilité et la formation), le sous-système d'évaluation et de rétribution (les pratiques telles que l'évaluation, la rémunération, et les avantages sociaux), et le sous-système des relations d'emplois (les relations et les processus de travail).

En fait, la stratégie RH déclarée de l'OCP SA se compose des trois sous-systèmes mentionnés. Dans le tableau suivant nous avons récapitulé l'analyse de la stratégie de l'OCP en matière des ressources humaines sur la base des trois sous-systèmes, tout en précisant les moyens.

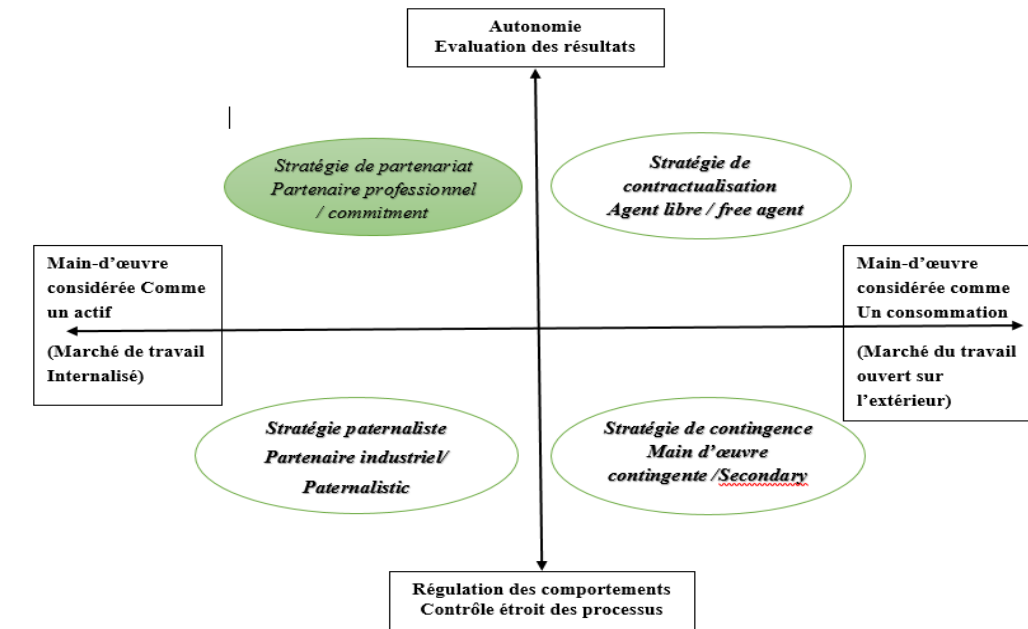
**Tableau 8 : Les trois sous-systèmes de la stratégie RH de l'OCP**

| Moyens                               | Sous-système de flux de personnel  | Sous-système d'évaluation et de rétribution  | Sous-système des relations d'emplois   |
|--------------------------------------|--|--|--|
| Caractéristiques de la SRH de l' OCP | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de sélection très ciblé</li> <li>• Flexibilité considérable</li> <li>• Développement et soutien à la carrière élevée</li> <li>• Utilisation importante du recrutement et de la promotion internes</li> <li>• Forte politique de formation et développement des compétences</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalisation sur l'équité interne et individuelle.</li> <li>• Salaire basé sur la performance individuelle et collective.</li> <li>• Focalisation importante sur les avantages sociaux, le salaire différé et les programmes d'aide aux employés.</li> <li>• Utilisation très grande de la rétroaction 360</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplois autogérés, élargis et enrichis.</li> <li>• Équipes de travail autogérées.</li> <li>• Utilisation élevée et extensive de l'interdisciplinarité.</li> <li>• Focalisation sur la culture organisationnelle comme mécanisme de contrôle organisationnel.</li> <li>• Communications internes extensives.</li> <li>• Processus formel de règlement de griefs</li> <li>• Présence syndicale possible.</li> </ul> |

**Source :** Notre propre élaboration (suivant le modèle de Bamberger et Meshoulam)

Par conséquent, la détermination des dimensions ou des finalités de la stratégie RH du groupe OCP, et de ses sous-systèmes, nous conduit à positionner la stratégie RH de l'OCP parmi les quatre grands modèles stratégiques en matière des RH, proposés par Bamberger et Meshoulam, tout en annonçant que l'OCP adopte une **stratégie de Partenariat** en matière de RH. La figure ci-après explique ce résultat clairement.

**Figure 2 :** La stratégie RH de l'OCP selon le modèle de BERGERGER et MESHLOUM



**Source :** adapté de Guérin, G. et T. Wils (2006, p.22).

Subséquentement, OCP SA à travers cette stratégie RH, vise attacher ses collaborateurs par un contrat psychologique de nature relationnelle, ce contrat psychologique est basé sur l'adhésion, l'implication et l'identification aux valeurs organisationnelles du groupe, si en plus, le travail est complexe et difficile à standardiser, ce qui est bien souvent le cas dans un environnement de plus en plus concurrentiel, turbulent et incertain. Cet attachement organisationnel est très utile pour le groupe d'une part, et pour l'employé de l'autre part, du

fait qu'il permettra de responsabiliser le collaborateur (compétent) puisqu'il a déjà intériorisé les valeurs du groupe, et il est en mesure d'aligner ses actions et ses comportements avec les besoins du groupe OCP (sans contrôle étroit).

Selon ce modèle, le groupe OCP considère ses collaborateurs comme des partenaires professionnels (commitment). Pour cela, il leur favorise le développement de carrière, la dotation interne, la mobilité selon les besoins du groupe, le recrutement ciblé basé sur la compétence et le savoir-faire, la sélection du type culturel plutôt que technique, l'accent sur l'équité interne, la rémunération au mérite (les primes de performances), les avantages sociaux, l'aide extensive aux collaborateurs, la communication active, les systèmes d'expression et la résolution des conflits à l'interne.

En effet, nous pouvons conclure que la stratégie RH du groupe issue de reportings RH effectués, et totalement alignés avec la stratégie RH effectivement adoptée par le top management de l'OCP, delà le reporting révèle fidèlement la stratégie RH du groupe OCP, et nous pouvons à ce niveau valider notre première hypothèse stimulante que, le reporting RH est un bon révélateur de la stratégie de l'OCP en matière de gestion des ressources humaines (H1).

#### **4.2. Le reporting RH face à la stratégie RH du groupe OCP.**

Les informations recueillies et analysées précédemment nous permettent de discuter la relation existante entre le système de reporting RH de l'OCP SA et la stratégie RH adoptée du groupe. En effet, il apparaît clairement que l'OCP a souffert ça fait longtemps, d'une problématique de reporting au niveau global, et en particulier, au niveau du reporting RH. Aujourd'hui, le groupe OCP souhaite pouvoir faire des analyses et répondre à un certain nombre de questions en matière de GRH de plus en plus complexes. Cela allait de la capacité à comptabiliser les effectifs des collaborateurs en temps réel, le calcul du taux de turnover, etc., à l'identification des enjeux de performance, de gestion stratégique, et des problématiques RH, telle que, la qualité du processus de recrutement, l'efficacité et l'efficience des programmes de formation, la gestion optimale des carrières et des programmes de mobilité, etc. Ainsi, pouvoir communiquer plus efficacement au management les enjeux RH, impliquer et motiver les managers et leur donner la possibilité de voir les résultats qu'ils obtiennent au sein du groupe.

En termes de notre processus de validation des hypothèses, nous avons choisi les principaux indicateurs RH reflétant chacune des facettes de la stratégie RH du groupe (les indicateurs pertinents du recrutement, de la formation, et de la mobilité et gestion de carrière), et nous avons conclu qu'à travers le reporting RH (la conception des tableaux de bord RH et la mesure des indicateurs RH pertinents, efficaces, et adéquats avec les objectifs stratégiques du l'OCP) les performances sociales du groupe restent plus ou moins alignées avec sa stratégie RH de partenariat. Ainsi, le reporting RH permet d'améliorer le niveau de performance des collaborateurs sur tous les plans sociaux.

En effet, le système de reporting RH du groupe permet de décentraliser un certain nombre de responsabilités RH de l'amont vers les managers opérationnels, et de libérer les Responsables RH de plus en plus sur le plan temporel, qui vont être moins occupés dans la conception des tableaux de bord RH par des outils classiques, et plus disponibles pour voir, et écouter ce qui se passe sur terrain. Ceci dans le souci de contrôler la réalisation des objectifs stratégiques déclinés dans des plans d'actions opérationnels.

En effet, cet outil stratégique (le reporting RH) permet aux responsables et aux managers RH, de piloter et de contrôler la stratégie RH, à tous les stades, et à proximité. De même, le reporting RH favorise la liaison entre la stratégie RH et la stratégie de développement l'entreprise en générale, d'y jouer aussi un rôle et de communicateur de cette stratégie.



Nous assistons donc à une évolution remarquable au sein du service « Capital Humain » du groupe OCP. Ce dernier qui se développe à jouer des rôles de plus en plus stratégiques (de pilotage des dimensions stratégiques des ressources humaines, d'assurance de l'alignement de la stratégie RH avec la stratégie de développement de l'entreprise, etc.), en plus de ses rôles classiques de contrôle des coûts du personnel et de gestion administrative.

En effet, nous soulevons d'après notre recherche empirique, que le reporting RH constitue réellement un outil incontournable de pilotage, de contrôle, et de veille stratégique aux mains des gestionnaires et des Responsables RH pour garantir l'alignement stratégique entre les stratégies RH du groupe et les performances sociales réalisées effectivement. À ce niveau nous validons notre deuxième hypothèse stimulant que, le reporting RH permet de piloter la stratégie de l'OCP en matière de gestion des ressources humaines (H2).

## Conclusion

En conclusion de cet article, dans lequel nous avons tenté de répondre à la question : dans quelle mesure le reporting RH peut-il constituer un outil efficace de révélation et de pilotage de la stratégie RH d'une organisation (le groupe OCP dans notre cas) ? nous avons structuré ce papier en quatre sections principales. Dans la première nous avons exposé la revue de littérature du sujet, en commençant par la construction d'un cadre conceptuel de la recherche (le reporting RH, le contrôle de gestion sociale, les stratégies ressources humaines et ses différentes classifications théoriques), après nous avons posé les bases théoriques d'analyse de la relation entre le reporting RH (ou social) d'une part et la stratégie RH d'une organisation. Nous avons montré théoriquement que le reporting RH permet de piloter les aspects RH ou les performances sociales dans une entreprise, donc, c'est un outil de pilotage social de la stratégie RH de l'organisation.

En deuxième lieu, nous avons exposé la méthodologie de notre recherche, dans laquelle nous avons fait appel à la méthode de l'étude de cas unique du groupe OCP SA du Maroc (Casablanca). Notre méthodologie s'est basée sur plusieurs étapes, d'abord, la mise en place d'un système de reporting RH au niveau de la fonction « capital humain » de l'OCP (la conception des tableaux de bord RH, l'accomplissement d'un référentiel des indicateurs RH de plus de 100 KPI, la sélection des indicateurs RH pertinents en concertation avec les RRH, et l'exécution du reporting RH pour les grandes pratiques RH). Ensuite, la déduction de la stratégie RH du groupe sur la base du reporting RH, et après l'identification de la stratégie réelle de l'OCP en matière de GRH. Après nous avons procédé à la comparaison et l'analyse des données collectées auprès de tous les responsables RH.

La troisième section s'est consacrée à la présentation des résultats de la recherche. À ce niveau nous avons présenté la stratégie de l'OCP issue du reporting RH effectué et la stratégie de l'OCP réellement déclarée ou adoptée par le top management, et nous avons procédé à une analyse de la relation entre la stratégie RH du groupe OCP et le reporting RH, pour terminer en quatrième section par une discussion et interprétation des résultats. En termes de la dernière section, nous avons opté pour une analyse de la stratégie RH dégagée du reporting RH effectué vis-à-vis la stratégie RH affichée du groupe, et nous avons analysé les liens possibles ou les rôles que peut jouer le reporting RH face à la stratégie RH de l'OCP en termes de révélation, de contrôle et de pilotage social.

Sur le plan des résultats, nous avons pu premièrement montrer qu'à l'aide d'un reporting RH performant nous pouvons révéler la stratégie adoptée de l'OCP en matière de gestion de ses ressources humaines. Autrement, la lecture des tableaux de bord sociaux de l'entreprise et l'analyse des indicateurs choisis par les RRH et les managers et l'analyse des réalisations effectuées permet de révéler et de démontrer d'une manière crédible les grandes orientations stratégiques du groupe en matière de sa GRH. Delà, nous avons validé la première hypothèse de recherche qui stipule que le reporting RH est un bon révélateur de la stratégie de l'OCP en

matière de gestion des ressources humaines (H1), du fait qu'il offre une bonne visibilité des aspects sociaux au sein de l'entreprise.

Ainsi, le reporting RH en tant qu'outil stratégique, permet de piloter et contrôler tous les volets de la stratégie d'une organisation en matière de sa GRH, dans la perspective d'assurer l'alignement entre les performances sociales d'une part et les objectifs stratégiques de l'entreprise au niveau de la gestion des RH. Le pilotage de la stratégie RH permet d'anticiper les risques et de contrôler voire modifier les écarts sociaux, afin de rester toujours aligner avec les objectifs globaux de l'entreprise. Par ce résultat, nous avons validé la deuxième hypothèse stipulant que le reporting RH permet de piloter la stratégie RH de l'OCP (H2). En fait, le reporting RH assure une conduite sécurisée, efficace et efficiente de la stratégie RH de toute organisation, surtout dans un environnement incertain comme le nôtre.

Cependant, la recherche peut avoir quelques limites telles que la non-prise en considération de toutes les pratiques RH (la négligence de la pratique de rémunération essentiellement), ceci revient principalement au caractère confidentiel des données au sein de l'OCP en relation avec cette pratique, mais nous avons concentré sur des pratiques fondamentales et qui s'attachent directement au parcours de tout salarié (du recrutement, formation, développement de carrière, mobilité, etc.). Aussi, le caractère quasi-totalement empirique de la recherche, et l'absence de fondements théoriques dans le domaine, ceci revient au manque de revue dans cette piste, donc ce champ de recherche est un peu vierge et nouveau. Même lorsqu'on parle du reporting RH intelligent au Maroc (et dans les pays en voie de développement) on ne sait pas de quoi il s'agit, parce que c'est domaine, bien qu'il soit en relation avec la gestion des RH, mais il est technique et appuyé par les nouvelles technologies.

Or, avec l'accélération du progrès technique, et l'accrue de l'informatisation des organisations en général, et de la fonction RH en particulier (parlons du Big Data, OBIEE... de notre cas), on y aux frontières d'une nouvelle ère de gestion, à travers un reporting intelligent appuyant sur les Big Data et les pro-logiciels d'intelligence des affaires. Ces derniers qui vont exploiter toutes les informations sociales possibles au sein de l'organisation, issues des systèmes d'informations RH ; des réseaux sociaux ; etc. pour corrélérer des dizaines de variables, pour produire des indicateurs RH intelligents, et anticipatifs dans une perspective de gestion avancée des ressources humaines soi-disant anticiper la démission future d'un cadre ou d'un collaborateur, etc.- ces domaines de reporting RH intelligent, de la gestion des ressources humaines à travers le recours aux technologies de Big data et des ERP, etc. peuvent constituer des perspectives et des pistes de recherches pour les chercheurs au futur.

## Références

- (1) ALLEGRE C.B, et ANDREASSIN A.E, 2008. GRH : Valeur de l'immatériel. Ed De Boeck, 368 p.
- (2) ANTONY, DEARDEN, 2009. « Management contrôle systems » Irwin 1976 - Berland N, Mesurer et piloter la performance, e-book.
- (3) Autissier, D. & Simonin, B., (2009). Mesurer la performance des Ressources humaines. Editions d'Organisation.
- (4) BAMBERGER P. et al, 2014. Human resource strategy : formulation, implementation, and impact, Routledge, 2<sup>ème</sup> édition. 320 p.
- (5) BAMBERGER, P. et I. MESHOULAM, 2000. Human resource management strategy. *Published Sage, London*,
- (6) Bernard Martory et Daniel Crozet, 2013. « Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances », 8<sup>ème</sup> édition Dunod.

- (7) Bernard Martory, 2015. *Contrôle de gestion sociale Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances* » 8e édition, édition Vuibert.
- (8) BOWEN, D.E., & OSTROFF, C. (2004). “*Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the ‘strength’ of the HRM system*”. *Academy of Management Review*, 29, pp 203-221
- (9) COLBERT, B.A. (2004). “*The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management*”. *Academy of Management Review*, 29, pp 341-358.
- (10) Collin, E., (2019). *Le contrôle de gestion sociale : effectifs et masse salariale, frais de personnel, couts de la fonction Rh*, 3ème édition.
- (11) Dyer, L., & Holder, G. W. (1988). *Human resource management--evolving roles & responsibilities* (Vol. 1). Bna Books.
- (12) Gazier B., 2004. *Les stratégies des ressources humaines*. La Découverte, 3<sup>e</sup> éd. Paris, p. 137.
- (13) Guérin, G., & Wils, T. (2006). *L’alignement stratégique de la gestion des ressources humaines*. *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, 2, 16-25.
- (14) IMBERT J., 2007. *Les tableaux de bord RH*. Edition Eyrolles, 194 p.
- (15) LE LOUAM J-Y., 2008. *Les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*. Wolters Kluwer France, 229 p.
- (16) LEMIRE L. et MARTEL G., 2007. *L'approche systémique de la GRH*. PUQ, Canada, 412 p.
- (17) MARTORY B., 2004. *Les Tableaux de Bord Sociaux*. Liaisons, 276 p.
- (18) Martory, B. (2003). *Audit social*. *Revue française de gestion*, (6), 235-246.
- (19) MASKINI, N. (2018). *Le contrôle de gestion sociale : principes et outils*. *La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, (1). 1-14
- (20) NARO G., NOGUERA F., 2005. *Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable : quelle intégration dans le système de gestion interne des entreprises*. Communication au congrès de l'ADERSE, Lyon.
- (21) PERETTI J-M., 2011. *Le SIRH : enjeux, projet et bonnes pratiques*. Ed Magnard-Vuibert, Paris, 241 p.
- (22) Peretti, J. M., & Piètrement, G. (2013). *La gestion de l'information sociale*. Vuibert.
- (23) VOYER P., 2006. *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. 2e édition, PUQ, 446 p.