

LA GRH AU COEUR DU NOUVEL ENVIRONNEMENT AU MAROC : DES DEFIS ET DES EXIGENCES A RELEVER

HRM AT THE HEART OF THE NEW ENVIRONMENT IN MOROCCO: CHALLENGES AND REQUIREMENTS TO TAKE UP

NIA HAFIDA

Professeur Habilité de management et GRH
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Mohammeda.
Université Hassan II Casablanca.
Laboratoire de recherche sur l'entrepreneuriat et management de l'environnement de
l'entreprise.
Maroc
hafidaniah@gmail.com

RIZKI SANAA

Doctorante-chercheuse en gestion.
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Mohammeda.
Université Hassan II Casablanca.
Laboratoire de recherche sur l'entrepreneuriat et management de l'environnement de
l'entreprise.
Maroc
prof.sanaa.rizki@gmail.com

Date de soumission : 21/10/2019

Date d'acceptation : 20/12/2019

Pour citer cet article :

NIA H. & RIZKI S. (2019), « La GRH au cœur du nouvel environnement au Maroc : des défis et des exigences à relever », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 11 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 318 - 331

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594905>

Résumé.

Les innovations techniques, organisationnelles et sociales provoquent des changements profonds dans la gestion de l'entreprise. Notamment le volet gestion des ressources humaines qui a évolué à travers le temps, en exigeant de plus en plus des investissements coûteux. Devant cette conjoncture économique évolutive, cet environnement plein de défis et la complexité. Être compétitif s'est devenue un objectif de survie dont la réalisation est liée aux compétences disponibles pour l'entreprise. La difficulté de rechercher les compétences qui sont rares s'est alourdi par la nécessité d'analyser l'environnement international et son impact sur l'environnement national et bien évidemment sur le pilotage et les approches de management. Notre article vise à expliquer la nécessité du changement des pratiques de la gestion des ressources humaines pour faire face aux exigences de l'environnement, en assurant une conduite performante afin de garantir la pérennité et la compétitivité de l'entreprise, tout en mettant en évidence les défis à relever.

Mots-clés : environnement national ; environnement international ; conduite de changement ; Compétitivité ; GRH.

Abstract.

Technical, organizational and social innovations are causing profound changes in business management. In particular the human resources management component which has evolved over time, increasingly requiring costly investments. Faced with this changing economic situation, the landscape has become full of challenges and complexity. Being competitive has become a necessary objective that needs to be linked to the skills available to the company. The difficulty of finding these skills has been compounded by the need to analyze the international environment and its impact on the national environment and of course on steering and management approaches. Our article aims to explain the need to change human resource management practices to meet the demands of the environment, ensuring efficient driving forces in order to guarantee the sustainability and competitiveness of the company, while highlighting the challenges to be met.

Keywords: national environment; international environment; change management ; Competitiveness ; HRM.

INTRODUCTION

L'entreprise combine un ensemble de ressources (technologies, réseau de distribution, marques, brevets, etc.) dont certains confère à celle-ci un avantage concurrentiel face à certain. Entre autre, les ressources humaines constituant ainsi, un facteur stratégique dont la performance et la pérennité de l'entreprise.

Généralement, *la gestion des ressources humaines est souvent aux frontières de plusieurs disciplines : l'économie, du droit, de la sociologie, de l'anthropologie, de la philosophie, de la psychologie (Moriceau & Soparnot 2011)¹*. Une telle discipline, aussi vivante a permet à la fonction RH de suivre les fluctuations de l'environnement et de se transformer.

Le paradigme des ressources a mis en évidence le rôle stratégique des RH dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel². La Gestion des ressources humaines (GRH) n'est pas épargnée des mutation de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Dont les pratiques de GRH sont multiformes et diversifiées, ainsi que les techniques et principes sont en évolution continue. C'est ainsi que la fonction ou direction Rh a subi des transformations perpétuelles. Afin de s'adapter à son contexte national et international. Dans ce contexte, **Dans quelle mesure le nouvel environnement constitue un défi pour la fonction RH ? Et comment conduire le changement devant ces exigences ?**

L'intérêt de ce travail est de présenter les défis de la GRH dans le contexte actuel et la nécessité de la conduite des changements de cette fonction comme dimension de transformation des pratiques RH. La réponse de notre problématique s'articule en trois points essentiels : L'évolution de l'environnement international, la contamination de l'environnement national et la conduite du changement organisationnel face aux enjeux de l'environnement.

1. L'évolution de l'environnement international

L'observation des échanges commerciaux, des fluctuations de la croissance, des effets de la mondialisation dans un environnement international perpétuel. Nous mène à penser qu'elles

¹ Cité par : FERAR D. (2016), « Construire des pratiques de management des ressources humaines durable au Maroc », L'Harmattan, p : 63.

² TEMNATI L. & SAHRAOU H., (2019), « La problématique de l'intégration de la dimension, « Ressources Humaines » dans les décisions stratégiques de l'entreprise », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Numéro 2 : Janvier 2019 ». p : 201.

sont les conséquences sur le volet national ? Et Comment les entreprises nationales doivent légitimer leurs existences ? La réponse ne peut être qu'une réflexion autour du potentiel du royaume et la capacité des entreprises marocaines à penser le durable, au sein d'un climat des affaires sain interpellant les mutations internationales.

1.1. Les effets de la mondialisation

La mondialisation désigne un processus d'accroissement des échanges commerciaux, financiers, de connaissances, culturels, sociaux A l'échelle planétaire Grâce au développement de moyens de transport et de communication. De sorte que le monde devient un petit village. Il n'y a pas de fumée sans feu, si le monde doit raisonner universellement, agir comme une cellule et produire comme une manufacture. C'est bien évidemment le néologisme de la mondialisation qui produit ses effets (Allemand & Ruano-Borbalan ,2008).

1.2. Repenser les réformes pour légitimer son existence

Quand on parle de la mondialisation, on trouve à peu près autant de définitions qu'il y a d'auteurs qui l'étudient. Pour la politologue Suzanne Berger (Cité par : Cossart et al., 2013), « le terme "mondialisation "est utilisé pour décrire, expliquer et prédire tous les grands changements qui affectent nos sociétés depuis quelques décennies. » C'est changements conduit les sociétés vers une panoplie de réformes catégoriques des modes de vie.

A l'ère de la mondialisation, l'État est appelé à adopter plusieurs réformes institutionnelles et juridiques dans le but de créer un environnement socio-économique favorable au développement de l'économie nationale et attractif pour les investissements étranger. Les réformes impliquent l'ensemble des volets de la vie humaine. Selon la charte universelle des droits de l'homme de l'Organisation des Nations Unies (adopté en 1948 à Paris), les réformes des droits de l'homme, doivent assurer le respect des libertés individuelles et collectives ; l'égalité des sexes, le droit de reconnaissance de la personnalité juridique...

Pour le volet politique, il s'agit principalement de la consolidation de l'État de droit via la décentralisation des pouvoirs (collectivité locales) et l'élargissement des pouvoirs des institutions consultatives (parlement, conseils..), en séparant les pouvoirs et instaurant des lois préservant l'identité nationale. Administrativement, c'est la simplicité, la rationalisation et le raccourcissement des procédures administratives. L'ensemble des réformes sous l'effet

de la mondialisation accrus, pousse les entreprises à repenser leur organisation et mode de gestion.

1.3. Les effets économiques de la mondialisation

Les effets économiques de la mondialisation se différencient selon le niveau de développement des pays et selon les agents économiques. Ainsi on peut dégager des effets positifs et négatifs de la mondialisation. Premièrement, elle permet la redistribution des activités industrielles à l'échelle mondiale : spécialisation des pays développés (PD) dans les activités technologiques et transfert de nombreuses activités de production (textile, électronique, agroalimentaire..) vers des pays à main-d'œuvre bon marché. Deuxièmement, l'insertion de certains pays à l'économie mondiale comme les nouveaux pays avancés qui a favorisé leur croissance économique via les exportations. Troisièmement, l'apparition des firmes multinationales comme une manifestation de la mondialisation qui a des effets positifs :

- Création d'emplois
- Introduction de nouvelles technologies
- Stimulation de la concurrence
- Qualification de personnel et des e/ses
- Grand choix pour les consommateurs

Quatrièmement, l'accès des consommateurs des PD à éventail plus large de biens à un prix faible que s'ils étaient fabriqués dans le pays même. D'où un meilleur rendement des capitaux pour les capitalistes des PD. Et dernier effet positif que nous pouvons citer est la modernisation et sortie de pauvreté des nouveaux pays industrialisés (ce sont les grands bénéficiaires de la mondialisation). Toutefois, la mondialisation a des effets négatifs que nous pouvons aborder ainsi :

1. Échec de certains pays sous-développés (PSD), notamment, les moins avancés de bénéficier de la mondialisation.
2. Dualisme économique au sein des PSD
3. Les pays riches souffrent de la délocalisation de leurs industries (chômage, baisses des impôts, fuite de capitaux)
4. Inégalité de revenus à l'intérieur des pays développés (employés/dirigeants) et entre pays développés et pays sous-développés ;
5. Perte de la souveraineté des États au profit des firmes multinationales :

- Suppriment des emplois du pays d'origine et créent du malheur aux PME locales ;
 - Abuse de leur pouvoir pour imposer leurs stratégies au pays d'accueil.
6. La persistance des mesures protectionnistes surtout par les pays développés empêche l'intégration des pays sous-développés à l'économie mondiale,
 7. Survenance et transmission rapide des crises économiques et financières, surtout vers les PSD,
 8. La domination des PD via les organisations internationales (OMC, BM, FMI...)

Cette liste des effets positifs et négatifs n'est pas exhaustive, mais demeure le résultat d'une réflexion sur les effets les plus mentionnés dans les analyses théoriques.

1.4. Les effets socioculturels

La mondialisation a suscité des conséquences socioculturels dont l'ampleur et la nature se différent selon le niveau de développement. Ainsi on peut les résumer ci-après :

Sur les pays développés

- La nouvelle culture mondiale exige une langue unique « l'anglais » une monnaie unique
- Imposition des valeurs par les produits culturels (vêtements, certaines boissons...) et non pas par les gouvernements.
- L'influence culturelle des immigrés sur les locaux via les mariages et la cohabitation.
- Augmentation du % de la population étrangère (immigrés).
- Uniformisation du modèle culturel à l'échelle mondiale.
- La montée du terrorisme sous l'effet du choc culturel

Sur les pays sous-développés

- Pauvreté et inégalité des revenus,
- Dualisme sociales (société traditionnelle radicalise et société progressiste),
- Transformations des cultures résultantes du contact entre cultures différentes (perte d'identité d'origine)
- Occidentalisation des PSD : les individus adoptent régulièrement une culture occidentale
- Disparition de la culture traditionnelle

1.5. L'évolution de l'environnement managérial international

Dans le contexte international, les termes clefs du développement des entreprises ont été, sans être exhaustif, l'autonomie, le management par objectif ou encore la gestion prévisionnelle

des compétences. Centrés sur les comportements individuels qui conduisent vers ceux collectifs. Pour l'individu, il s'agit par des règles de discipline et d'isolement.

La modernisation des méthodes et principes de gestion s'est traduit à cause de l'accélération des cycles de consommation, de production et d'innovation, l'accroissement de la concurrence, la création des entreprises en réseau, la volonté de répondre exigences accrues des clients, l'implication de ces derniers dans les processus de décision, l'ouverture de l'entreprise sur son environnement qui est en évolution proportionnelle et la nécessité d'assurer sa pérennité, etc. Toutes ces causes ont provoqué l'ouverture de l'entreprise et la recherche continue de la capacité à réagir aux événements et à les anticiper pour être performante. Ce n'est plus l'aspect du comportement individuel et collectif au sein de l'entreprise qui représente les clefs de sa modernisation et performance. Mais ses capacités de résistances dans le contexte international et national.

2. La contamination de l'environnement national

Devant un accès difficile au financement et des capacités d'investissement moyenne, le degré de compétitivité de l'économie marocaine ne peut être apprécié sans le recours à la dynamique de l'environnement des affaires, l'attractivité des IDE et l'apport des accords de libre-échange conclus entre le royaume et ses partenaires.

2.1. L'évolution de la compétitivité marocaine

L'engagement des pouvoirs publics dans le renforcement de la compétitivité de l'économie marocaine, favorise l'aménagement des modalités globales de la compétitivité, à savoir, la création des équipements et la construction d'infrastructures de base: routes, autoroutes, complexes portuaires, lignes ferroviaires, infrastructures des télécommunications, énergétiques, technopoles, etc..

La dynamisation de la diplomatie économique, la simplification des procédures,avec une série de mesures, la plus notable étant l'élaboration et l'adoption d'une nouvelle constitution garantissant plus de pouvoirs au premier ministre et renforçant les droits civiques des citoyens, ont augmenté l'attractivité du royaume et renforcer sa compétitivité.

Les perspectives d'emploi pour les jeunes sont incertaines, notamment chez les jeunes diplômés qui affichent un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale. Le Maroc a cependant mis en place une palette de mesures visant à adresser ce problème structurel qui nécessite notamment une croissance vigoureuse pour stimuler la création d'emplois et une meilleure adéquation formation-emploi.

Le développement la compétitivité économique nationale passe par :

- Le développement des secteurs dont le pays dispose des avantages comparatifs tels que : le tourisme, l'agro-alimentaire, le textile pour le Maroc ;
- Le développement des NTIC et leur généralisation aux différents acteurs économiques (ménages, entreprises, administrations..)
- La mise à niveau des entreprises (la formation, informatisation, innovation, la qualité des produits) ;
- L'investissement dans la recherche – développement, dans l'éducation ;
- La création graduelle d'un environnement économique marqué par le dé-protection douanière, le désengagement de l'Etat et l'arrivée progressive de concurrents puissants

2.2. L'investissement durable

Depuis les années 60, le Maroc a pu attirer les investissements étrangers, en faisant preuve d'une capacité évolutive grâce aux ressources naturelles dont il dispose, en plus des nombreux avantages comparatifs, tels que sa position géographique à deux pas de l'Europe, les infrastructures, l'abondance de la main d'œuvre qualifié et jeune, la francophonie et les avantages fiscaux, sont des déterminants favorables.

Premier investisseur en Afrique, le royaume figure parmi les pays les plus attractifs d'IDE sur le continent. Doté d'un environnement des affaires généralement favorable, croissance économique plus ou moins stable, d'un positionnement géographique stratégique et d'une stabilité politique favorable.

Selon l'office des changes le royaume, le pays a attiré environs 33,5 milliards de dirhams (MMDH) d'IDE en 2018, en nette hausse de 28,6% par rapport à l'année précédente.

Selon le rapport du Doing Business de 2017, réalisé par la Banque mondiale, le Maroc est classé 68^{ème} au classement mondial en gagnant 7 positions, et occupe le 1^{er} rang en Afrique du Nord, le 3^{ème} en Afrique et 4^{ème} dans la région MENA, confirmant ainsi un climat des affaires sain et attractif. Concernant l'origine des investisseurs au Maroc, les partenaires du pays africain sont restés inchangés, mais, l'Europe demeure le premier partenaire du royaume, suivit par les Etats Unis.

2.3. Une ouverture accrue du royaume

La croissance annuelle moyenne des échanges s'est élevée à 11% entre le Maroc et le vieux continent sur la période 2005-2015, en faisant preuve d'une ouverture accrue du pays. D'ailleurs, les accords de libre-échange signés par le royaume procurent de nouvelles perspectives pour les échanges commerciaux. Ces accords permettent au Maroc de devenir une plate-forme pour les investissements directs étrangers et ceci via l'accentuation du volume des exportations au niveau du marché des pays partenaires, ce qui pousse le processus de libéralisation du commerce marocain vers sa maturité et renforce le potentiel des entreprises exportatrices marocaines. De même, la mise place d'une zone de libre-échange stimule les flux des investissements extérieurs en prévenance des pays signataires vers le Royaume.

En effet, l'accentuation du volume des investissements directs, soutient la croissance économique et contribue à la création de nouveaux emplois, notamment via la multiplication des exportations et le raffermissement de l'environnement commercial, d'où un accès du Royaume à des plus grands marchés de consommation. Ces accords permettent, ainsi, d'améliorer l'attractivité des investissements et diversification de la coopération économique...

Il s'agit de constituer des blocs économiques régionaux homogènes possédant des caractéristiques communes et complémentaires (affinités historiques, politiques, culturelles, convergences des intérêts économiques..), cette stratégie présente plusieurs avantages :

- L'élargissement des marchés ;
- La satisfaction des besoins des populations via la diversification des échanges et la complémentarité des atouts.
- La constitution des bases solides de négociation face à l'uni polarité actuelle de la triade Europe- Japon, États-Unis ;

Toutefois la stratégie d'émergence aux écosystèmes performants - Plan national d'accélération industrielle 2014-2020- constitue une évolution de la stratégie Émergence vers des écosystèmes performants afin de renforcer les acquis et d'amplifier les résultats (du plan émergence). Cet ambitieux plan permettra au Maroc de renforcer sa résilience économique, de conforter sa place parmi les nations émergentes et de tracer son chemin économique d'un pas assuré. Ceci via la création du fonds de développement industriel doté d'une enveloppe de 20 milliards de dirhams qui va financer ce plan. Cette stratégie vise également la création de 500 000 emplois dans l'industrie et d'atteindre 23% du PIB (la contribution de l'industrie).

Elle prévoit également un suivi des accords de libre-échange (ALE) en cours de négociations, et une surveillance sans relâche du respect des dispositions des ALE existants, l'instauration d'une culture de "Deal Making" dans la poursuite des IDE, et l'amplification de la vocation africaine du Royaume.

3. La conduite du changement organisationnel face aux enjeux de l'environnement

Dans un environnement caractérisé par une concurrence acharnée et une compétitivité internationale. Les entreprises se trouvent incarnées dans un processus de conduite de changement soutenue. L'avènement de ces aspects pousse les entreprises à changer et modifier leurs stratégies et mode de conduite en suivant un ensemble d'étapes (Kotter 2006, Lewin 1947). Toutefois, le changement doit être considéré comme une solution et non pas une finalité (Crozier, 1995). La littérature dans le domaine du changement organisationnel n'est pas abandonnée, l'objectif est de présenter une revue ou un développement résumé de ces théories.

Le changement est une obligation pour les organisations dans la conjoncture actuelle, changer pour préserver l'équilibre, ou changer pour se transformer. Dans le même contexte, (Bareil, Boffo 2003) *considèrent le changement comme étant le passage d'un état organisationnel à un autre qui ne peut s'effectuer que par des transitions, c'est-à-dire des passages psychologiques vécus par les personnes qui sont touchées à travers le temps*³

³ Cité par Elabjani, Abdelaziz, Entreprises en difficultés et changement organisationnel, L'Harmattan, 2016.p 13

3.1. Le modèle de Kurt Lewin

Dans un contexte où la compétitivité et les évolutions internes et externes poussent les entreprises à se transformer, la conduite du changement s'est imposée comme un concept clé dans le monde de l'entreprise. Dans la fin des années 1940, K. Lewin a développé un modèle articulé en trois étapes, représentées d'une façon symbolique par les termes suivant: Unfreeze, Change, Refreeze. Lewin (1947) le précurseur de la dynamique du groupe et du concept de la résistance au changement, suggère que la première étape dans le processus de changement se résume à l'initiation à la dé cristallisation, c'est-à-dire, dans cette phase la finalité est de faire comprendre aux personnels que le changement est urgent et inévitable. Autrement dit, se préparer à la résistance au changement et se doter des mécanismes nécessaires pour la dépasser c'est le stade "Change". Dans cette deuxième étape Lewin met en évidence la volonté des esprits, étant prêts à la nouveauté grâce au sentiment d'urgence créé par l'étape précédente, c'est ensuite le changement lui-même.

Et enfin, "Refreeze", la troisième étape ou le niveau de regel nécessaire, de consolidation, de recristallisation. Dès que les changements ont été exécutés, la stabilisation et la consolidation de la nouvelle organisation, des méthodes de travail adoptées demeurent primordiales. Burnes (2004) boucle le modèle de Lewin en précisant que le changement peut devenir cumulatif, avec des phases d'anticipation, de rupture et de stabilité.

3.2. Le modèle de Kotter

Selon le modèle de John Paul Kotter (1996), professeur de la Harvard Business School, qui, grâce à ses best-sellers du livre *Leading Change* considéré comme le grand gourou du leadership. Ce sont huit étapes pour une bonne conduite du changement par les managers. D'après, son étude auprès de plus de 100 entreprises ayant l'ambition de se transformer et dont le panel est composé d'entreprises diverses. L'étude souligne que 70% des entreprises échouent dans la conduite du changement par manque de méthodologie. Pour, Kotter, l'enjeu premier du changement réside dans sa préparation, et non dans la conduite du changement en elle-même. Il s'agit de créer l'urgence, c'est la première étape qui déclenche les arguments et preuves tangibles. La deuxième étape consiste à former une coalition puissante, c'est-à-dire de tisser les meilleurs rapports au sein de l'entreprise en faisant preuve d'un véritable leadership, afin de légitimer les nouvelles pratiques par le personnel. Kotter avance que 75% au moins des membres de l'encadrement supérieur doivent être convaincus du bien-fondé du projet. Ceci, permet de rendre fluide et explicite la vision de l'état future- la troisième étape- d'une manière tangible et d'en présenter la stratégie suivie.

La quatrième étape, consiste créer un climat de communication favorable, d'où une description précise à chaque occasion à l'ensemble des personnes concernées. Et ce via une communication dynamique et constructiviste en rappelant la nécessité du changement. Cinquièmement, Il faut inciter à l'action et abaisser les obstacles, pour impliquer toutes les parties concernées au projet de changement et corriger le cas échéant les écarts. Puis, définir les objectifs intermédiaires permettant de générer des victoires à court terme (La sixième étape). Septièmement, c'est la consolidation du progrès et les succès pour plus de changement. En fin de compte, Kotter insiste sur la nécessité de l'ancrage des nouvelles pratiques, approches et changement dans la culture de l'entreprise, dont l'objectif de les rendre une réalité omniprésente dans les documents et les références de l'entreprise.

3.3. L'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg

Michel Crozier et Erhard Friedberg ont investigué les organisations privées et publiques en utilisant une étude de cas approfondie, ainsi que l'approche systémique comme modèle d'interprétation. Sur cette base, ils ont formulé un modèle d'enquête et d'interprétation en sociologie des organisations, l'analyse stratégique.

Crozier a montré que le changement n'est pas un objectif et une finalité pour l'entreprise mais une solution à un problème sociologique de relations dans les jeux d'acteurs.

L'analyse Stratégique stipule que l'individu n'accepte d'être traité totalement et uniquement comme l'objet de l'accomplissement des buts d'une organisation. Selon cette analyse, il y a un jeu entre les groupes d'acteurs, changer c'est en fait fixer un nouveau modèle de « Jeu ». Même si un groupe d'acteurs peut être soit disant résistant aux changements dans la première phase, car ils peuvent être prisonnier du système d'action concret.

La formulation et le contrôle induits une zone d'incertitude pour certains groupes, toutefois, ils peuvent reconstituer d'une autre manière dans une deuxième phase du jeu. Pour atteindre ces buts, les acteurs vont poursuivre leurs propres stratégies; ils vont utiliser les ressources dont ils disposent de la manière la plus judicieuse compte tenu des contraintes du moment, telles qu'ils les perçoivent, depuis leur position. Leur conduite n'est donc pas entièrement prévisible puisque changeante. Il y a un ajustement constamment de la conduite aux données nouvelles auxquelles il se trouve l'acteur confronté, dans sa recherche de son intérêt. On retiendra donc l'idée que les individus ou les groupes d'individus peuvent être rationnels dans la recherche de leurs propres objectifs : l'organisation comme totalité est donc influencée par une multiplicité d'objectifs : pouvoir, prestige, autonomie, etc. Pour les différents acteurs, il y a donc là, matière à négocier, concrètement, au jour le jour.

CONCLUSION

Selon l'enquête ANDRH⁴ « AVENIR DE LA FONCTION RH » en 2013, Menée auprès de 550 membre de ses adhérents pour ses adhérents pour dresser, un état des lieux de la fonction RH et recueillir leurs points de vue sur l'avenir de la fonction RH.⁵

Dans cet article, nous avons montré que la fonction RH a pu conserver son aspect traditionnel, mais est partiellement orienté vers le marketing RH, le collaboratif et de la RSE. L'environnement international exige des changements structurels au niveau de la gestion des ressources humaines, afin de faire face à la concurrence acharnée dans la recherche et la fidélisation des collaborateurs les plus compétents. De même, l'ensemble des effets ressentis à l'échelle international impact directement l'environnement national et interne de l'entreprise. Celle-ci devant le dilemme d'assurer sa pérennité est censée penser « le durable ».

BIBLIOGRAPHIE

- **Alaoui, A. (2005)** .La compétitivité internationale: Stratégies pour les entreprises françaises .L'Harmattan.
- **Barabel, M., Meier, O. & Perret, A.(2014)**, A quoi ressemblera la fonction RH demain. Dunod. p : 5.6.
- **Barouch, G. (2013)**, Révolution des pratiques managériales : Le changement par la qualité. AFNOR, p :16.
- **Belhaj, I. (février 2019)**. La politique d'attractivité des investissements directs étrangers au Maroc : Analyse et perspectives (JEMED) ISSN 2605-6461, Vol 2. N°1.p: 2.
- **Bellier, S. & Trapet, H. (2001)**.Panorama de la GRH. Manpower (fiche de lecture).p: 6.
- **Boyer, L. & Guille, M. (2006)**. L'environnement : Comprendre et gérer, EMS Editions.
- **Cossart, J., Léger, L. & Lévy, J. (2013)** , Mondialisation : consommateur ou acteur. Le muscadier, p : 71.
- **Crozier, M. (1995)** : La crise de l'intelligence, Essai sur l'impuissance des élites à se réformer, Interéditions.
- **Elabjani, A. (2016)**. Entreprises en difficultés et changement organisationnel, L' Harmattan .p :13.

⁴ Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnel· les des ressources humaines d'entreprises et d'organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales.

⁵ Barabel M., Meier O. & Perret A. (2014). A quoi ressemblera la fonction RH demain. Dunod. p : 5.6.

- **Emery, Y.** & Gonin F. (2009). Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré, Edition revue et argumenté. Lausanne.
- **Ferrar, D.** (2016). Construire des pratiques de management des ressources humaines durable au Maroc, L'Harmattan, Paris, p : 63.
- **Kirmi B.** & CHAHOUATI W. (2019) « Le changement dans le milieu hospitalier : revue de la littérature et proposition d'un modèle de changement par une démarche Qualité », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 10 : Septembre 2019 / Volume 4 : numéro 2 » p : 441 - 449.
- **Lionel, H.,** Dominique, P. M. & Gwénaëlle ,P.-R. Nouveaux comportements: Nouvelle GRH ? ESKA | « Revue de gestion des ressources humaines » 2010/3 N° 77 .pp 2-7.
- **Laroche, P.** & Salesina, M. (25/10/2018). RH et relations de travail: Fondements théoriques, enjeux contemporains, De Boeck Supérieur.
- **L'Huilier, M. C.** & Anne, J. (2017). Nation(s), Mondialisation(s) : toute une histoire, Quatrièmes Rencontres D'histoire Critique. L'Harmattan .Paris.
- **Peretti, JM.** (2012), TOUS DRH . Eyrolles, pp : 30-32.
- **Sylvain, A.** & Ruano-Borbalan, J.C. (2008), La mondialisation, Le Cavalier Bleu éditions .p :13.
- **Temnati, L.** & Sahraou, H., (2019) , « La problématique de l'intégration de la dimension, « Ressources Humaines » dans les décisions stratégiques de l'entreprise », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Numéro 2 : Janvier 2019 ». p : 201.

WEBOGRAPHIE

www.un.org/fr/ (consulté le 24/10/2019)

- www.rh.sia-partners.com/conduire-le-changement-3-limites-au-modele-de-kotter (consulté le 20/10/2019).
- www.researchgate.net/publication/336285056_Le_changement_dans_le_milieu_hospitalier_Revue_de_la_litterature_et_proposition_d'un_modele_de_changement_par_une_demarche_Qualite (consulté le 27/10/2019)
- www.revues.imist.ma/index.php?journal=JEMED&page=article&op=download&path%5B%5D=15465&path%5B%5D=8661 (consulté le 10/11/2019)
- www.users.skynet.be/gerard.piroton (consulté le 24/10/2019)
- www.leseco.ma/economie/73889-ide-le-maroc-a-draine-33-5-mmdh-en-2018.html (consulté le 25/10/2019)
- www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2016/10/26/encouraging-results-for-the-countries-of-the-maghreb (consulté le 12/11/2019)