

L'intégration de la stratégie de gestion des ressources humaines dans la stratégie d'affaire de l'entreprise

DRIRA Nihel

Doctorante

FSEG Sfax

Université de SFAX, Laboratoire PRISME, TUNISIE

TURKI Ahmed

Maître de conférences

IHEC Sfax

Université de Sfax, Laboratoire PRISME, TUNISIE

Résumé : La fonction ressources humaines est devenue plus qu'une simple fonction opérationnelle. En effet, l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines fait référence à la relation entre les pratiques des ressources humaines et les objectifs stratégiques de l'organisation. Autrement dit, la gestion stratégique des ressources humaines doit aligner entre les ressources humaines et les objectifs de l'organisation étant donné que le succès d'une entreprise se réfère à sa capacité à mettre en place des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) étroitement liées à la réalisation des objectifs et aux plans stratégiques de l'entreprise. Cette étude examine une vision alternative - contingente- de la relation entre la stratégie de GRH et la stratégie d'affaire. Les résultats de l'enquête montrent que les pratiques de GRH du cas étudié sont alignées à sa combinaison de stratégies d'affaires adoptés, d'où l'obtention d'une gestion plutôt stratégique des ressources humaines.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, Stratégie, Gestion stratégique des ressources humaines, approche contingente.

Abstract : The human resources function has become more than just an operational function. Indeed, the strategic approach to human resource management refers to the relationship between human resource practices and the strategic objectives of the organization. In other words, strategic human resource management must align between human resources and the objectives of the organization since the success of a company refers to its ability to put in place human resource management policies and practices. (HRM) closely linked to the achievement of the company's objectives and strategic plans. This study examines an alternative -contingent- view of the relationship between HRM strategy and business strategy. The results of the survey show that the HRM practices of the case studied are aligned with its combination of business strategies adopted, hence obtaining a rather strategic management of human resources.

Key Words : Human resources management, Strategy, Strategic human resources management, contingent approach

Introduction :

La gestion des ressources humaines (GRH) est sans aucun doute l'une des fonctions de l'entreprise qui a connu des changements importants au cours des dernières décennies. Depuis le début des années 1980, une vaste littérature s'est développée pour réclamer un rôle plus stratégique des ressources humaines (Sanz-Valle et al. ;1999).

En effet, en se référant à l'approche basée sur les ressources, fondée par Wernerfelt (1984) et développée par Barney (1986, 1991, 1995), les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement. Ainsi, la dimension stratégique de la GRH prend de l'importance au sein des entreprises. Celle-ci se matérialise par la prise en compte et l'intégration des ressources humaines dans la stratégie globale de l'organisation (Bird et Beechler, 1995). Malgré la difficulté de concorder l'environnement, la stratégie et la GRH à la fois, il est nécessaire pour les organisations d'aligner la stratégie des ressources humaines sur les objectifs stratégiques et pratiques de l'entreprise afin de faire face au double défi lancé par le changement environnemental à savoir la concurrence étrangère et l'adaptation à l'évolution rapide du contexte commercial mondial.

L'idée qu'il n'existe qu'une seule façon, meilleure ou universelle, de gérer les ressources humaines comme le préconise Pfeffer (1998). Celui-ci s'oppose aux théoriciens tels que Schuler

et Jackson 1987 et Fombrun et al. (1984), qui soutiennent que ce que les entreprises sont dépendants des circonstances et que la stratégie en matière de ressources humaines doit donc également être contingente. Ce contraste est au cœur de ce que signifie l'alignement stratégique. Pour les théoriciens de la contingence, la meilleure politique des ressources humaines est liée aux caractéristiques et aux circonstances uniques de l'organisation. L'argument est que les organisations doivent parvenir à une adéquation entre le choix de la politique du personnel et des considérations stratégiques plus larges, telles que les conditions du marché et la stratégie d'entreprise. En revanche, dans une perspective universaliste, l'alignement est lié au niveau d'intégration entre les pratiques RH qui ne sont pas censées diriger (Holbeche; 2009).

Il apparaît donc indispensable de mieux comprendre le comportement des entreprises en matière d'intégration de la stratégie de GRH dans la mise en œuvre de la stratégie d'affaire.

C'est dans ce cadre que s'inscrit cette recherche qui vise à comprendre la manière avec laquelle les entreprises intègrent la gestion des ressources humaine dans leurs stratégies globales.

Le présent travail vise un double objectif. Le premier est de comprendre le type des pratiques RH au sein des grandes entreprises tunisiennes. Le second est d'approfondir les connaissances sur le lien entre la stratégie de GRH et la stratégie d'affaire.

Pour répondre à notre questionnement, nous traitons, d'abord, l'émergence de la gestion stratégique des ressources humaines, les approches de la GRH et les différentes typologies des stratégies RH. Nous montrons, ensuite, la stratégie d'affaire comme contingente principale avec ses différentes typologies et son lien avec la stratégie de GRH. Nous développons, finalement, la méthodologie de la recherche empirique qui se présente en une approche qualitative et l'analyse et la discussion des résultats.

1. L'émergence de la gestion stratégique des ressources humaines

Quelle différence peut-on trouvé après avoir accordé l'adjectif "stratégique" à la notion de gestion des ressources humaines ? Boxall et Purcell (2000) estime que l'adjectif stratégique doit impliquer une préoccupation quant aux façons dont la GRH est essentielle à l'efficacité organisationnelle. Ces deux auteurs suggèrent trois grandes questions pour évaluer la qualité de la GSRH dans une entreprise :

- Quels sont les choix stratégiques en matière de GRH qui sont essentiels à la performance de l'entreprise ? (Y compris les politiques, pratiques et investissements clés en matière de RH et le système global de ces choix)

- Comment les acteurs de l'entreprise font-ils ces choix (quels sont les processus impliqués, y compris les processus analytiques et politiques, et comment les choix stratégiques en matière de RH sont-ils liés aux autres choix stratégiques de l'entreprise)?
- Comment la gestion des ressources humaines de l'entreprise pourrait-elle devenir plus efficace (que pourrait-on faire en matière de gestion des ressources humaines pour améliorer la performance relative de l'entreprise dans son secteur, peut-être même au point de générer une forme d'avantage concurrentiel durable) ?

Les principaux travaux en GSRH montrent qu'il existe plusieurs définitions accordées à ce concept. Bien qu'il y ait plusieurs définitions, mais le fondement de ses diverses définitions reste le même à plusieurs égards (Bayad et al.; 2004).

Walker (1992) définit la GSRH comme « *les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation* » (Bayad et al.; 2004).

Wright et McMahan (1992) ont noté que la GRH stratégique est principalement axée sur le schéma des déploiements et des activités RH prévus" qui visent à aider les organisations à atteindre leurs objectifs (Lepak et al.; 2006).

Huselid, Jackson et Schuler (1997) ont adopté un point de vue différent sur la GSRH, en se concentrant sur les capacités des responsables des ressources humaines. Ils ont comparé les capacités techniques et stratégiques des responsables RH et leur impact sur les performances de l'entreprise (Lengnick-Hall et al.; 2009).

Lepak et Shaw (2008) estiment que la GSRH est un concept de niveau macro, en ce sens qu'elle doit s'agréger au niveau d'analyse d'une entreprise, d'une unité fonctionnelle ou d'un établissement et avoir des conséquences au niveau macro, telles que la performance organisationnelle. Elle se concentre, ainsi, sur les activités de GRH en tant que système interdépendant, un ensemble de pratiques des RH qui s'adaptent les unes aux autres et sont verticalement alignées sur la stratégie de l'entreprise et d'autres pressions environnementales. Et elle met l'accent sur les résultats des performances organisationnelles en reflétant l'influence de toutes les perspectives stratégiques.

La plupart des recherches et des débats théoriques sur la GSRH a été consacrée à un conflit entre deux modèles normatifs sur la manière dont les entreprises devraient faire ses choix stratégiques dans la gestion du travail. Le premier modèle "The best fit" soutient que la stratégie des RH sera plus efficace lorsqu'elle sera correctement intégrée à son contexte organisationnel et environnemental spécifique (Boxall et Purcell, 2000). Autrement dit cette école vise un

ajustement entre les RH et les objectifs organisationnels. Cela soulève une série de questions sur les contingences les plus critiques dans ce contexte complexe et sur la meilleure façon de les relier. Le deuxième modèle favorise l'universalisme, c'est-à-dire les entreprises adoptent et identifient "The best practices" (les meilleures pratiques) relatives à la GRH. Cela semble simple, mais soulève des questions sur la manière dont les meilleures pratiques sont définies et sur les raisons pour lesquelles nous constatons une diffusion aussi limitée de la plupart des modèles de "Best practices" actuellement préconisés, tant au sein des entreprises complexes que dans les différents secteurs de l'économie (Boxall et Purcell, 2000).

En bref, La GSRH est une intégration stratégique des RH dans la stratégie globale de l'entreprise. Les objectifs, les politiques et les activités relatifs aux RH sont ajustés en fonction des objectifs organisationnels et donc la stratégie RH doit prendre en compte les RH dans le processus stratégique d'une part, et aligner la stratégie des RH avec la stratégie globale de l'organisation d'autre part.

1.1. Les approches de la GRH

Au fil du temps, trois approches principales du GSRH ont été développées (Katou et Budhwar, 2014 ; cité par Knezović et al., 2020) :

- ✓ L'intégration horizontale à partir de laquelle un modèle universaliste a été développé.
- ✓ L'intégration verticale, à partir de laquelle un modèle de contingence a été développé.
- ✓ L'intégration combinée à partir de laquelle un modèle configurationnel a été développé.

Dans un premier temps, l'approche universaliste ou des meilleures pratiques représente un modèle dans lequel les performances sont affectées par des pratiques RH déjà identifiées. Des pratiques RH individuelles sont employées et leurs relations avec la performance ont été analysées. Pour ce modèle, l'hypothèse est que les pratiques universalistes fonctionnent dans tous les contextes. Cela signifie que les pratiques RH et les variables de contingence, comme par exemple les stratégies commerciales, ne sont pas mutuellement dépendantes (Knezović et al., 2020).

Deuxièmement, l'approche de la contingence estime que pour être efficaces, les politiques de ressources humaines doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise. Elle met donc l'accent sur la contextualisation de la GRH. Les défenseurs de cette approche confirment qu'il existe autant de pratiques appropriées qu'il existe de contexte. Il faut donc relancer l'idée de meilleures

pratiques, et se rattacher au postulat que le facteur de contingence dicte le mouvement à suivre (Gagnon et Arcand, 2011)

Finalement, l'approche configurationnelle contribue à l'explication de la GRH en apportant un éclairage utile sur les aspects internes de la fonction, grâce à l'analyse de l'intégration synergique des éléments qui la composent. Dans ce sens, le système de GRH est défini comme un ensemble multidimensionnel d'éléments qui peuvent être combinés de différentes manières pour obtenir un nombre infini de configurations possibles. Cette approche implique la possibilité d'atteindre les mêmes objectifs commerciaux avec différentes combinaisons de politiques qui peuvent être tout aussi efficaces pour l'organisation (Delery et Doty, 1996), et aussi en rejetant l'objectif universaliste de trouver définitivement les meilleures pratiques (Martín-Alcázar et al., 2005).

Cette étude posera à l'avant plan l'approche de contingence qui retient la stratégie d'affaires comme contingence principale. Il devient indispensable de développer sur la stratégie d'affaires afin de maîtriser les liens adéquats et expliquer les comportements de l'entreprise. La stratégie d'affaires doit être considérée comme le pilier qui soutient l'organisation pour identifier les pratiques de gestion à adopter. Etant donné qu'il existe tant de pratiques qu'il existe de contexte, la capacité de déterminer la stratégie d'affaires constitue un élément majeur pour développer des explications sur les raisons pour laquelle une entreprise favorisera certaines pratiques de GRH plutôt que d'autres.

1.2. Les typologies des stratégies RH

La gestion des ressources humaines peut différer d'une entreprise à une autre. Il existe plusieurs types de modèles de GRH appliqués dans la plupart des entreprises. Parmi ces tentatives nous pouvons citer : les stratégies de GRH de Bird et Beechler (1995) et les modèles de GRH de Pichault et Nizet (2000)

Tableau 1 : Les stratégies de GRH de Bird et Beechler (1995)

L'utilisateur	L'accumulateur	Le facilitateur
La stratégie de l'utilisateur est basée sur un engagement minimal des employés et une utilisation élevée des compétences. Elle vise à déployer les ressources humaines d'une entreprise aussi efficacement que possible à travers l'acquisition et le licenciement de personnel en fonction des besoins à court terme d'une part et l'adéquation des compétences des employés aux exigences spécifiques des tâches d'autres part (Bird et Beechler, 1995)	La stratégie d'accumulateur est basée sur une implication maximale et une exécution compétente. Elle vise à renforcer les ressources humaines de l'entreprise par l'acquisition de personnel ayant un potentiel important et le développement de ce potentiel au fil du temps d'une manière compatible avec les besoins de l'organisation (Bird et Beechler, 1995).	La stratégie de facilitateur est fondée sur la constitution de nouvelles connaissances et la création de nouveaux savoirs. Elle vise à développer le plus efficacement possible les ressources humaines de l'entreprise par l'acquisition de personnel motivé et l'encouragement et le soutien du personnel à développer, par lui-même, les compétences et les connaissances qu'il juge importantes (Bird et Beechler, 1995).

Tableau 2 : Les modèles de GRH de Pichault et Nizet (2000)

Le modèle arbitraire	Le modèle objectivant	Le modèle individualisant	Le modèle conventionnaliste	Le modèle valoriel
<p>Il désigne la dominance de pratiques de GRH informelles et l'absence de critères prédéfinis (Defélix et al., 2015). Ces pratiques constituent un modèle de GRH arbitraire marqué par l'absence de planification des besoins de recrutement. En effet le recrutement se fait sur la base des critères subjectifs et généralement dans le cadre d'un réseau familial et/ou relationnel du dirigeant. Aussi, la rémunération est arbitraire, l'évaluation est subjective, les promotions sont rares, la communication est informelle, la formation est sur le tas, les salariés participent faiblement dans la prise de décisions et les relations professionnelles n'existe pas (Nkakleu, 2016).</p>	<p>Il marque une configuration organisationnelle correspondante à la bureaucratie mécaniste (Bakkali et al., 2010). Ses pratiques de GRH sont marquées par une planification quantitative des besoins de recrutement. Ce modèle accorde la priorité au sélection formalisée des candidats en se basant sur les procédures et les outils de recrutements. La rémunération est déterminée à priori, l'évaluation est basée sur des critères explicites et uniformes et fondée sur la description des tâches ou des fonctions, la communication est centralisée et formelle, la formation est centrée sur les savoirs et les savoirs faire, et les relations professionnelles se basent sur les délégations de pouvoirs (Nkakleu, 2016).</p>	<p>Ce modèle implique une conception de la GRH centrée sur la reconnaissance de la performance individuelle (Mainhagu, 2012). En effet, la politique salariale est liée à la performance individuelle et la politique de mobilité est fondée sur l'évolution des qualifications individuelles (Devos et Taskin, 2005), la formation est valorisée fortement, l'évaluation des individus est faite à partir d'une définition participative des objectifs et d'un bilan de compétences et la communication est informelle, décentralisée et latérale (Randerson et al., 2013).</p>	<p>Ce modèle se caractérise par une forte décentralisation et une valorisation de la qualité collective du service rendu (Mainhagu, 2012). Les membres de l'organisation disposent d'une qualification et une maîtrise informelle de la plupart du domaine RH (Bazin, 2010). La rémunération est faite sur des barèmes fixes, le recrutement est basé sur la cooptation (technique de recrutement participatif qui consiste à recommander des personnes à partir du réseau des employés) ce qui signifie une validation collégiale des décisions de recrutement et de sélection. L'évaluation également est basée sur une approche participative (par les pairs) (Dhifallah et al., 2008)</p>	<p>Ce modèle se caractérise par la dominance du projet collectif et des valeurs communes dans le management sans pratique distinctive de rémunération ou de gestion de temps de travail (Mainhagu, 2009). Il est fondé sur le « don de soi » avec une référence constante des valeurs (Bakkali et al., 2010).</p>

2. La stratégie d'affaire comme contingence principale

D'une manière générale, la priorité d'une entreprise est de survivre, c'est-à-dire de produire tout en restant rentable. De ce fait, ces derniers ont besoin d'adopter un comportement spécifique pour défendre une position sur le marché et se placer dans un contexte bien déterminé.

Tableau 3 : La typologie de Miles et Snow (1978)

Le défenseur	Le prospecteur	L'analyste	Le réacteur
<p>Le défenseur s'efforce d'empêcher les concurrents de pénétrer son "territoire". Ses comportements comprennent des actions économiques standards tels que : les coûts compétitifs ou les produits de haute qualité et il a également tendance à ignorer les développements en dehors de son domaine de compétence. La stratégie du défenseur peut être durable dans la plupart des entreprises. Mais le risque principal du défenseur est celui de l'inefficacité c'est-à-dire être incapable de répondre à un changement majeur dans son environnement puisqu'il s'appuie sur la durabilité et la continuité de son domaine unique et étroit. En bref, le défenseur est parfaitement adapté à son environnement (Miles et al., 1978).</p>	<p>Le prospecteur met en place un environnement dynamique. La principale capacité du prospecteur se traduit par la découverte et l'exploitation de nouveaux produits et de nouvelles opportunités de marché pour maintenir la réputation d'innovateur. La stratégie du prospecteur lui permet de se protéger d'un environnement changeant, mais ce type de stratégie risque d'une faible rentabilité et une surexploitation des ressources. Ainsi, bien que sa flexibilité technologique lui permette de réagir rapidement à un domaine en évolution, il est impossible d'obtenir une efficacité totale en raison de l'existence de multiples technologies (Miles et al., 1978).</p>	<p>L'analyste est une combinaison unique du prospecteur et du défenseur qui cherche à minimiser les risques tout en maximisant les opportunités de profit. Autrement dit, l'analyste expérimenté combine les forces du défenseur et celles du prospecteur en un seul système. Cette stratégie est difficile à poursuivre, particulièrement dans les industries qui sont caractérisées par un marché rapide et un changement technologique. C'est pourquoi le mot clé qui peut décrire l'approche adaptative de l'analyste est "l'équilibre" (Miles et al., 1978).</p>	<p>Ce type de stratégie ne dispose pas d'un ensemble de mécanismes de réponse qu'il peut mettre en œuvre de manière cohérente lorsqu'il est confronté à un environnement changeant. En conséquence, les réacteurs existent dans un état d'instabilité presque perpétuelle. Autrement dit, le réacteur est une stratégie "résiduelle", survenant lorsque l'une des trois stratégies précédentes est incorrectement poursuivie (Miles et al., 1978).</p>

Tableau 4 : La typologie de Porter (1985)

La stratégie fondée sur les coûts	La stratégie de différenciation	La stratégie de concentration
La stratégie de coûts met l'accent sur la production d'un produit standardisé à un coût unitaire très bas pour de nombreux acheteurs qui sont influencés par le prix (Wright, 1987). Les entreprises visent ici à devenir les producteurs les moins chers d'une industrie.	La différenciation fait référence aux produits d'une entreprise qui sont considérés comme uniques dans le secteur et qui s'adressent à de nombreux acheteurs relativement peu influencés par le prix (Wright, 1987). La stratégie de différenciation vise à créer un produit ou service qui est en quelque sorte unique. Cela peut se faire à travers le design ou l'image de marque, la technologie, le service à la clientèle ou d'autres caractéristiques.	La stratégie de concentration vise à promouvoir des produits qui répondent aux besoins d'acheteurs particuliers, moins nombreux dans un secteur donné (Wright, 1987). La stratégie générique ciblée s'adresse à un segment de marché restreint et spécialisé, un certain type de client, un marché géographique limité ou une gamme de produits étroite.

Tableau 5 : La typologie de Mintzberg (1988)

La différenciation par l'image de marque	La différenciation par la conception du produit « Design »	La différenciation par la qualité du produit	La différenciation par le service	La différenciation par le prix	La non différenciation
Elle consiste à se tailler une niche psychologique dans l'esprit des acheteurs, souvent par le recours à la publicité.	Elle exige l'amélioration des caractéristiques de conception des produits grâce à la R&D et au développement de produits.	Elle exige de fournir un produit plus efficace et plus performant à un prix comparable.	Elle implique qu'une entreprise peut promouvoir un groupe de produits autour de ses produits de base pour répondre aux besoins complets des clients d'un segment.	Cette stratégie ne constitue pas un avantage en soi mais elle doit se traduire par des prix inférieurs à la moyenne du marché pour constituer un avantage concurrentiel.	Une entreprise qui poursuit cette stratégie peut ne pas avoir de base de différenciation ou peut délibérément suivre une stratégie d'imitation.

L'élaboration de la stratégie pour une entreprise est un exercice complexe qui nécessite un temps de réflexion, une vision et surtout une expérience puisque l'entreprise en a besoin en continu pour sa survie. En d'autres termes, l'entreprise est censée tracer son chemin à suivre d'une manière précise et comprendre où elle veut aller et comment y parvenir. En effet, chacune de ses typologies répond à un besoin spécifique de l'entreprise.

Miles et Snow (1978) présentent les bases d'une perspective stratégique. Leur typologie fournit une solution pour régler trois problèmes managériaux à savoir l'entrepreneuriat, l'ingénierie et le management d'une entreprise (Miles et Snow ; 1978).

Porter (1980) développe trois grandes formes de stratégies qui peuvent conduire l'entreprise à une position dominante et la renvoyer aux principaux modes de création de valeur à savoir le coût, la différenciation et la concentration (Saias, Métais ; 2001).

Mintzberg (1988) a proposé une typologie comprenant six stratégies génériques qui remettent en question la notion simple des stratégies de Porter (1980) en matière de coûts, de différenciation et de concentration et qui reflètent la complexité accrue de l'environnement de l'entreprise. Les arguments de Mintzberg impliquent que ses dimensions sont analytiquement distinctes et collectivement exhaustives pour décrire les options disponibles pour les entreprises (Kotha et Vadlamani ; 1995)

3. Lien stratégie d'entreprise- stratégie RH : Une revue de la littérature

Mintzberg (1990) suppose que la stratégie d'entreprise peut être considérée comme un ensemble de décisions concernant la direction d'une entreprise. Les entreprises choisissent des stratégies d'affaire en fonction des évaluations qu'elles font de leurs spécificités. Beechler et al. (1993) stipulent que la mise en œuvre d'une stratégie d'affaire nécessite de la décomposer en éléments plus petits et plus faciles à gérer. Ce processus de décomposition se produit lorsque les différentes unités fonctionnelles ou divisionnaires de l'organisation élaborent des réponses spécifiques à leurs activités. Les unités fonctionnelles au sein d'une organisation établissent des stratégies sous-jacentes qui constituent une base qui les guide dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique adoptée. Plusieurs travaux ont étudié les relations entre la stratégie d'affaire au niveau de l'organisation et diverses stratégies fonctionnelles comme la fonction RH. Bird et Beechler (1995) examinent les liens entre la stratégie des entreprises et la stratégie de GRH dans les filiales japonaises aux États-Unis, en cherchant à savoir si l'adéquation entre la stratégie globale d'une filiale et sa stratégie RH sont associées ou non à une meilleure performance et ceci à travers l'adoption de la typologie de Miles et Snow (1984) des stratégies de prospecteur, de défenseur et d'analyste. En effet, Hrebiniak et Joyce (1984) envisage que la mise en place d'une stratégie d'affaire, par le développement et l'application de stratégies fonctionnelles au sein des différentes unités détermine également la performance de l'entreprise. En d'autres termes, l'ajustement externe est réalisé, en partie, en conséquence de

l'ajustement interne (Bird et Beechler; 1995). Pour clarifier l'adéquation entre la stratégie d'affaire et la stratégie RH, Bird et Beechler (1995) examinent les exigences organisationnelles qu'une stratégie d'affaire choisit peut imposer et les implications politiques proposées qu'une stratégie RH donnée pourrait suggérer à travers l'adoption de trois stratégies de GRH inspirées de l'approche philosophique cohérente avec les écrits théoriques et empiriques précédents concernant les pratiques entrepreneuriales japonaises et américaines. Les données de cette recherche montrent que les filiales dont les stratégies sont en adéquation ont obtenu de meilleurs résultats que celles dont les stratégies ne le sont pas, en termes de mesures de performance liées à la GRH, telles que les taux de promotion et de rotation du personnel. Les filiales japonaises dont la stratégie d'affaire et la stratégie RH correspondent étaient également plus susceptibles d'enregistrer de meilleures performances par rapport à leurs concurrents que celles qui n'étaient pas en adéquation. À leur tour, Kumari et al. (2011), en utilisant la typologie des stratégies d'affaire de Miles et Snow (1984) et la typologie des stratégies RH de Bird et Beechler (1995), examinent l'adoption et l'alignement de la stratégie des entreprises et de la stratégie RH dans le secteur bancaire indien. Les résultats de l'étude révèlent qu'une grande majorité des banques ne suit pas une typologie spécifique de la stratégie. Wright et McMahan (1992) supposent que pour obtenir de meilleurs résultats économiques, il doit exister un degré élevé d'adéquation entre les pratiques des RH et les stratégies organisationnelles. Cette adéquation interne, selon les termes de Doty et Glick (1994), maximise l'adéquation externe de l'organisation et de son capital humain, ce qui crée des effets synergiques supplémentaires (Delery et Doty, 1996).

4. Méthodologie de la recherche

Cette recherche s'intéresse à mieux comprendre le comportement des entreprises tunisiennes envers l'intégration de la stratégie des RH dans la stratégie d'affaire de l'organisation. De même, elle s'efforce d'expliquer la compatibilité de la stratégie RH et la stratégie d'affaire de l'organisation en se basant sur les typologies présentées dans la revue de la littérature. Etant donné que faire de la recherche qualitative est une façon de regarder la réalité sociale plutôt que de chercher les bonnes réponses, nous optons dans cette recherche pour la méthode qualitative. Nous utilisons, dans cette recherche, la méthode inductive. Ce type de raisonnement consiste à passer du spécifique vers le général en réformant des théories ou des intuitions à la lumière de l'expérience et de son analyse. Il provient que la méthode de l'étude de cas est la méthode la plus adéquate à cette recherche.

Si la définition de l'étude de cas peut être simple en tant que stratégie, sa mise en œuvre est complexe. Le premier facteur à prendre en considération est la validité de la construction. Par conséquent, dans un cas étudié, de multiples sources de preuves doivent être utilisées et un processus de triangulation des données, d'examen des rapports des entretiens menés par les personnes interrogées, et une chaîne logique d'événements doit être définie. Les deux premiers facteurs sont directement liés à la qualité des données et à leur traitement, tandis que le dernier facteur fournit des informations aux lecteurs sur les processus de développement de l'œuvre, de son début à ses conclusions. Dans le processus de triangulation, Fusch et al. (2018) évoquent l'importance d'utiliser différentes sources de données, à savoir en menant des entretiens avec plusieurs participants ou plusieurs sources d'archives.

Dans une étude de cas, et comme le souligne Yin (2017), les situations suivantes doivent être assurées : la validation du construit, afin que le chercheur puisse évaluer correctement les concepts étudiés ; la validité interne, pour garantir l'adéquation des inférences aux données obtenues ; la validité externe, qui découle de la capacité des résultats à représenter le phénomène étudié ; la fiabilité, liée à la possibilité de répliquer de l'étude par un autre chercheur (Quintão et al.2020).

En outre, il est également important de considérer la validité d'une enquête. Cette validité est normalement divisée en validité interne et externe. La première est particulièrement importante dans les études de cas explicatives, dans lesquelles le chercheur cherche à démontrer les relations de cause à effet entre les éléments. C'est la validité interne qui assure au chercheur que les résultats peuvent être acceptés sur la base du plan de recherche. Cependant, sa pertinence n'est pas significative pour les recherches descriptives et exploratoires. Dans le cas de la validité interne, la question clé est de s'assurer que le chercheur peut construire un argument causal plausible et suffisamment rigoureux pour soutenir les résultats de la recherche. La validité externe dépend fortement des cas établis et du protocole. Il est ici fondamental d'expliquer que les phénomènes étudiés peuvent être reproduits dans d'autres environnements. L'objectif n'est pas une généralisation statistique, ce qui n'est pas possible dans des cas uniques ou multiples, mais d'examiner leur généralisation analytique (Quintão et al.2020). Dans la généralisation analytique, nous cherchons à avoir un processus de généralisation des observations empiriques en théorie, plutôt qu'en population (Levy, 2008).

Tableau 6 : les conditions de validité

thème	Description
Validité du construit	Nous avons fait recours à plusieurs participants, Le directeur stratégie, le chef de département RH, le responsable paie, et le responsable développement personnel et communication interne. L'objectif était d'avoir des perspectives multiples sur le lien entre la stratégie des ressources humaines et la stratégie d'affaires et avec des visions différentes .
Validité interne	Une relation est établie entre la stratégie d'affaire et la stratégie RH d'une organisation qui peut affecter la performance organisationnelle. En conséquence, les entreprises doivent prendre en considération la stratégie RH pour élaborer leurs stratégies d'affaires.
Validité externe	Un seul cas qui a été étudié ; Une grande entreprise tunisienne spécialisé dans la location et la vente des machines de chantier.
Fiabilité	Des entretiens individuels avec des responsables de deux départements différents (Stratégie et RH) ont été utilisés pour la collecte des données. L'analyse thématique réalisée à partir des entretiens semi-structurés et de l'analyse documentaire a permis d'identifier les différents thèmes présentés ci-dessous.

5. Présentation du cas étudié : Entreprise Parenin

L'entreprise Parenin est une société anonyme qui appartient au groupe Amen. Elle est le concessionnaire de marques de : Caterpillar, SEM, Atlas Copco, John Deere, Grove, Sitech et Goodyear. Elle assure la vente, la location, l'entretien et la réparation de matériels neufs et d'occasions destinés à toutes les réalisations dans les neuf secteurs qu'elle appartient : les bâtiments et les travaux publics, les moteurs industriels et les moteurs marins, l'agriculture, les mines et les carrières, la cogénération, la production d'énergie électrique, l'industrie, le pétrole et le gaz et finalement la manutention. Elle regroupe 312 employés dont 77 sont des cadres 190 sont des agents de maîtrise et 50 sont des agents d'exécution. Concernant la GRH, l'entreprise dispose d'un département RH constitué de 4 personnes : un chef de département, un responsable de paie, un responsable de gestion sociale santé et sécurité, et finalement un responsable de développement personnel et communication interne.

5.1. Les techniques de collecte de données

Au sein de cette recherche nous avons fait recours à l'entretien semi-structuré. En effet, 4 entretiens ont été réalisés auprès du directeur stratégie, chef département RH, responsable paie, responsable développement personnel et communication interne. La durée de ces entretiens varie entre une heure et une heure et demi au cours desquels 2 principaux thèmes ont été abordés en se basant sur un canevas d'entretien subdivisé en 3 parties : La première partie provoque des questions générales relatives au cas étudié tels que : la taille, l'effectif, le secteur..., la deuxième partie présente des questions relatives à la stratégie d'entreprise pour nous aider à identifier le type de stratégie suivie par l'entreprise et la troisième partie porte sur la stratégie RH pour arriver ainsi à retrouver le type de stratégie RH de l'entreprise.

L'analyse documentaire constitue la deuxième technique utilisée. Elle nous a permis d'avoir une idée générale sur l'entreprise dans sa globalité tels que la consultation du site web de l'entreprise et des informations spécifiques au département RH tels que les fiches fonctions des responsables RH, les organigrammes de l'entreprise...

5.2. Analyse des résultats

Les résultats seront présentés en se basant sur les unités d'analyse identifiées à travers l'étape de codage.

5.2.1. La stratégie d'affaire

La stratégie d'affaire adoptée par Parenin, telle qu'envisagée par les répondants, a été analysée à l'aide de certains indicateurs. Cette analyse permettra de découvrir, en se basant sur la typologie de Miles et Snow (1978), le type de stratégie d'affaire adopté par Parenin. Cette section est divisée en quatre sous-sections. Chacune traite un indicateur distinct appliquée pour examiner la stratégie d'affaire suivie par Parenin. En se référant aux travaux de Kumari et al. (2011), la stratégie d'affaire d'une entreprise comporte deux éléments liés à savoir le segment de marché et la part de marché. Alors que le premier concerne la clientèle à laquelle l'entreprise s'adresse, la seconde est le volume d'affaires réalisé par l'entreprise par rapport aux autres concurrents. Ces deux composantes de la stratégie d'affaire de Parenin sont traitées ci-après. En ce qui concerne le segment de marché, les clients de Parenin sont des professionnels. En effet, elle poursuit une stratégie "B to B ". C'est une stratégie de commercialisation interentreprises qui consiste à vendre des produits à une autre entreprise qui veut offrir ses

services à d'autres entreprises. Elle suit la segmentation par domaine d'activité (construction, alimentation, minière, agricole, industrie, énergie et transport).

Dans le même contexte, Kumari et al. (2011) présentent trois options et chacune possède une stratégie d'affaire particulière :

- Se concentrer sur le segment de marché existant, c'est une stratégie d'affaire du défenseur.
- Développer un nouveau segment de marché, c'est la stratégie d'affaire du prospecteur
- Les deux à la fois, c'est-à-dire stimuler le segment de marché existant et développer simultanément un nouveau segment de marché. Ici il s'agit d'une stratégie d'affaire de l'analyste.

Pour Parenin, elle essaye non seulement de renforcer son segment de marché existant à travers la diversification de ses produits, mais aussi de créer de nouveaux segments. En effet, mis à part qu'elle est spécialisée dans la vente, la location, l'entretien et la réparation des matériaux destinés aux réalisations dans le domaine des carrières, des travaux publics, du bâtiment, de l'industrie et de l'agriculture, elle a pénétré le secteur du pneumatique à travers la marque Goodyear. À cet égard, le chef département RH déclare :

« Nous sommes toujours dans une optique de diversification, nous créons des niches et des secteurs en amont et en aval, des produits de productions comme des produits de consommation. Nous possédons une grande ouverture de marché et une diversité des secteurs ».

Ainsi, leader dans la commercialisation des équipements industriels, agricoles, de chantiers et de travaux publics, Parenin a occupé en 2018, 17% du marché par ses machines Caterpillar, 7% du marché avec la marque Jhon Deere et 28% du marché par ses machines Atlas Copco. Elle a pu maintenir la même part de marché en 2019. Le maintien de la position du leader pendant plusieurs années successives a permis Parenin de nouer un partenariat avec un des plus grands fabricants de pneumatiques au monde, Goodyear en 2018. Ce partenariat s'inscrit dans un axe de développement stratégique. Avec cette action, Parenin espère compléter la gamme de produits Goodyear qu'elle possède déjà. Cette action explique l'intention de Parenin à maintenir sa position actuelle et de se développer à travers l'ouverture sur d'autres marchés.

De plus, L'entreprise Parenin se considère comme une entreprise plutôt proactive par rapport au marché tunisien. En effet, elle met davantage l'accent sur une planification stratégique prospective pour faire face aux problèmes ou pour aborder les opportunités au fur et à mesure

qu'elle se manifeste. Cette planification se réalise à travers l'instauration d'un "leadership table" dans la plateforme utilisée "SharePoint" où elle organise et partage les projets, les enjeux et les estimations relatifs à chaque département. Toutefois, la rapidité des changements technologiques et les problèmes économiques et politiques et dernièrement la crise du covid-19 ont influencé négativement la proactivité de l'entreprise. Mais malgré cela, elle essaie toujours d'être proactive.

« Notre réaction envers l'environnement est contextuelle, mais à la base nous sommes proactifs face au marché, en termes de produits, de relations avec les clients, de marketing ... Nous sommes obligés d'être dans la proactivité parce que les structures qui n'ont pas été proactives n'ont pas pu continuer. Nous sommes plutôt flexibles en termes de continuité de l'activité et nous avons compris ça surtout pendant la crise du covid-19. La réactivité qui s'impose parfois est beaucoup plus facile avec l'aspect proactif que nous possédons déjà. » (Verbatim chef département RH).

En effet, toute procédure de planification stratégique réalisée par Parenin, doit tenir compte de l'incertitude inhérente aux projections futures. Elle estime plusieurs paramètres à savoir : les charges, les coûts, les améliorations visées, les politiques d'exploitation et essentiellement les changements environnementaux qui peuvent apparaître. En effet, l'environnement de Parenin est trop turbulent. C'est pourquoi elle trouve qu'une planification de 5 ans est assez lourde. Par conséquent, la projection est passée de 5 à 3 ans pour avoir plus de visibilité et par la suite plus de rentabilité.

De ce fait, Parenin suit, généralement, une stratégie d'analyste qui combine les avantages du défenseur et du prospecteur à la fois, et ceci à travers le développement de nouveaux marchés et la maximisation des opportunités de profit, dans un environnement instable qui change rapidement et même si certains de ces efforts échouent. Ceci se réalise grâce à sa structure organisationnelle flexible et décentralisée et ses produits innovants et complexes.

5.2.2. Le système de contrôle

Pour contrôler son efficacité, l'entreprise Parenin s'adresse à plusieurs mécanismes tels que : les indicateurs de performance, les listes de factures mensuelles et les enquêtes de satisfaction des clients.

- Les indicateurs de performance : Les indicateurs de performance adoptés par Parenin sont : les chiffres d'affaires de chaque département, la gouvernance et ceci à travers

une réunion mensuelle avec chaque département pour exposer la vue globale de l'entreprise, la part de marché de chaque division selon les objectifs fixés d'avance, le nombre de participation de l'entreprise dans les offres globales du marché et finalement, l'ouverture du marché de l'entreprise avec le nombre de ses opportunités et sa contribution dans le total des vente d'une zone géographique bien déterminée.

- Les listes des factures mensuelles : Appelé au sein de l'entreprise Parenin "Service record", il s'agit d'un suivi mensuel des chefs de département. Ce mécanisme est utilisé pour contrôler la réalisation des objectifs définis d'avance de chaque département. En cas de baisse d'un certain seuil déjà fixé, il y aura une réclamation pour le chef département concerné.
- Les enquêtes de satisfaction des employés : C'est une enquête de satisfaction mensuelle appelée "Customer experience manager", qui sert à mesurer le taux de satisfaction du client pendant son expérience avec Parenin. Cette enquête est destinée pour les clients fidèles et les clients vulnérables pour prendre en compte leurs réclamations.

L'entreprise accorde une grande importance à ce mécanisme puisqu'elle trouve que l'axe central du contrôle de l'efficacité est le client.

« L'entreprise suit une boucle, C'est tout un cycle : un collaborateur satisfait fait du client satisfait et par la suite l'actionnaire sera satisfait » (Verbatim du chef département RH).

Ainsi, en ce qui concerne les mécanismes de contrôle, Parenin suit, d'une façon générale, une stratégie de prospecteur. En effet, l'objectif de l'instauration de ses mécanismes est de chercher comment faciliter la résolution de ses problèmes plutôt que de contrôler ses opérations organisationnelles.

5.2.3. La technologie

Avec son évolution, Parenin possède un besoin primordial d'intégrer plusieurs formes de technologie. Utiliser la même technologie dans un environnement changeant et turbulent ne peut pas permettre à Parenin d'être un concurrent sur le marché. Le rôle de la technologie dans ses affaires s'étend et ne fera que s'accroître à l'avenir. Il y a une infinité de raisons pour lesquelles la technologie est importante dans ses affaires.

« Nous sommes dans l'obligation de suivre les nouvelles technologies et même nous sommes dans une manière proactive envers les nouvelles technologies » (Verbatim directeur stratégie)

Dans le même contexte affirme le chef département RH :

« Il faut percevoir la technologie en tant que fonctionnalité, ce n'est pas un confort, il existe un objectif derrière chaque nouvelle technologie adoptée ».

Pour Parenin, l'aspect fonctionnel est capital puisque ses clients sont des professionnels. Ainsi, il y a toujours un rapport d'efficacité envers les nouvelles technologies. En effet, Parenin propose une large gamme de solution technologiques à ses clients pour augmenter leurs productivités, améliorer leurs réactivités et réduire les coûts :

- EMServices: Regroupe l'ensemble des solutions mis à la disposition des clients pour les accompagner dans la gestion de leurs parcs, et qui les permettent de surveiller leurs machines et leur bon fonctionnement, maîtriser leur consommation de carburant et leur temps de ralenti et organiser leur maintenance.

À cet égard, l'équipe de service après-vente de Parenin propose à ses clients trois niveaux de services :

Niveau 1 : Informer avec le contrat Access qui donne accès au portail client, Parenin offre à ses clients une vision complète avec différentes informations à savoir : les compteurs et la consommation de carburant, la géolocalisation, l'historique des réparations, le résultat des analyses d'huiles et les codes de diagnostic. Ainsi, les clients peuvent obtenir plus de détails à travers l'application VisionLink où ils peuvent trouver des mises à jour quotidiennes inclus les défaillances causées par l'opérateur, le temps de production, la consommation de carburant et le temps de ralenti.

Niveau 2 : Conseiller avec le contrat light et le contrat light plus. Ce niveau donne au client le conseil et la visibilité sur le fonctionnement et l'utilisation de la machine. Ceci via un accès au portail "My.Cat.Com".

Niveau 3 : Partenaire avec le contrat Advise et le contrat Partenaire. Ce niveau permet au client de profiter d'une surveillance à distance des machines tout en gardant un historique sur les heures d'opération et en fournissant des rapports réguliers et des questions sur la gestion des machines et ceci via l'application "VisionLink".

- CAT CONNECT : À travers une utilisation intelligente de la technologie et grâce aux données fournies par les technologies embarquées sur les machines, elle permet aux clients d'obtenir un volume d'information inédit sur leurs équipements et leurs travaux pour améliorer leur efficacité sur les chantiers.
- Commande des pièces en ligne : Parenin offre à ses clients une boutique en ligne "Parts.Cat.Com". Cette fonction permet de commander des pièces 24/7 à partir de n'importe quel appareil peut faire toute la différence dans un contexte où le temps et la rentabilité sont indissociables.

La grande importance accordée par Parenin envers les nouvelles technologies l'a permis de posséder une grande flexibilité dans son système de management et d'un aspect proactif par rapport à son marché. Ces points considérés forts, pour elle, ont permis à Parenin de faire face à la majorité des changements majeurs de son environnement. Ainsi, en matière de technologie, Parenin suit une stratégie de Prospecteur en cherchant toujours à découvrir et à exploiter les nouvelles opportunités de marché et maintenir sa réputation d'innovateur qui est la plus importante pour elle.

5.2.4. La FRH de Parenin

La FRH de Parenin est rattachée directement à la direction générale. Les RH pour Parenin sont un sujet à investir. L'entreprise considère l'employé comme un investissement capital. C'est pourquoi le département RH participe à toutes les réunions stratégiques et opérationnelles. Les RH pour elle sont au cœur de toutes les décisions. En effet, la décision au sein de cette entreprise, est partagée avec le département RH en premier lieu et tous les départements de l'organisations en cas de nécessité. Ceci s'effectue à travers le syndicat qui est un partenaire social qui suggère ses propositions et le sondage d'opinions qui passe au-delà des propositions du syndicat puisqu'il prend en considération toutes les opinions des employés un par un.

*« Nous n'avons pas de décisions taboues, toutes les décisions sont discutables »
(Verbatim directeur stratégie)*

Le nombre de personne consacré pour la FRH dans Parenin est de quatre : Un chef de département qui possède une maîtrise en gestion économique et sociale et un mastère professionnel en ingénierie des ressources humaines, un responsable paie et administration RH, niveau bac avec une formation en assistante de direction, un responsable de gestion sociale, santé et sécurité niveau bac avec une formation en assistante de direction, un responsable

développement personnel et communication interne qui possède une maîtrise en psychologie de travail et organisation et un master en ergonomie.

Cette différence de profil au niveau du personnel RH est une arme à double tranchant. D'une part, elle représente une source de complémentarité et d'échanges constructifs entre les membres du groupe. D'autre part, cette différence de profils est parfois bloquante à cause de la différence au niveau des points de vue, de réflexion et surtout des savoirs acquis. La valorisation du travail et l'importance d'idées données par un membre du groupe varient d'une personne à une autre.

5.2.5. Le recrutement

Le recrutement dans Parenin se fait selon le besoin qui est déjà planifié d'avance. En effet, chaque année se fixe les projets à investir, le budget consacré pour chaque projet ainsi que les RH requises pour ces projets. Deux types de recrutement sont présents dans Parenin ; le recrutement interne et le recrutement externe. Le recrutement interne se fait généralement en cas de départ programmé pour optimiser les ressources humaines existantes à travers la mobilité interne. Sauf qu'il existe des postes clés qui peuvent être définis en avance, dans ce cas l'entreprise fait recours au recrutement externe. Mais ces dernières années, Parenin suit une stratégie de maintien au niveau de son effectif et même elle a décidé de le diminuer.

« Une première pour Parenin, en 2020, qu'elle fait recours à une diminution d'effectifs, c'était une décision très difficile mais nous étions dans l'obligation de le faire. Cette action qui est certainement réactive est faite pour maintenir notre proactivité »

L'analyse des données recueillies auprès de Parenin a révélé qu'en termes d'acquisition de personnel, elle suit le modèle objectivant de Pichault et Nizet (2000). Cela démontre que Parenin planifie quantitativement son besoin de recrutement.

5.2.6. La rémunération

Il existe deux types de rémunération : la rémunération fixe et la rémunération variable. La rémunération fixe est déterminée et prédéfinie selon une grille salariale conventionnelle, tout en prenant en considération l'expérience professionnelle et les compétences des candidats. La rémunération variable est déterminée selon le chiffre d'affaire ou la productivité réalisée et dépend de chaque catégorie d'employé.

À ce propos déclare le responsable paie :

« Au niveau de la rémunération variable nous payons la productivité de la personne. »

Ainsi, le fait d'avoir plusieurs marques à proposer sur le marché mène l'entreprise à opérer vers la spécification de la rémunération. En effet, chaque marque possède ses propres critères de produits comme le prix et la disponibilité. Ainsi, une partie de la rémunération variable est fonction de la marque du produit vendu, ce qui signifie que la rémunération n'est pas généralisée.

« Nous optons pour la spécification de la rémunération de nos employés mais malgré ça nous essayons toujours d'accorder des primes équitables pour la totalité des employés. »

Au niveau de la rémunération, Parenin suit une stratégie de facilitateur de Bird et Beechler (1995) qui vise l'encouragement et le soutien du personnel grâce à ses compétences et ses connaissances. Dans ce contexte déclare le responsable paie :

« Un plan d'intéressement est élaboré et destiné pour chaque employé, avec des formules de calculs spécifiques pour chaque catégorie d'employés, tout en se basant sur des critères mesurables et des mesures bien spécifiques. »

5.2.7. Le système d'évaluation des performances

L'évaluation est réalisée, chez Parenin, à partir de la deuxième quinzaine du mois de janvier. Chaque métier et chaque catégorie d'employés possède sa propre fiche d'évaluation. L'évaluation s'effectue sur la base de plusieurs paramètres tels que le chiffre d'affaire réalisé, le profit global, les objectifs planifiés d'avance ainsi que sur la base du comportement de l'employé. Trois évaluateurs présentent une note globale pour l'employé, soit son chef hiérarchique, le chef département RH et un collègue de travail. Cette note suit un barème fixé par le département RH et se transforme en une rémunération. Ainsi, Parenin accorde trimestriellement le titre de l'héro du trimestre "Customer experience hero" comme source de motivation pour l'employé lui-même d'une part et tous les employés de l'organisation d'autre part. Ainsi, Parenin adopte le modèle individualisant dans son système d'évaluation des performances qui est caractérisé par le bilan des compétences et la définition participative des objectifs.

5.2.8. La formation

Au fur et à mesure des progrès technologiques et de l'amélioration des méthodes et des stratégies chez Parenin, les employés sont tenus de s'adapter à ces changements en termes de

connaissances, de compétences et capacités d'adaptation. La formation est l'un des meilleurs moyens chez Parenin pour améliorer les connaissances et les compétences de ses employés. En adoptant une telle pratique, l'entreprise estime améliorer sa performance et à accroître ses résultats.

Deux outils sont utilisés par Parenin pour dégager son besoin en formation : Un sondage d'opinion qui se fait chaque année pour les chefs de département et leurs collaborateurs. Ainsi, sur la base des réponses que s'effectue le plan de formation pour chaque catégorie d'employés. Et l'évaluation des employés ainsi peut dégager des besoins en formation. Donc, le responsable concerné effectue un inventaire pour achever les besoins prioritaires et par la suite prépare le plan de formation.

Deux types de formation existent : Des formations de Hard skills : ce sont les formations techniques propres au métier. Ainsi, il existe des formations techniques spécifiques qui sont proposés par le fournisseur essentiel de Parenin à savoir Caterpillar. Et des formations de Soft skills : elles regroupent l'ensemble des formations liées aux compétences relationnelles, sociales, de communication et de personnalité qui permettent aux employés de bien travailler en groupe d'être performants et d'atteindre leurs objectifs.

L'importance de la formation a poussé Parenin à créer son propre centre de formation pour former essentiellement ses techniciens et ses commerciaux en matière de nouvelles technologies. Quant au back office, ils peuvent être former en interne comme en externe. D'une façon générale, le cas de Parenin au niveau de la formation fait recours à la stratégie de facilitateur de Bird et Beechler (1995) qui valorise fortement la formation.

5.2.9. L'organisation de travail

Pour mieux organiser son travail, le département RH de Parenin a décidé de mettre en place un agenda RH dans le but de répondre à l'ensemble des demandes des employés tels que les attestations de travail ou de salaire, la réception des variables de paie, la réception des indemnités kilométriques, la déclaration unique de revenus, la réception des indemnités de scolarités, l'envoi des bordereaux des assurances de groupes, l'adhésion des assurances de groupe, la visite médicale périodique, la demande de formation et la demande des ordres de missions. Ces demandes sont organisées de façon à minimiser le risque d'erreur. Une deuxième pratique développée par le département RH en termes d'organisation de travail à savoir la digitalisation des fiches de solde des congés. En effet, cette procédure se réalise à travers la

plateforme "SharePoint" où un système de mise à jour automatique des congés est produit. La demande s'effectue auprès de l'employé lui-même puis une validation du congé est achevée par le responsable hiérarchique au premier lieu et le service RH en deuxième lieu. Ainsi, Parenin adopte, d'une façon générale, la stratégie du facilitateur au niveau de l'organisation de travail dans le département RH.

5.2.10. La communication

Deux types de communication existent chez Parenin, la communication formelle et la communication informelle. La communication formelle est effectuée à travers plusieurs outils. L'outil le plus utilisé dans cette entreprise est la plateforme "SharePoint". C'est un lieu où les membres de Parenin peuvent se communiquer, échanger des données et travailler ensemble. Elle leur permet ainsi de déposer des fichiers partagés et de faire des réunions à distance. Les tableaux d'affichage situés dans les espaces les plus remarquables au sein de cette entreprise et les PV de réunions sont des outils de communication importants aussi. La communication informelle est indispensable chez Parenin via facebook, téléphone, face to face, etc. Le processus de communication s'effectue comme suit : Si l'information est d'ordre stratégique (changement du système de management, réorganisation hiérarchique...), c'est le directeur général qui la communique. Si l'information est d'ordre opérationnel, c'est le département RH qui assure la communication après un accord de publication de la part du directeur général. La communication chez Parenin suit un modèle plutôt objectivant de Pichaut et Nizet (2000) qui accorde une importance à la communication centralisée est formelle. Cependant, la communication informelle est inévitable dans certains cas.

6. Discussion des résultats

Au cours des dernières années, nous avons constaté un intérêt croissant pour la GRH. Actuellement, la littérature encourage la prise en compte des ressources humaines comme facteurs stratégiques, non seulement parce qu'elles jouent un rôle important dans la mise en œuvre des stratégies, mais aussi parce qu'elles commencent à être considérées comme des sources d'avantage concurrentiel durable. Les relations entre la GRH et la stratégie ont été étudiées sous différents angles. Dans ce travail, nous avons choisi de tester si chaque fonction RH est alignée sur la stratégie d'affaire de l'entreprise.

En effet, les résultats de l'enquête montrent que le cas étudié adopte une combinaison de stratégies d'affaire à savoir la stratégie de l'analyste et la stratégie du prospecteur de Miles et

Snow (1978). Ainsi, Parenin adopte une combinaison de stratégies de GRH à savoir le modèle objectivant et le modèle individualisant de Pichault et Nizet (2000) et la stratégie de facilitateur de Bird et Beechler (1995). En effet, l'expérience de Grant (2002, cité par Kumari et al., 2011) montre que les entreprises qui ont une correspondance ou une concordance entre les différents types de stratégies de GRH et les stratégies d'affaire ont généralement une rentabilité plus élevée. Cela signifie donc que les deux stratégies doivent être compatibles et que si ce n'est pas le cas, c'est-à-dire s'il y a un décalage entre les deux stratégies, la rentabilité de l'entreprise risque davantage d'être affectée négativement.

Sur la base de l'analyse des données concernant l'adoption de la stratégie de GRH et de la stratégie d'affaire suivie par Parenin, plusieurs enseignements peuvent être tirés. En effet, la présente étude s'est articulée autour du principe théorique de base selon lequel les entreprises qui adoptent une adéquation entre leurs stratégies RH et leurs stratégies d'affaire obtiennent des résultats relativement meilleurs que celles qui ne le font pas. À cet égard, au cours de l'étude, il a été constaté que Parenin suit une combinaison de trois types de stratégie RH à savoir l'individualisant, l'objectivant, (Pichault et Nizet, 2000) et le facilitateur (Bird et Beechler, 1995) et une combinaison de prospecteur et d'analyste au niveau de la stratégie d'affaire. Ceci est dû à la diversité de marques proposée par Parenin. En effet, l'entreprise doit s'aligner à plusieurs types de stratégies puisque chaque constructeur propose les meilleures pratiques qui s'adaptent avec la marque (vente, service après-vente, formation...). Ainsi, chaque unité possède son propre système de management. Dans ce contexte, nous pouvons faire recours à l'expérience de Bird et Beechler (1995) sur les filiales japonaises situées aux Etats Unis, qui montre que les entreprises employant une stratégie de facilitateur cherchent à s'adapter en interprétant les normes et les valeurs de base de la société mère. Ainsi, les facilitateurs cherchent le juste milieu entre les approches traditionnelles japonaises et américaines pour gérer la fonction RH. Huang (2001) suggère le choix optimal de la stratégie RH des entreprises, qui adoptent plusieurs types de stratégies d'affaire, est la stratégie de facilitateur. Aussi, l'enquête montre la nécessité d'adapter et d'aligner la stratégie d'affaire avec la stratégie RH. Les responsables sont encore en cours de développement d'une vision RH en tant qu'activité stratégique et, par conséquent, ils perçoivent la nécessité d'aligner la stratégie RH avec la stratégie d'affaire. L'avenir des grandes entreprises tunisiennes sera affecté par la sélection des stratégies d'affaire en harmonie avec leur mission et leur vision. Les résultats dégagés de notre enquête montrent que la société Parenin suit une stratégie de facilitateur au niveau de ses pratiques de rémunération, de formation, et d'organisation de travail. Ainsi d'après les travaux

de Bird et Beechler (1995), Une stratégie de facilitateur répond aux exigences organisationnelles des entreprises analystes, car elle permet de gérer la double pression imposée par une stratégie d'analyste. La recherche de nouveaux marchés nécessite l'infusion de nouvelles compétences et de nouveaux talents dans l'entreprise, ce qui encourage l'embauche sur le marché du travail externe. Le maintien des lignes de produits existantes, en revanche, nécessite le développement interne des employés et encourage le développement d'un marché du travail interne. En encourageant et en soutenant l'épanouissement personnel, une entreprise peut concentrer ses activités sur le placement précis de personnel et la conception d'équipes flexibles. Cependant, Parenin suit un modèle individualisant au niveau de l'évaluation des performances qui est caractérisé par une conception de la GRH centrée sur la reconnaissance de la performance individuelle. Ainsi, l'évaluation de la performance se fait à travers une définition participative des objectifs et un bilan de compétences. Nous avons constaté que les caractéristiques du modèle individualisant de Pichault et Nizet (2000) se rassemble d'une façon générale à la stratégie de facilitateur de Bird et Beechler (1995). Par conséquent, les pratiques de rémunération, de formation, d'organisation de travail, et d'évaluation des performances de la société Parenin sont plutôt alignées à sa stratégie d'affaire. Dans le même contexte, les résultats révèlent que les pratiques de recrutement et de communication au sein de la société Parenin suivent un modèle objectivant. Ce modèle est marqué par une planification quantitative des besoins de recrutement et une communication centralisée et formelle. Ainsi, nous pouvons constater que les caractéristiques du modèle objectivant de GRH de Pichault et Nizet (2000), se rassemble, d'une façon générale, à la stratégie d'utilisateur de Bird et Beechler (1995). Dès lors la stratégie d'affaire de la société Parenin représente une combinaison de prospecteur et d'analyste. En se référant aux travaux de Bird et Beechler (1995), les entreprises qui adoptent la stratégie de prospecteur sont en concurrence dans des secteurs caractérisés par des flux continus. L'innovation constante sur le marché des produits reflète une réponse à ce domaine dynamique, nécessitant la capacité de surveiller étroitement les événements extérieurs. En outre, la capacité à développer de nouveaux produits et à pénétrer de nouveaux marchés exige de la créativité et la génération d'idées. Compte tenu de l'instabilité de leur environnement, les entreprises de prospection sont censées appliquer une stratégie de gestion des ressources humaines axée sur l'utilisation de compétences appropriées, facilement disponibles et conformes aux besoins en constante évolution des entreprises. Une telle approche met l'accent sur une utilisation élevée des compétences. En conséquence, les politiques de sélection se concentrent sur l'adéquation étroite entre les compétences et les exigences immédiates de la

tâche. Nous pouvons ainsi constater que les pratiques de recrutement et de communication de la société Parenin sont, d'une façon générale, alignées à sa stratégie d'affaire. De même, une dimension importante dans la façon dont les pratiques des RH sont adoptées par Parenin est le niveau de formalité de la gestion des RH. En effet, la majorité des pratiques RH de Parenin sont formelles et régit par des procédures. Le département RH essaye d'organiser la majorité de ses pratiques par des politiques, des règles et des réglementations formelles et identifiables qui définissent et supervisent la relation de travail. Ces pratiques sont alignées par rapport aux stratégies des constructeurs d'une part et aux formations acquises des responsables RH d'autre part (formations, séminaires, salons), ce qui signifie l'ouverture de l'entreprise sur le marché RH tunisien et étranger. Enfin, et à partir de la fin de 2019, Parenin passe d'une phase de dématérialisation de la fonction RH spécifiquement et de toutes les fonctions de l'organisation généralement. Cependant, l'initiative a débuté de la part du département RH, afin d'opter des solutions à ses problèmes, essentiellement administratifs, plutôt numérique et digitale (intelligence artificielle). Ceci peut démontrer l'intention de l'entreprise de passer au-delà des pratiques RH opérationnels et de développer son aspect stratégique en termes de GRH.

7. Les contributions managériales

Une première contribution réside dans la compréhension approfondie du comportement de l'entreprise dans le choix de ses stratégies d'affaire et RH. En effet, le fait de choisir la "meilleure" stratégie d'affaire ou la "meilleure" stratégie RH n'est pas suffisant. Elle doit avoir une stratégie RH alignée avec la stratégie d'affaire.

La deuxième contribution consiste à présenter les types de stratégies RH qui peuvent être adéquates avec les stratégies d'affaires. En effet, une stratégie d'affaire réussie est celle qui est alignée avec les pratiques RH de l'entreprise. En d'autres termes, nous avons démontré comment une combinaison particulière de stratégie RH (objectivant, individualisant et facilitateur) s'est adaptée avec une combinaison de stratégie d'affaire (analyste et prospecteur).

8. Les limites de la recherche

Cette recherche ne peut pas être exempte de certaines limites. En effet, Malgré le grand nombre d'études scientifiques publiées utilisant des études de cas, plusieurs difficultés persistent dans leur conception et leur opérationnalisation. Tout d'abord, Une critique fréquente associée aux études de cas concerne leur validité et leur fiabilité (street et ward ;2012). De plus, dans notre recherche une critique majeure réside dans le choix d'un cas unique pour élaborer ce travail. En

effet, la difficulté de la situation sanitaire nous a empêché d'avoir un accès facile aux entreprises. Ainsi, souvent, les études de cas sont également perçues comme offrant une faible fiabilité et des difficultés de généralisation. (Quintão et al.2020). Ensuite une deuxième limite concerne le cas lui-même. En effet, le choix des stratégies d'affaire et RH de cette entreprise est parfois influencé par deux facteurs. Le premier est le fait d'appartenir à un groupe. Ceci peut influencer les pratiques et les décisions de l'entreprise à travers les décisions collectives prises au sein du groupe. Quant au deuxième facteur, ce sont les constructeurs de marque qui imposent parfois des pratiques et des systèmes de management à suivre par l'entreprise ce qui l'a poussé à adopter plusieurs types de stratégies. Finalement, la dernière limite, concerne les données collectées. En effet, la sensibilité du sujet nous a privé d'accéder à certaines données et de posséder certaines sources d'informations.

Bibliographie

- Bakkali, C., Messeghem, K., Sammut, S., & Richter, R. V. E. (2010). Diversité des structures d'accompagnement à la création d'entreprise et gestion des ressources humaines. *10e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52(4), 841-868.
- Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., & Allani-Soltan, N. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines: Fondements et modèles. *Gestion*, 74, 93.
- Bazin, A. (2010). Nouvelles technologies et technologies mobiles: un levier de la performance organisationnelle et de développement du domaine RH/e-RH?. *Management Avenir*, (7), 263-281.
- Bird, A., & Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23-46.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International journal of management reviews*, 2(2), 183-203.
- Defélix, C., Mazzilli, I., & Gosselin, A. (2015). Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation: des modèles à l'épreuve des faits. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 60-72.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Devos, V., & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, (3), 93-104.
- Dhifallah, S., Chanal, V., & Defélix, C. (2008). Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres?. *Revue française de gestion*, (7), 161-175.

- Drira N., Turki A., 2022, L'intégration de la stratégie de gestion des ressources humaines dans la stratégie d'affaire de l'entreprise, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.
- Gagnon, O., & Arcand, G. (2011). Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(2), 1-23.
- Genc, K. Y. (2014). Environmental factors affecting human resources management activities of Turkish large firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102.
- Golhar, D. Y., & Deshpande, S. P. (1997). HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms. *Journal of small business management*, 35(3), 30.
- Holbeche, L. (2009). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge.
- Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132-151.
- Kim, Y., & Gao, F. Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2095-2119.
- Knezović, E., Bušatlić, S., & Ridić, O. (2020). Strategic human resource management in small and medium enterprises. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(2), 114-139.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*, 43(1), 16-40.
- Kotha, S., & Vadlamani, B. L. (1995). Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(1), 75-83.
- Kumari, S., Bamel, N., & Kumar, U. (2011). Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in Select Indian Banks: An Empirical Study. *IUP Journal of Business Strategy*, 8(3).
- Laroche, P., Guery, L., Moulin, Y., Salesina, M., & Stévenot, A. (2019). *GRH: Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. De Boeck Supérieur.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 25(1), 217-271.
- Levy, J. S. (2008). Case Studies: Types, Designs, and Logics of Inference. *Conflict Management and Peace Science*, 25(1), 1-18. doi: 10.1080/07388940701860318
- Mainhagu, S. (2009). Les cliniques françaises à l'heure des changements organisationnels: à quoi sert la GRH?
- Mainhagu, S. (2012). Le pouvoir paradoxal des soignants sur la GRH. *@ GRH*, (3), 33-52.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.

Drira N., Turki A., 2022, L'intégration de la stratégie de gestion des ressources humaines dans la stratégie d'affaire de l'entreprise, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52.

Quintão, C., Andrade, P., & Almeida, F. (2020). How to Improve the Validity and Reliability of a Case Study Approach?. *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*, 9(2), 264-275.

Randerson, K., Fayolle, A., & Defélix, C. (2013). Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes?. *Revue française de gestion*, (4), 75-88.

Sanz-Valle, R., Sabater-Sanchez, R., & Aragon-Sanchez, A. (1999). Human resource management and business strategy links: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 655-671.

Street, C. T., & Ward, K. W. (2012). Improving validity and reliability in longitudinal case study timelines. *European journal of information systems*, 21(2), 160-175.

Tanova, C., & Nadiri, H. (2005). Recruitment and training policies and practices: The case of Turkey as an EU candidate. *Journal of European Industrial Training*, 29(9), 694-711.

Wright, P. (1987). A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93-101.

Zolak-Poljašević, B., & Petković, S. (2013). Human resource management in small and medium-sized enterprises: Conceptual framework. *Facta universitatis-series: Economics and Organization*, 10(3), 301-315.