

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : management stratégique

Objet

*Impact du management des ressources humaines sur la
stratégie d'entreprise*

Cas : Électro-Industries d'AZAZGA

Présenté par :

M^{lle} BELABBAS Lynda
M^{me} SADOUDI Djahida

Encadré par :

Mme MATMAR Dalila

Devant les membres du jury :

Présidente : Mme SALMI Samya

Examineur: Mr OUBAZIZ Said

Rapporteur : Mme MATMAR Dalila



Remerciements

Avant tout, nous remercions le bon DIEU tout puissant de nous avoir donné le courage et la santé pour mener à bien ce travail.

Ces remerciements sont destinés, à notre encadreur Mme MATMAR, Dalila à qui nous témoignons toute notre gratitude et reconnaissance pour nous avoir encouragés, Nos vifs remerciements s'adressent à nos deux encadreur au sein de notre lieu de stage ELECTRO-INDUSTRIES d'Azazga pour leur aide précieuse, leurs orientations et leurs encouragements plus particulièrement à Mme ALLOUACHE Hassiba qui a fortement contribué avec beaucoup de gentillesse et consacré son temps précieux et nous a accordés son attention avec une extrême patience.

Nous présentons également nos remerciements aux membres du jury qui nous font l'honneur d'évaluer et de juger notre travail.

Enfin, nous remercions nos chers parents nos familles et nos amies pour leurs aides

Dédicace

Je dédie ce Modeste travail à :

*Toute ma famille particulièrement à mon cher époux, mes
très chers parents pour leur soutien*

A mon adorable fils Zinedine et à mes frères et sœurs

A Tous les ami(e)s et proches

Djahida

Dédicaces

Je dédie ce Modeste travail à :

*Toute ma famille particulièrement à mes très
chers parents pour leur soutien*

A mon frère Mahmoud et ma sœur Céline

A Tous les ami(e)s et proches

Lynda

Liste des abréviations

GRH : Gestion des **R**essources **H**umaines

RH : **R**essources **H**umaines

OST : **O**rganisation **S**cientifique du **T**ravail

OAT : **O**rganisation **S**cientifique du **T**ravail

DRH : **D**irecteur des **R**elations **H**umaines

PRI : **P**rice **R**endement **I**ndividuel

PRC : **P**rice **R**endement **C**ollective

ENEL : **E**ntreprise **N**ational d'**E**lectro-**I**ndustries

EI : **E**lectro-**I**ndustries

DRHO : **D**irecteur des **R**essources **H**umaines et l'**O**rganisation

PV : **P**rocès-**V**erbal

CDI : **C**ontrat de **D**urée **I**ndéterminé

CDD : **C**ontrat de **D**urée **D**éterminé

DAIP : **D**ispositif d'**A**ide d'**I**nsertion **P**rofessionnel

FRH : **F**onction **R**essource **H**umaine

Cv : **C**urriculum **V**itae

EH : **E**fficacité **H**umaine

FP : **F**onction **P**ublique

IFF : **I**ndemnité de **F**rais de **F**onction **A**lphabétique

UTR : **U**nité **T**ransformateurs

UMAGE : **U**nité **M**oteurs, **A**lternateurs, et **G**roupes **E**lectrogène

UPT : **U**nité **P**restation **T**echnique

CA : **C**hiffre d'**A**ffaire

PF : **P**roduit **F**inis

MP : **M**atière **P**remière

FFOM : **F**orce **F**aiblesse **O**pportunité **M**enace

GPEC : **G**estion **P**révisionnelle des **E**mplois et des **C**ompétences

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise	4
Introduction	4
Section 1 : Origine et concepts de la stratégie de l'entreprise	5-7
Section 2: Typologie et démarche de la stratégie d'entreprise.....	9-17
Conclusion	18
CHAPITRE II : le management des Ressources Humaines et l'élaboration de la stratégie d'entreprise	19
Introduction	19
Section 1 : Concepts et historique du management des ressources humaines.....	19-34
Section 2 : Le rôle du Management des Ressources Humaines dans l'élaboration de la stratégie	35-44
Conclusion	44
Chapitre III : l'impact du management des Ressources Humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise Electro-Industrie d'Azazga	45
Introduction	45
Section 1 : Présentation et Historique de l'entreprise Electro-Industrie d'Azazga	45-49
Section 2 : L'évolution de la stratégie de l'entreprise EI	50-56
Section 3: la démarche de gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences et son impact sur l'élaboration de la stratégie de l'EI	56-69
Section 4 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête portant sur l'impact du management de la RH sur la stratégie	70-80
Conclusion de chapitre.....	80
Conclusion générale	81-82
Bibliographie.....	83-85
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Annexe	
Table de Matière	

La connaissance des situations passées et la compréhension des situations actuelles (présentes), l'organisation du travail et des hommes ainsi que l'élaboration des stratégies sont primordiales dans toutes les firmes.

Aujourd'hui la plupart des organisations évoluent dans un environnement complexe et turbulent caractérisé par la vitesse, l'incertitude, l'instabilité et d'une intensification concurrentielle dans toutes ses dimensions qui génère une influence importante et de plus en plus sur les modes de gestion. Donc, Les gestionnaires sont obligés de repenser les nouveaux équilibres dans leurs stratégies pour maintenir, voire accélérer, le développement socioéconomique de leurs organisations.

Or, la seule façon d'y parvenir c'est de mobiliser les ressources internes dans tous leurs aspects ; le souci étant de créer des organisations flexibles.

De ce fait, il s'annonce l'obligation de recourir à un cadre d'analyse centré sur l'étude et l'imagination des nouveaux avantages compétitifs.

Mais, au regard de l'expérience, les chercheurs ont argué que : « peu de ressources traditionnelles offrent l'avantage concurrentiels, tandis que les Ressources Humaines (RH) possèdent la valeur requise pour aider l'organisation à obtenir un avantage concurrentiel durable ». « Le travail rentable devient à cet effet l'apanage du facteur humain » qui, désormais apparaît comme une ressource inépuisable, flexible et incontournable. Ce point de vue vient faire de management des Ressources Humaines le pivot de l'organisation.

Le management se tourne alors vers l'homme, pilier de l'organisation, et s'attache à développer ses talents, à mobiliser ses compétences et à capitaliser son savoir pour les mettre au service de l'entreprise. Désormais, toute stratégie de l'entreprise qui se veut efficace devrait tenir compte du fait que son succès dépend de la manière dont sont gérées les ressources humaines.

Pour ce, l'élaboration d'une bonne stratégie est à l'origine de la réussite de l'organisation. Cependant, la mise en œuvre d'une stratégie efficace passe par une bonne gestion de la Ressources Humaines.

De ce fait, le management des Ressources Humaines est devenu ; au cours de ces dernières années ; une activité stratégique qui contribue à la création d'un avantage compétitif pour la firme.

Les travailleurs ne sont plus de simples agents d'exécutions mais plutôt une ressource précieuse qui contribue à la création de valeur pour l'entreprise que l'on veut former, motiver, orienter, développer et surtout retenir dans notre firme.

De nos jours, les dirigeants des organisations investissent de plus en plus dans leur capital humain, ils ont pris conscience de l'importance de la fonction Ressource humaine.

En effet, chaque entreprise doit tenir compte de ses forces et faiblesses, contraintes et opportunités, de sa position stratégique, de son environnement et du bon fonctionnement de l'unité humaine et augmenter l'efficacité de ses stratégies afin d'atteindre ses objectifs et avancer dans un avenir meilleur.

Justement, c'est dans cette perspective que nous voulons inscrire notre problématique :

❖ Quel est l'impact du management de la Ressources Humaines sur la stratégie d'entreprise ?

Les hypothèses

Pour répondre à notre problématique, nous essayons d'apporter des réponses adéquates à cette question. L'hypothèse de l'étude porte la question centrale de l'impact des pratiques du management des ressources humaines sur la stratégie d'entreprise. Nous nous basons sur deux hypothèses de travail :

- La stratégie d'entreprise dépend de la stratégie Ressource Humaine.
- Les pratiques du management des ressources humaines impacte la stratégie d'entreprise.
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences impacte la stratégie de l'entreprise.

Méthodologie du travail

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthodologie de recherche descriptive (ouvrages, les textes législatifs...) Et analytique sur le terrain afin d'élaborer le plan suivant :

La partie théorique contiendra trois chapitres consacrés à l'étude d'un point de vue théorique de la stratégie d'entreprise et le management des Ressources Humaines. En effet le premier chapitre portera sur la genèse et concepts de la stratégie d'entreprise.

Le deuxième chapitre consacrera sur le management des Ressources Humaines et l'élaboration de la stratégie d'entreprise, Il rassemblera deux sections, la première section

portera sur l'historique et les concepts théoriques du management des Ressources Humaines, la seconde section portera sur le rôle du management des ressources humaines dans l'élaboration de la stratégie et le management des compétences comme source d'avantage concurrentiel.

Ensuite, la partie pratique contiendra l'analyse quantitative (questionnaire) et un chapitre qui sera consacré à la présentation du cas pratique qui illustrera la démarche prévisionnelle d'emplois et des compétences qui rassemblera les différentes pratiques de la Ressources Humaines au niveau d'Eléctro- Industrie d'azazga.

Pour ce fait d'abord nous consacrerons sur la présentation et l'évolution de l'entreprise EI à partir de 2013 et puis abordé la démarche de la gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences et les différentes pratiques principales de Management des Ressources Humaines et leurs impacts dans l'élaboration de la stratégie de cette entreprise. Enfin, nous terminerons notre travail par une conclusion générale.

Introduction

La stratégie d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. Toute entreprise dispose d'une stratégie, même si elle ne l'exprime pas et même si elle ne s'en aperçoit pas alors la stratégie demeure le noyau et la condition par laquelle l'entreprise peut exister, et à travers laquelle elle préserve son existence.

La compréhension de la stratégie, constitue le fil conducteur de ce chapitre, où on va dans la première section voir les écoles de la pensée stratégique et l'origine de la stratégie, puis on va étudier, les concepts de cette dernière, en arrivant à donner ses différentes définitions.

La deuxième section est consacrée pour mettre en évidence la démarche stratégique dans l'entreprise, notamment la phase du diagnostic stratégique et les stratégies génériques de M .porter pour l'élaborer une efficace stratégie adéquate avec les objectifs organisationnelle.

Section 1 : le cadre théorique et conceptuel de la stratégie

La stratégie est une matière théoriquement vaste, Avant de procéder à définir le concept de la stratégie et ses bases, il convient le mieux de montrer ces origines et les écoles de la pensée stratégique :

1-1-Les écoles de la pensée stratégique

Dix concepts fondamentaux relatifs à la stratégie prédominent aujourd'hui. Ils vont des anciennes écoles de projet et de planification aux plus récentes d'entre elles fondées sur l'apprentissage, la culture et l'environnement ; Mintzberg distingue des stratégies délibérées et des stratégies effectives, des stratégies émergentes dans lesquelles ce qui est réalisé n'était pas expressément prévu.

Les définitions de la stratégie insistent sur la "position", sur la perspective ou la manœuvre, voire le stratagème. La stratégie désigne la démarche d'action et prochainement la modélisation de l'action. ". D'après; Mintzberg la stratégie est diversifiée en plusieurs écoles, dont il en identifie au moins une dizaine. Le tableau ci-dessous en donne plus de détails :

Tableau N°1 : Ecoles de pensée en stratégie

No	ECOLES DE PENSEE	CE QUI DICTE LES CHOIX	COEUR D'ANALYSE
1	Ecole de la conception	L'environnement	Modèle SWOT Matrice BCG
2	Ecole du positionnement	Les forces de la concurrence	Modèle de 5 forces de la concurrence de M. PORTER
3	Ecole de la planification	L'adéquation avec les scénarios d'évolution	Analyse de l'information
4	Ecole entrepreneuriale	Les ressources et compétences disponibles	La vision du dirigeant
5	Ecole cognitive	La rationalité limitée des acteurs	Décisions
6	Ecole de l'apprentissage	Les connaissances	Capacité à apprendre
7	Ecole du pouvoir	La politique	Lobbying, coalitions, négociation, intrigues
8	Ecole culturelle	La culture	Présupposés implicites
9	Ecole environnementale	La survie du plus adapté	Conditions d'évolution
10	Ecole des configurations	Les facteurs de contingence	Configurations organisationnelles d'Henry MINTZBERG

Source : MINTZBERG H, Bruce Ahlstrand et Joseph, B. Lampel, *Safari en pays stratégie. L'exploration des courants de la pensée stratégique* (2e éd.), Paris, Pearson, 2009, p. 496

D'après notre démarche on s'intéresse à l'école entrepreneuriale puisque elle intègre les ressources et compétences disponibles ; cette école met l'accent sur le leadership personnalisé. Ce qui compte c'est la vision stratégique, le dirigeant doit s'être fait une image mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation. Dans cette perspective, la stratégie existe dans l'esprit du dirigeant comme orientation à long terme, vision d'avenir elle est enracinée dans l'expérience et l'intuition du leader. La stratégie est indissociable de la personnalité d'un personnage, elle dépend des processus contenus dans la boîte noire de sa personne.

Aussi l'école du pouvoir elle insiste quant à elle sur la stratégie comme processus de négociation. Ses postulats : Les organisations sont des coalitions entre des individus et des groupes d'intérêts, il y a des différences durables entre ces groupes. Donc si y a des bonnes relations entre les individus de l'entreprise sera permet à cette dernière de réaliser un avantages concurrentiels.

En dernier L'école de l'apprentissage permet l'élaboration de la stratégie comme processus émergent. Cette école part d'une réflexion sur l'action politique et non sur l'entreprise. Elle constate que les réorientations stratégiques pertinentes ne viennent pas tant d'une volonté unique d'une direction générale mais que des inflexions majeures se font par une série de petites actions et décisions prises par des gens différents ; Le rôle du dirigeant consiste non seulement à concevoir une stratégie mais à gérer le processus d'apprentissage à parti duquel la stratégie prendra forme. Alors si on s'intéresse à l'apprentissage de personnel de l'entreprise cela engendre des avantages à celle-ci.

1-2- Définition de la stratégie

Il n'y a pas une définition universelle de la stratégie, c'est une discipline qui a été cernée par plusieurs auteurs, on peut citer quelques définitions de la notion de stratégie.

- Selon Alfred CHANDLER : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs »¹
- Selon Igor ANSOFF : « la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser »²

¹ CHANDLER A , « strategy and structure »chapter in the history of Américain Industriel Entreprise , SL ,BEARD BOOKS,1962 ,p480

² ANSOFF, Corporate strategy , SL , Graw-Hill,1965 ,p241.

- Selon Michael PORTER : « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »³
- Selon Michel MARCHESNAY : « la stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts »⁴
- Selon Frédéric LEROY : « la stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »⁵
- Selon Gerry JOHNSON : « la stratégie est la direction à long terme d'une organisation »⁶
- Dans l'optique des ressources notamment les ressources humaines BESSEYRE DES HORST propose une définition valorisante de la stratégie que nous plaçons, d'ailleurs, à la première loge dans cette étude et qui peut être reprise en ce terme : « la stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l'entreprise...consistant en un ensemble des décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux et au choix parmi les options possibles...consistant en un ensemble d'actions concernant tout autant le domaine interne..., impliquant la participation de personnes qui peut varier... »⁷

1-3- Origine de la stratégie

Le terme « stratégie » dérive du grec « *strategos* », construit à partir de « *stratos* » qui veut dire armée et « *ageîn* » qui signifie conduire.

Au V^e siècle, l'expression *strategos* signifiait « commandement d'une armée » ou, lorsqu'on parlait d'un « *strategos* » (stratège), cela renvoyait à l'« aptitude à commander une armée, aux qualités d'un général » et à la « manœuvre ou ruse de guerre ». Cette expression

³ Porter M. Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris Economica, 1982, p426.

⁴ MARCHESNAY M, Management Stratégique, SL, les éditions de l'ADREG, 2004, p21.

⁵ LEROY F, stratégie d'entreprise, Paris, Dunod (3^e éd), 2012, p128.

⁶ JOHNSON G , et alii, stratégie ,Paris, Pearson(10^e éd),2014,p672.

⁷ DESSEYRE DE HORST C-H ?,vers une gestion stratégique des ressources humain ,paris, éd, d'organisation, 1988 ,p 32.

est passée en latin sous la forme « *strategia* » avec le sens du « gouvernement militaire d'une province romaine ».

D'après Sir, Lawrence Friedman⁽⁸⁾ c'est le Lieutenant-colonel Joly de Maizeroy qui a proposé le terme en français « stratégie » en 1771, après avoir essayé avec « la stratégique » sur le modèle de « la tactique » et « la logistique » comme « art du général ». L'on attache traditionnellement à ce terme (stratégie) quelques grands théoriciens de la guerre : SUN TSU avec son « art de la guerre » au V^e siècle AV. J.C., et Nicolas MACHIAVEL avec ses œuvres « Le prince » en 1532 et « L'art de la guerre » en 1521.

La stratégie dont question était réservée au seul service de l'armée, son émergence dans la gestion des entreprises est beaucoup plus récente. Tout commence vers les années cinquante, lorsque les entreprises américaines cherchèrent des éléments de réflexion pour développer leurs activités, et supposèrent en trouver dans les théories militaires sur la conduite des campagnes de guerres et de batailles. Il eut ainsi une multitude d'ouvrage sur l'art de la guerre appliqué aux affaires, ce qui explique même les affinités entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise. Les observations tirées sur ces affinités sont les suivantes⁹ :

- L'image guerrière donne lieu à des nombreuses expressions (guerre de prix, capitaine d'industrie, campagne promotionnelle, warketing, etc.) sans réelle réflexion de fond.
- L'on observe certaines analogies entre la conduite des affaires et celle des batailles : d'abord sur la relation entre les forces respectives (les ressources de l'organisation, l'avantage concurrentiel), l'état de terrain et les conditions d'engagement (le positionnement concurrentiel) ; ensuite, sur les conditions de déroulement de la bataille ou de la guerre (manœuvre tactique).

Toutefois, l'objection fondamentale est que, dans la guerre des affaires, il ne s'agit généralement pas de détruire le concurrent (les forces du marché s'en chargent).

Les affinités sont en fait beaucoup plus fortes dans les deux cas suivants : d'une part, lorsque la stratégie de l'entreprise est une stratégie d'élimination directe des concurrents, ou lorsque l'environnement est fortement hostile ; d'autre part, lorsque la guerre militaire n'a pas pour but l'anéantissement de l'adversaire, ou lorsque les batailles sont conduites sans rechercher la victoire totale (la guerre du golfe, les guérillas en donnent des nombreux exemples).

⁸ LAWRENCE FRIEDMAN, cité dans un article FR. wikipédia.org/wiki/stratégie, « stratégie d'entreprise », octobre 2019.

⁹ Observation faite ici par Michel MARCHESNAY, op.cit, p.23.

Dans le domaine de gestion, les notions de base de la stratégie ont été jetées par Edith PENROSE en 1959. Cependant, Alfred CHANDLER a été le premier à utiliser, selon certaines sources, le concept stratégie dans un contexte purement managérial, et cela dans son ouvrage « Strategy and structure », paru en 1962.

Section 2. La stratégie de l'entreprise

La stratégie est la phase de toute conception d'entreprise, c'est l'élément levier de l'existence d'une entreprise, concevoir une stratégie c'est déterminer les lignes ou l'acheminement que doit suivre la démarche stratégique ;

2-1- La démarche stratégique

La démarche stratégique de l'entreprise englobe l'analyse stratégique (diagnostic stratégique), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation, la mise en œuvre de cette dernière et la mobilisation des ressources humaines.

En effet, Le diagnostic stratégique consiste à analyser le diagnostic externe et interne de l'entreprise, Le modèle LCAG ou bien L'analyse (SWOT) résume les conclusions de ces deux diagnostics.

2-1-1- Le modèle LCAG

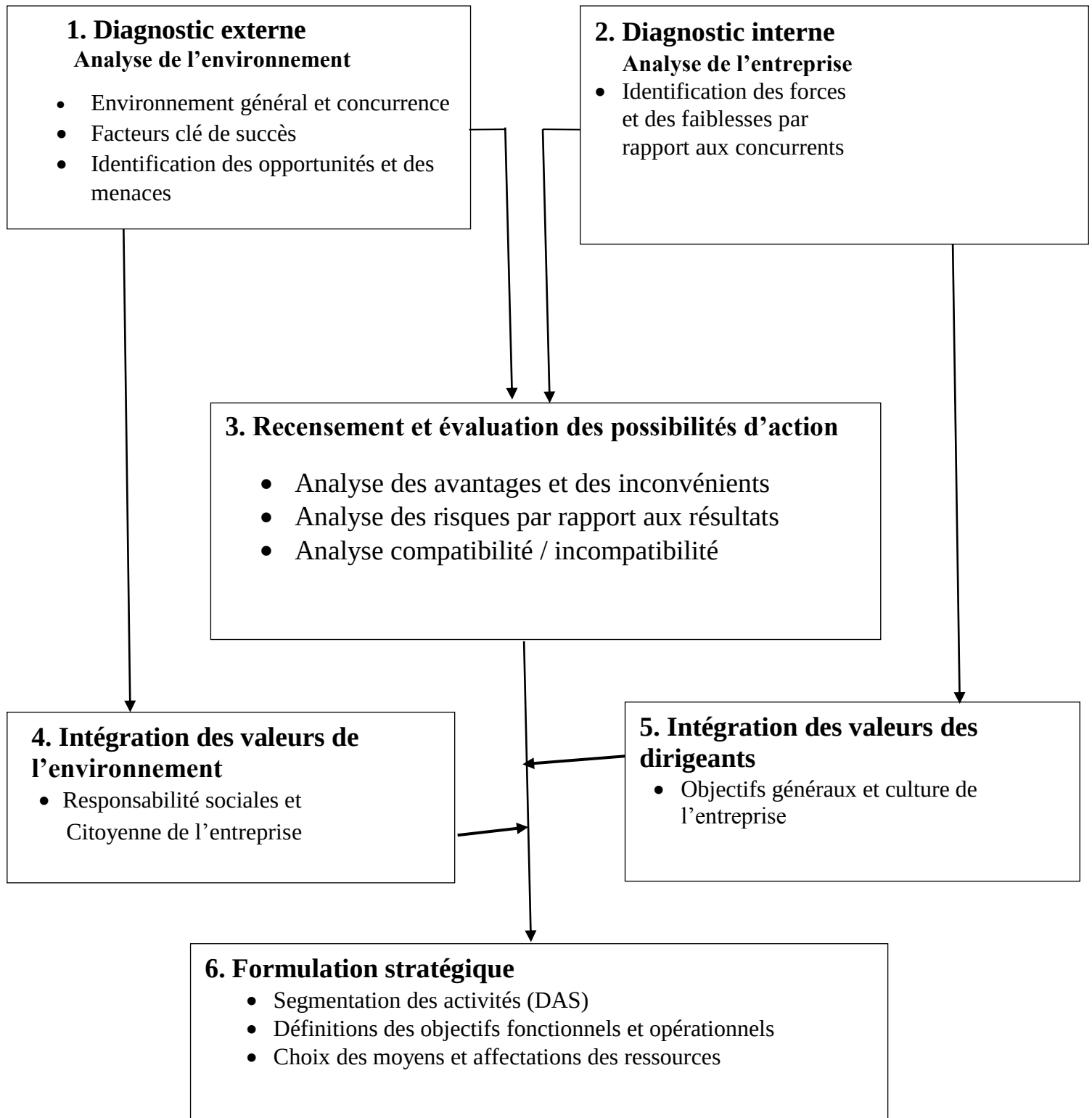
Ce modèle a été élaboré par quatre professeurs de l'université de Harvard Business vers les années soixante-cinq : Learned, Christensen, Andrews et Guth, d'où le sigle LCAG. Il est également désigné « analyse SWOT ». Le SWOT est un acronyme des termes anglais : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesse), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces) ; et il constitue le premier outil d'aide à la formulation de la stratégie d'entreprise.

2-1-2- Les Principes du modèle LCAG

Le modèle LCAG est basé sur deux concepts clés qui sont : l'idée de la « compétence distinctive » et le concept de la « stratégie de secteur d'activité ». Ce modèle propose une démarche simple qui lui permet de guider les dirigeants dans l'élaboration du diagnostic stratégique et dans la formulation de la profession générale, ce dernier offre un processus logique reparté en cinq phases.

Voilà le model LCAG inspirer par les quatre auteurs (Learned , Christensen, Andrews et Guth) :

Figure N°1 : Le modèle LCAG



Source : mmanagement.e-monosite.com/medias/files/la_demarche-strategique.pdf vu le

28.12.2019

2-1-3- Les différentes phases du modèle LCAG

Le modèle LCAG comporte cinq phases:

1. Le diagnostic externe : L'environnement détermine les stratégies, approfondir nos connaissances de l'environnement. Analyser les enjeux environnementaux.
2. Le diagnostic interne : C'est l'inventaire des ressources, moyens et capacités d'entreprise en fonction de l'environnement et en particulier des concurrents.
3. La détermination de toutes les possibilités d'action : En évaluant les avantages et les inconvénients.
4. La clarification des valeurs des dirigeants et de l'entreprise : Développer une stratégie cohérente avec les valeurs des dirigeants.
5. La confrontation des actions possibles avec les objectifs généraux de l'entreprise : pour définir le choix de manœuvres stratégiques.

Le cœur du modèle se trouve dans les deux étapes de l'analyse interne et l'analyse externe.

A- Le diagnostic externe

C'est la mise en évidence des facteurs clés de succès. C'est à dire des compétences nécessaires

Pour réussir à partir de cela se créer une analyse des menaces et des opportunités qui résultent de l'environnement. Cette étude se fait autour de trois points :

- La définition des limites de l'environnement : Quels sont mes concurrents? Cela va nous permettre de déterminer le potentiel de croissance et la probabilité de succès de l'entreprise
- Détermination des tendances : Détermine les tendances significatives de l'environnement.
- La mise en évidence des menaces et des opportunités : L'analyse doit être dynamique. Une opportunité pour exploiter rapidement peut se transformer en menace. La menace n'est pas figée, l'entreprise doit transformer la menace en opportunité.

B - Le diagnostic interne :

(Ou le diagnostic de l'entreprise) : vise à identifier les points forts et faibles de l'entreprise. Pour cela, il convient notamment d'examiner les ressources de l'entreprise, ses activités et ses performances. Les forces correspondent aux facteurs qui permettent à l'entreprise de réussir que ses concurrents. Cependant, les faiblesses désignent les domaines où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence.

Ce diagnostic interne et la définition du profil concurrentiel de l'entreprise, il est indispensable pour élaborer ce cadre des manœuvres stratégiques.

La confrontation entre les caractéristiques propres à l'entreprise et celles de l'environnement conduit à la formulation des projets stratégique.

Cette phase doit permettre de faire ressortir un grand nombre de solutions stratégiques. Une sélection entre projets concurrents doit être réalisée en fonction :

- De l'évaluation des projets
- Tenir compte des moyens mobilisables.
- Croisement entre stratégie et finance.
- L'échelonnement dans le temps des projets retenus est réalisé dans le cadre de la planification stratégique de l'entreprise. Les procédures de planification permettent précisément de prévoir et de dater des projets d'action destinées à faire entrer dans les faits les orientations de la stratégie.

2-1-1-3-Les variables du modèle LCAG

A- Les variables externes (opportunités et menaces)

Les variables externes retenus dans ce modèle sont :

- Les changements sociétaux : changement des goûts du client, évolution démographique.
- Les changements politiques : nouvelle législation, nouvelles priorités en matière d'application.
- Les changements économiques : taux d'intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels.
- Les changements concurrentiels : adoption des nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits.
- Les changements en matière d'approvisionnement : changement des couts, changement de l'offre, changement du nombre des fournisseurs.
- Les changements du marché : nouvelles utilisations du produit, nouveaux marchés, obsolescence du produits.

B- Les Variables internes (forces et faiblesses) :

Les variables qui aident au diagnostic interne sont :

- Le marketing : qualité du produit, gammes, différenciation, part de marché, services...
- La recherche et développement (R&D) : capacités de la R&D sur les produits, sur les processus, capacités d'usines pilotes.
- Système de gestion de l'information : rapidité et réactivité, qualité de l'information, capacité d'expansion.
- L'équipe de direction : compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort.

- Les opérations : contrôle des matières premières, capacité de production, gestion des stocks, contrôle de la qualité, installation des équipements.
- Les finances : puissance financière, puissance opérationnelle ; ratios de bilan, rapports avec les actionnaires.
- Les Ressources Humaines : système de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, moral, développement du personnel.

2- 1-1-4- Les limites du modèle LCAG

Les critiques formulées à l'encontre de modèle LCAG, dont l'approche qualifiée d'école de la conception (design school) concernent :

Les limites méthodologiques (H. Mintzberg) : Il y a trois lignes de critiques :

- La rationalité : le modèle LCAG laisse penser que les décisions stratégiques doivent être prise de façon rationnelle et logique, or elles sont prises de façon artisanale, intuitive. Le problème des décideurs est qu'ils n'ont pas accès à toutes les informations en matière de stratégie ce qui implique un phénomène de rationalité limité.
- On n'a pas la possibilité de traiter toutes les informations.
- Les décisions ne sont jamais linéaires, il faut revenir sur les hypothèses, sur les décisions à la vue des résultats ou des événements nouveaux.

Pour cela Henry MINTZBERG¹⁰ a été le premier scientifique à avoir systématiquement brocardé ce modèle. Pour lui, la rationalité doit laisser place à l'intuition dans la prise de décision. Ses études enseignent que l'environnement est instable et donc, pour être performant, il ne serait pas mieux d'être logique mais plutôt flexible ; s'adapter. En fait, l'analyse SWOT ne montre pas aussi clairement comment obtenir un avantage concurrentiel. Il pourrait donc être considéré comme le point de départ d'une discussion sur la manière dont la stratégie proposée au sein de l'entreprise pourrait être mise en œuvre.

2-2 -Les stratégies génériques de M. Porter

M.Porter définit trois stratégies de base face à la concurrence dans un secteur donné (voir la figure N°2) :

¹⁰ Pour approfondir les critiques, lire Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris , Dunod ,1994.

Figure N° 2 : Les trois stratégies de base de M.Porter :

		La caractère unique du produit est perçue par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par les couts faibles
Cible stratégique	Le secteur tout entier	Différenciation	Domination globale au niveau des couts
	Un segment particulier	Concentration de l'activité	

Source : d'après M.Porter, choix stratégiques et concurrence, p.42 (op. cit).

M. Porter montre que les entreprises peuvent mettre en œuvre trois stratégies qui doivent permettre aux entreprises de se doter d'un avantage concurrentiel :

2-2-1- La stratégie de domination par les coûts

La logique d'une stratégie fondée sur les coûts veut qu'une firme soit la seule à dominer, et non une parmi plusieurs. Pour ce faire elle se base sur une ou plusieurs sources de l'avantage par les coûts, lesquelles peuvent comprendre la recherche d'économie d'échelle, une technologie exclusive, ou un accès préférentiel aux matières premières...

En terme d'avantages attendus, il n'est pas douteux qu'en réduisant les coûts et en augmentant ainsi les quantités produites, l'entreprise générera aussi bien des économies d'échelle et des économies d'apprentissage (effet d'expérience)

- L'effet d'expérience : C'est la réalisation d'économies d'échelle de court et long terme et par un effet d'apprentissage (baisse des coûts de main d'œuvre du développement du savoir-faire technique et d'une meilleure organisation).

Le développement de l'expérience se traduit par une meilleure maîtrise dans la pratique de l'activité ou du métier, ce qui a pour conséquence un abaissement de certains éléments du coût. En d'autres termes, au fur et à mesure que l'expérience se développe, il se produit un abaissement du coût de la main-d'œuvre par unité produite grâce à une meilleure mise en œuvre des procédés de fabrication, à une meilleure organisation et une meilleure productivité du travail.

Enfin l'effet d'expérience porte sur la ressource humaine et la capacité à maîtriser les processus d'où l'intérêt de la GRH pour atteindre l'objectif de réduction des coûts.

Tableau N°2 : Risques et aptitudes requises sur la domination par les coûts :

Risques	Compétences et ressources nécessaires	Modes d'organisation adéquats
- Progrès technique annulant l'effet d'expérience ou les investissements passés. - imitation et investissements plus modernes des concurrents. - baisse de la capacité d'innovation due à l'obsession des coûts. - pouvoir de la distribution.	- investissement soutenus en capital technique. - ingénierie et efficacité technique en processus. - aptitudes à la simplicité de conception et de fabrication des produits. - efficacité de la M.O. - système de distribution adaptée.	- contrôle de gestion et des coûts élaborés. - audits fréquents et détaillés. - organisation et responsabilités structurées et parfaitement définies. - Animation orientée vers l'atteinte d'objectifs quantitatifs précis.

Source : stratégique, 2002.

2-2-2- La stratégie de différenciation

La logique de la stratégie de différenciation exige que les caractéristiques retenues pour se différencier soient uniques. Autrement dit, dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients.

Selon Porter, elle vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. Il existe deux grandes stratégies de différenciation selon que l'on cherche à accroître ou à réduire la valeur perçue par rapport aux offres des concurrents : Cible stratégique.

A- La stratégie de sophistication : Différenciation vers le haut. : Qui consiste à proposer une offre très spéciale, mais à la vendre à un prix plus élevé. L'idéal consiste à augmenter le prix plus que le coût afin de générer un profit supérieur.

- **Avantage :** Pouvoir dégager des marges plus élevées que les concurrents avec une contrepartie.

- **Inconvénient :** Elle est incompatible avec une forte part de marché. Car les clients recherchent à bénéficier d'une exclusivité incompatible à avec une forte part de marché.

Alors pour que l'entreprise développe continuellement son avantage concurrentiel, elle devrait faire appel à des ressources et des compétences propre à elle.

B- La stratégie d'épuration : qui consiste à rechercher le produit le plus simple et souvent avec un coût plus bas, L'idéal consiste alors à réduire le cout plus que le prix afin de générer un profit supérieur (elle est aussi dite différenciation vers le bas).

Alors dans ce cas l'entreprise génère un avantage par rapport à ces concurrents puisque les prix et coûts sont bas, donc la capacité des clients à se permettre d'acheté est élevé, ce qui engendre un profit important.

En effet, pour la stratégie de différenciation la GRH est le centre par le faite que ce sont les compétences de ces derniers qui permettent à l'entreprise en partie de parvenir à créer cet avantage concurrentiel grâce aux acteurs de l'entreprise et donc de sa ressource humaine à innover et se distinguer de la concurrence.

Tableau N° 3 : Risques et aptitudes requises sur la différenciation :

Risques	Compétences et ressources nécessaires	Modes d'organisation adéquats
- incapacité à maîtriser. - différence de couts/firme dominante. - perte d'importance des facteurs de différenciation. - banalisation et imitation.	- intuition et créativité. - capacité de recherche. - technologie du produit. - capacités commerciales. - image. - tradition dans le secteur ou combinaison originale de compétences tirées d'autres secteurs. - coopération élevée des circuits de distribution.	- coordination élevée des fonctions R&D et marketing et production. - attraction exercée sur les personnes possédant les qualités requises. - objectifs et contrôles quantitatifs mais aussi qualitatifs.

Source : stratégique, 2002.

2-2-3- La stratégie de spécialisation ou de focalisation

Cette stratégie repose sur l'idée que l'entreprise est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement ou en consommant moins de ressources que les concurrents qui luttent sur un domaine plus large. Il existe deux logiques possibles :

- Efficacité : service plus personnalisé
- Proximité

Porter à choisi la thèse que les groupes doivent choisir l'une de ses trois stratégies pour ne pas s'enliser dans la voie médiane. Les deux stratégies les plus performantes sont domination par les coûts (conquête de marché) ou de différenciation ou spécialisation.

Le DRH stratège est celui qui participe à la définition de la stratégie de l'entreprise, qui veille à la prise en amont des conséquences RH sur les décisions prises, qui veille à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des pratiques de GRH entre elles, de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique. Le tableau ci-dessous illustre un mariage entre les stratégies de PORTER et la stratégie RH.

Tableau N° 4 : Fit entre stratégies de M. PORTER et stratégie RH :

STRATEGIE	CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES	MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
Domination par les coûts	Investissement en capital Supervision des salariés Control des coûts Distribution peu couteuse Organisation centralisée	Accent sur l'efficacité de la production Description précise des emplois Accent mis sur les qualifications et les capacités Formation spécifique Utilisation des évaluations de performances comme un outil de contrôle
Différenciation	Développement du marketing Organisation réputée pour la qualité ou un leadership technique Attraction des personnes très qualifiées, créatives	Accent sur l'innovation, la flexibilité Emploi peu spécialisé Recrutement externe Formation à destination des équipes de travail Individualisation de la rémunération Evaluation de performance comme outil de développement
Spécialisation	Mélange d'avantage coût et de différenciation	Mélange des pratiques précédentes

Source : Fit entre stratégies de Porter (1980) et stratégie RH, d'après Gomez-Meija et al. (2001), managing human resources, Prentice Hall.

Conclusion

L'origine de la stratégie et le domaine militaire, dont elle signifie l'organisation des ressources conformément à un plan pour vaincre l'ennemi, où on trouve que la plupart de la terminologie utilisée dans le domaine économiques stratégiques, est inspirée dans le domaine de la guerre. Ainsi la stratégie a une approche sociale, fondée sur le concept que chaque individu adopte une stratégie, qui devient collective et permet de gouverner la complexité dans une entreprise.

Malgré la diversité des définitions de ce concept pour l'entreprise, nous trouvons qu'elles sont d'accord sur certains éléments importants qui sont : les ressources et les objectifs, et pour certains définition s'ajoute l'environnement comme un élément qui ne peut pas être négligé lors de son élaboration.

La stratégie dans une entreprise a donc pour objectif de créer un avantage concurrentiel : dégager un profit durable et supérieur à celui des concurrents, à travers une meilleure cohérence entre les ressources et compétences de l'organisation et les menaces et les opportunités de son environnement.

Et enfin le concept « stratégie » est de plus en plus fréquemment associé à celui de « Gestion des Ressources Humaines ». Cela s'explique par la nécessité, dans les organisations, d'avoir une vision plus vaste et globale de la GRH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. C'est ainsi que l'on parle actuellement du « Management des Ressources Humaines » qui est l'extension de GRH en éliminant les faiblesses de cette dernière.

Introduction

Au cours de ces dernières années le management des Ressources Humaines est devenu une fonction clé centrale dans le management des firmes.

En effet, le management des ressources humaines est un ensemble de pratiques managériales visent la mise en places des stratégies et politiques RH, ayant pour objectifs la conduite et développement de cette dernière dans le but de réaliser les objectifs organisationnelles d'une façon optimale.

Ce deuxième chapitre présente les fondements théoriques des ressources humaines et le rôle de management des RH dans l'élaboration de la stratégie.

Section 01: Concepts et fondements théoriques du management des ressources humaines

1-1 : Fondements théoriques et historique du management des ressources humaines

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son entreprise et ses employés est l'autorité, cependant cette idée reçue fut peu à peu délaissée dans les débuts du XX^{ème} siècle avec l'apparition des premières théories relative au management des ressources humains à savoir l'école classique , l'école des relations humains et l'école moderne , chaque phase avait pour objet de compléter la phase précédente et c'est ce qui a causé l'évolution de la perspective de la Gestion des Ressources Humaines.

1-1-1 : L'école classique : est la première école qui a consacré une littérature à

L'entreprise. Elle s'est développée dans deux directions : l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative du travail fonder par : Frédéric Winslow Taylor, Henry Fayol, Max Weber¹.

1-1-1-1-Organisation Scientifique du Travail F.W Taylor (1856-1915)

F. W. Taylor, fondateur de l'organisation Scientifique du Travail (OST), dont la préoccupation était la rationalisation de la production dans les ateliers².

Il était convaincu qu'il existait des méthodes pour accomplir chacune des tâches demandées dans une usine et que chaque employé devait être formé pour devenir excellent dans un poste donné. La direction avait pour rôle de découvrir ces méthodes et de fournir aux ouvriers les possibilités de se perfectionner. Le management préconisé par l'organisation Scientifique du travail s'articule autour de quatre principes fondamentaux

¹ (<http://www.performancezoom.com/ecoclassique.php>) consulté le 16-12-2019 à 18h 24.

² (<http://www.performancezoom.com/taylor.php>) consulté le 16-12-2019 à 21H13.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

- La division horizontale du travail : Elle conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches, et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer le « ONE BEST WAY », les meilleures façons de faire.
- La division verticale du travail : Elle vise à distinguer strictement les exécutants, des concepteurs du travail. Cette approche a conduit à dissocier les « cols bleus » des « cols blancs » tel que l'on les a communément nommés en milieu industriel. Ainsi, L'étude scientifique du travail doit être réalisée par des spécialistes (Bureau des méthodes), car trop longue et trop difficile pour être réalisée par le personnel de production.
- Un système de salaire au rendement : Ce système fondé sur des primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers qu'il considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.
- Un système de contrôle du travail : A partir de ce principe d'action, chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle. Ces principes de l'organisation du travail reposent fondamentalement sur l'idée qu'il est possible d'appliquer à l'activité humaine un raisonnement courant en science expérimentale puisqu'il s'agit d'observer, de classer les faits, de les analyser et d'en tirer des lois ayant une portée générale sur le savoir-faire ouvrier.

1-1-1-2-Organisation administrative du travail d'Henri Fayol (1841-1925)

Contrairement à Taylor, Henri Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise il pense qu'un dirigeant n'obtient les meilleures performances de sa main-d'œuvre que par ses qualités de chef (le leadership), par sa connaissance des affaires et de son personnel, et par sa capacité de communiquer un sens de la mission.

Fayol distingue six fonctions au sein de l'entreprise, l'une d'elle la fonction administrative (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle) qui joue un rôle cruciale

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

dans le management des ressources humaines et la mise en place des différentes stratégies des entreprises³.

Alors, la notion classique d'administration correspond au management « administrer c'est prévoir c'est sentir l'avenir et dresser le programme d'action, organiser qui représente une constitution de double organisme matériel et humain, coordonner qui nous permet d'avoir une bonne communication dans une organisation, et contrôler c'est veiller et évaluer les résultat par rapport aux objectifs stratégique fixé ».

Fayol propose des principes d'organisation universels mais adaptables aux situations concrète parmi ces principes :

- Division du travail : il faut spécialiser les travailleurs car c'est ainsi qu'ils deviennent expérimentés et productifs.
- Autorité et responsabilité : c'est le droit de donner des ordres et de pouvoir les faire exécuter ; la sanction est la marque de la responsabilité et elle doit exister partout même au sommet de la hiérarchie.
- Unité de commandement : chaque homme ne doit avoir qu'un seul chef (sur ce principe,

H. Fayol s'oppose à F.W. Taylor).

- Unité de direction : les personnes travaillant dans un même but doivent avoir non seulement un seul chef mais aussi un seul programme.
- Degré de décentralisation : ce degré dépend de l'activité et surtout de la qualité du

Personnel ; Fayot note que la centralisation est un fait d'ordre naturel, mais en soi, il n'est ni forcément bon, ni forcément mauvais;

- Stabilité du personnel: c'est un facteur de réussite pour l'entreprise car il faut du temps pour bien remplir une fonction, l'instabilité du personnel est une maladie de l'entreprise.
- Union du personnel : l'union fait la force et le chef de l'entreprise l'obtient en pratiquant l'unité de commandement, en évitant de diviser son personnel « diviser les forces ennemies est bien mais diviser ses propres forces est une lourde faute » et en évitant d'abuser des communications écrites « les communications verbales sont plus rapides, plus claires et plus harmonieuses».

³ Fayol (H), Administration générale et industrielle, Bulletin de la société de l'industrie minière, 1916,(réimp. Dunod en 1979 et 1999)

1-1-1-3-Organisation Bureaucratique MAX WEBER (1864- 1920) ⁴:

Max weber avocat et sociologue allemand, l'inventeur de l'Organisation Bureaucratique. Il a présenté trois types d'organisation fondée sur la manière dont l'autorité est légitimée :

- L'organisation charismatique: fondée sur les qualités personnelles du leader qui est « un être extraordinaire », qui détient des qualités supérieures, et forme ses disciples.
- L'organisation traditionnelle: dans laquelle l'autorité découle du statut.
- L'organisation rationnelle : selon Weber, L'organisation rationnelle est la forme la plus efficace pour la direction des grandes organisations complexes.

1-1-2-L'école des relations humaines

Le mouvement des relations humaines étudie donc l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

1-1-2-1-Les travailleurs sont des êtres sociaux dont la motivation est influencée par des facteurs psychologiques

A- Les travaux d'E. MAYO⁵

Elton Mayo a démontré par ces expériences à Western Electric d'Hawthorne entre 1924 et 1932 que l'homme est un centre actif et non une machine Inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner, et que les individus n'étaient pas mus uniquement par des aspects financiers mais aussi par des considérations psychologiques (prise en compte de la notion de groupe de travail).

Il en déduisit qu'il existait des facteurs psychologique de la motivation au travail (si le moral était bon, la productivité le serait également) et il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance.

En effet ,l'atteinte des objectifs stratégique et l'amélioration de la performance est liée au sentiment de valorisation ressenti par les sujets conscients faire l'objet d'une attention particulière. Les personnes réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'elles pour améliorer leur situation. Le manager doit donc devenir attentif et un bon animateur de groupe.

⁴<http://www.performancezoom.com/max.php> consulté le 18-12-2019 à 20H20.

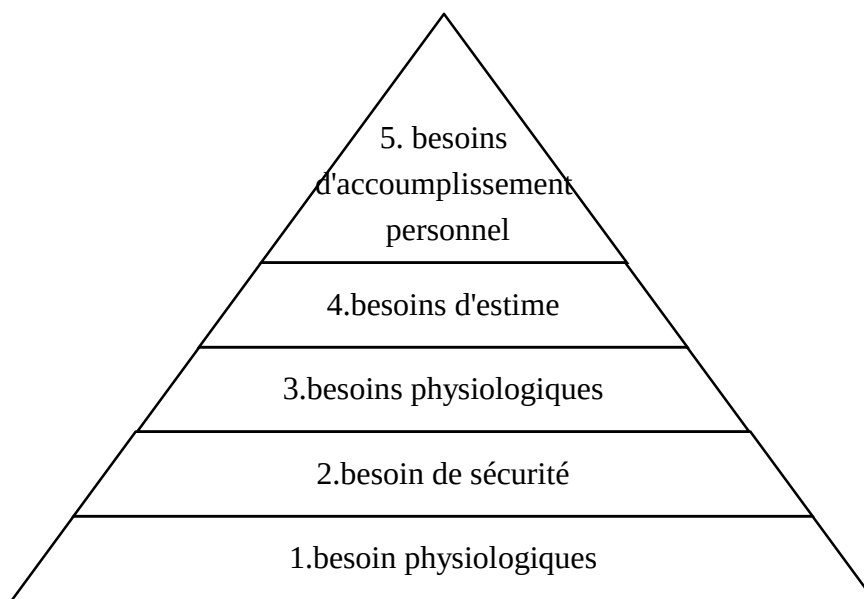
⁵

B- La théorie des besoins est l'œuvre d'A.MASLOW :

Pour lui, les besoins humains apparaissent progressivement, au fur et à mesure, des besoins primaires aux besoins plus nobles et plus sophistiqués.

La logique de présentation de la pyramide de MASLOW repose sur l'idée que le besoin supérieur ne peut être poursuivi tant que le besoin inférieur n'est pas satisfait⁶.

Figure N° 3 : la pyramide des besoins selon MASLOW



Source: a Theory of Human Motivation, 1943

C- Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs :

La Théorie d'A.MASLOW a été largement complétée et affinée par **F. HERZBERG**, à travers une étude de la motivation. Il considère que la réalisation de soi est le but final de toute destinée humaine. Mais il affine le propos en reliant la problématique de la motivation individuelle à la logique de l'entreprise et ses objectifs. Il développe une théorie dite « deux facteurs » facteurs d'hygiène et facteurs de motivation, il montre que les facteurs qui contribuent à la satisfaction dans le travail sont ceux qui permettent en même temps un développement personnel.

⁶ Maslow (A .H.Maslow), the farther reaches of human nature,Viking press, 1971.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

D- Les relations humaines et le management participatif :

Le mouvement des relations humaines se développe. La prise en compte des relations sociales et le développement parallèle de la psychologie vont donner un nouvel éclairage au management et redéfinir ses fonctions.

E- La théorie X et la théorie Y de D. Mc GREGOR :

D. Mc GREGOR a élaboré la véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y⁷.

Tableau N° 5: la théorie X, Y et le management participatif

X	Y
4 postulats implicites : • l'individu éprouve une répugnance naturelle envers le travail • Les individus doivent être dirigés, contrôlés et contraints • L'individu a peu d'ambition, il recherche avant tout la sécurité • L'individu est égoïste, égocentrique et indifférent à la stratégie de son organisation	Hypothèses principales : • L'homme est capable de motivation PERSO, il recherche la satisfaction des besoins sociaux • L'individu apprend lorsqu'il est placé dans des conditions favorables à accepter les responsabilités mais aussi les recherches
Management autoritaire : • Le manager gère les ressources de l'entreprise en personnel, matières premières, capitaux, technologie,... • Oriente les efforts des salariés en cherchant à les motiver tout en contrôlant leur activité • Intervient face à la passivité naturelle des salariés en les récompensant et en sanctionnant les comportements négatifs	Management participatif : • Organiser des conditions et des méthodes de W pour que le personnel puisse mieux atteindre ses propres buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'ORG

Source : www.cours-gratuit.com-cours-management-a0069-pdf.vu le 29.12.2019

⁷ LAHDAR SEKIOU, la gestion du personnel, Edition organisation, paris, 1986, P23.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

M.Gregor souligne que le management autoritaire (théorie X) ne peut être efficace car il ignore une partie des besoins et des motivations de l'homme au travail. A cela, il y oppose la théorie Y (management participatif) conduisant à un management dont la tâche essentielle est d'organiser des conditions et des méthodes de travail pour que le personnel puisse mieux atteindre ses buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'organisation.

1-1-2-2-Le style de leadership est déterminant pour l'efficacité de l'entreprise et ses objectifs stratégique :

❖ **K. Lewin** s'est intéressé aux rapports entre le chef et le groupe, à partir de l'observation de groupes d'enfants. Il distingue ainsi trois styles de l'exercice du leadership (commandement) :

- Le démocratique (participation directe aux activités, suggestions et encouragement du chef)
- le permissif (« laisser-faire » par retrait du chef qui se contente de communiquer ses connaissances).
- l'autocratique (ordres et distance du chef)

Il conclut à la supériorité du style démocratique quant à la performance et la satisfaction dans le travail. Il met également en évidence l'existence de groupes informels et l'existence d'une dynamique de groupe. C'est-à-dire d'un ensemble d'interactions entre les membres d'un groupe qui génère, dans un groupe à forte cohésion, un gain d'efficacité individuelle et globale. En effet, le fait d'appartenir à un tel groupe favorise chez ses membres certains apprentissages et l'acceptation de certaines valeurs et comportements.

❖ **R.Likert**⁸ distingue, quant à lui, quatre modes de management :

- autoritaire : centralisation, communication hiérarchique, sanctions.
- paternaliste : style protecteur, récompenses et sanctions.
- consultatif : travail en équipe et communication mais participation factice.
- participatif : participation du groupe de travail à la prise de décision, la définition des objectifs stratégique de l'entreprise et la résolution des conflits. Forte communication et forte coopération entre les membres de groupe.

Il conclut à la supériorité de ce dernière modèle, tant en ce qui concerne les résultats économiques qu'en ce qui concerne la satisfaction des hommes. Selon lui, une direction participative est plus motivants car « dans une organisation autocratique, les subordonnés

⁸ Likert (R), Le gouvernement participatif de l'entreprise, gauthier-villars, 1974.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

s'agenouillent devant les supérieurs et combattent entre eux pour la puissance et les fonctions ».

L'école des relations humaines critique l'école classique parce qu'elle néglige la nature humaine du travail et les motivations et démotivations des salariés. Elle a mis en évidence le fait que pour avoir une meilleure productivité, il faut aussi s'intéresser au travailleur en tant que personne.

1-1-3-l'école de la décision

La stratégie d'entreprise consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme. Les idées et les ambitions du dirigeant et des autres acteurs de l'entreprise se transforment en action et en objectifs stratégiques qui sont déterminés par la finalité de l'organisation, et qui dépendent à la fois des ressources dont elle dispose (le manager doit connaître et développer les ressources disponibles, notamment la ressource humaine). Donc la réflexion stratégique anticipe la décision ou l'action et l'élaboration de la stratégie se forme également pendant et après l'action (IMC de Simon).

1-1-3-1-Le modèle IMC de H. Simon

La décision relève de tout un processus schématisé par H.A.SIMON dans son modèle IMC par lequel il a obtenu le prix Nobel d'économie en 1978 et qui retient trois phases⁹ :

- **La phase d'intelligence** : Quel est le problème ?

C'est la phase de compréhension et d'identification du problème qui aboutit à un diagnostic.

Le décideur explore l'environnement externe pour identifier les situations appelant décision. Percevoir une telle situation ou problème revient à détecter, à travers les informations qui nous parviennent, un déséquilibre entre ce qui se passe, le réel et ce qui aurait dû se passer, c'est-à-dire une image construite du réel.

- **La phase de modélisation** : quelle est la solution ?

La seconde phase d'analyse exhaustive des solutions praticables qui suppose une parfaite connaissance de celle-ci et de leurs conséquences.

⁹ H.Simon, Administrative behavior, New York Macmillan, 1943

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

- **La phase de choix :** quelle est la meilleure solution ?

La phase finale de choix de la solution retenue, en fonction des moyens disponibles et des objectifs fixés. Et c'est cette solution finale qui se transforme en stratégie.

Le model IMC s'arrête ici mais le décideur doit par la suite contrôler la mise en œuvre de la solution qui l'a retenu, d'une façon à évaluer les résultats et il va devoir s'assurer que la solution qui a été mise en œuvre est bien la solution la plus adaptée.

En effet, c'est ce n'est pas le cas, éventuellement il doit mettre en place des mesures correctives, et par la suite élaborer une stratégie adéquate.

H.A.SIMON remarque qu'en pratique de nombreux obstacles peuvent survenir lors d'une prise de décision, pour lui la rationalité du décideur est nécessairement limitée car la décision s'intègre dans un Environnement complexe, incertain et le caractère de l'information est imparfait.

Ainsi, la personnalité et le style de direction du dirigeant qui est un facteur explicatif et déterminant du processus de décision dans l'entreprise.

H. Simon distingue trois types de décisions : les décisions programmées (structurées), les décisions semi-programmées et les décisions non programmées (non structurées) :

- **Les décisions programmables (structurées) :** ce sont des décisions répétitives et routinières faciles à prendre pour lesquelles les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanismes qui permettent de les évaluer connus.
- **Les décisions semi-programmées:** Ce sont les décisions que rencontrent souvent les cadres. Les informations nécessaires sont plus ou moins fiables, difficiles à obtenir et doivent être structurées selon des procédures. Il faut choisir entre plusieurs solutions sans savoir si ce choix sera optimal ou non.
- **Les décisions non programmables (non structurées) :** ce sont les décisions qui ont un caractère non structuré et qui sont très importantes pour la vie de l'entreprise. Les informations sont impossibles à obtenir. Ces décisions dépendent de la compétence (le processus mental, l'intuition et l'apprentissage) des dirigeants de l'organisation. Ces décisions sont caractérisées par :
 - Un grand degré d'incertitude
 - Un grand degré de complexité

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

- Un degré d'indécision dans la nature du problème.

En effet, Les décisions prises par les dirigeants de l'organisation doivent servir les objectifs et les stratégies qu'ils ont eux-mêmes définis.

La prise de décision est un acte primordial dans la conduite d'une organisation, car il constitue l'élément qui garantira la pérennité et le développement de l'entreprise ou bien l'échec et la faillite de cette dernière.

Plusieurs décisions sont prises chaque jour au sein de l'organisation, allons des plus importantes qui engage l'avenir de l'entreprise au long terme au moindres qui sont émises à répétitions afin d'assurer le bon fonctionnement des différentes structures.

Les personnes habilitées à prendre des décisions au sein de l'entreprise vari selon l'importance de la décision, les plus importantes sont prisent au plus haut sommet de la hiérarchie et les plus simples sont prises par des personne qui ne sont pas spécialement des hauts responsables.

IGOR ANSOF a proposé en 1965 une Classification selon le niveau de décisions répartis en trois types essentiels :

- Le premier niveau s'est les décisions dites stratégiques :

Ce sont les décisions les plus importantes c'est-à-dire celle qui concernent les relations de l'entreprise avec son environnement Elles se situent au sommet de la hiérarchie, elles engagent sur le long terme et elles sont prisent par la direction générale de l'entreprise.

Donc, la décision stratégique est une décision de longue influence directement l'avenir de l'entreprise.

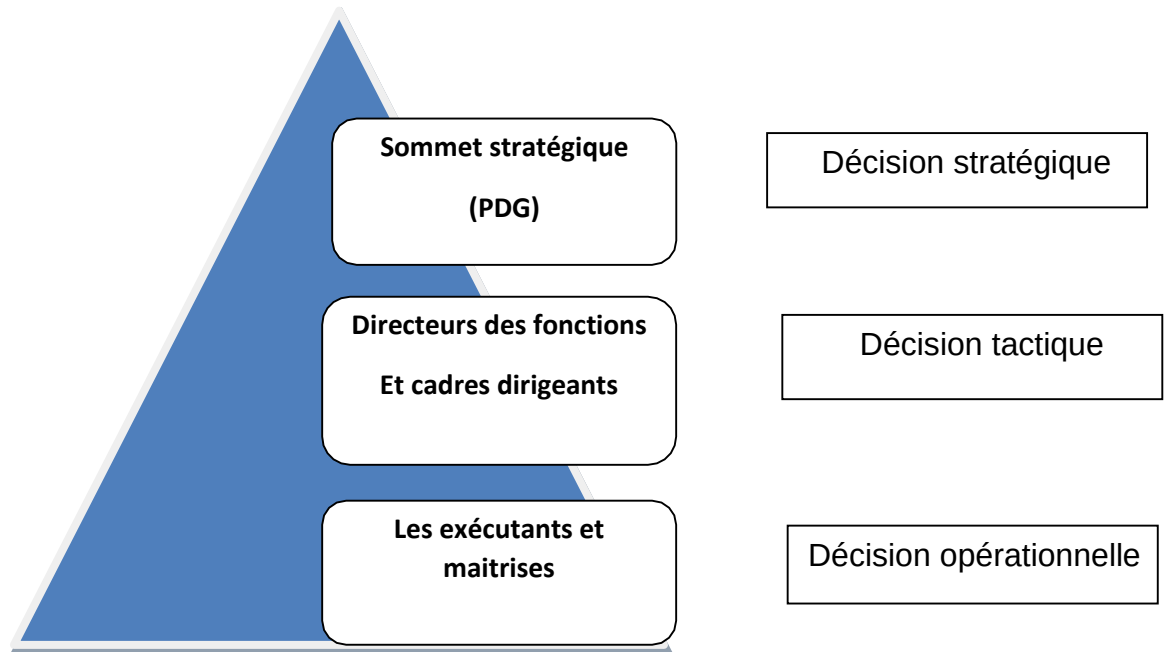
- Deuxième type de décisions sont les décisions tactiques ou dites organisationnelles :

Elles sont des Décisions de moyenne importance qui concernent la gestion des ressources de l'entreprise, elles Engagent sur moyen termes et elles appartiennent aux directions fonctionnelles de celle-ci.

- Le dernier type, les décisions opérationnelles :

Qui concernent l'exploitation courante de l'entreprise, Il s'agit de petites décisions simples qui sont prises d'une manière répétitive presque tous les jours qui engagent l'entreprise sur le court terme est c'est la raison par laquelle elles peuvent être prises par une multitude d'agents au sein de l'organisation.

Figure N°4: classification des décisions selon leur niveau d'exécution :



Source : H. IGOR ANSOFF : strategic management : 2ème édition 2007.

L'école de la décision est l'une des approches qui a remis en cause le principe de base de l'école classique portant sur le décideur unique et qui est l'entrepreneur dont l'objectif de maximisation de profit est aussi unique. C'est à partir de là que Simon intègre le principe d'objectif de satisfaction fondé sur une coalition des différentes attentes des différentes parties prenantes. D'où, l'intérêt d'intégrer les objectifs des différentes parties de la ressource humaine dans le processus de décision et donc dans la définition de la stratégie de l'entreprise.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

1-2 : concepts généraux sur le management des RH¹⁰

Avant de définir le management des Ressources Humaines et la Gestion des Ressources Humaines, On distingue d'abord, la différence entre les deux notions :

Le management est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs, il correspond à l'idée de gestion et de pilotage appliquée à une entreprise.

Le management consiste alors à :

- Fixer des objectifs (stratégiques et opérationnels).
- Choisir les moyens de les atteindre.
- Rechercher l'efficacité, mettre en œuvre.
- Contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus.
- assurer une régulation à partir de ce contrôle.

Il comprend une dimension technique, principalement liée à la comptabilité analytique et aux méthodes de contrôle de gestion visant à optimiser les ressources et une dimension humaines, liée à la nécessité d'obtenir la motivation et la coopération des membres composant l'organisation.

Quant à la Gestion, elle correspond à l'origine, à l'administration des organisations. Elle s'est développée dans les années 1950 pour englober les questions de management et de directions Elle renvoie à la conduite des organisations, c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque choses.

Le management des Ressources Humaines est une discipline qui complète la Gestion des Ressources Humaines, il est primordial pour la bonne marche de toutes entreprises c'est un ensemble de pratiques ayant pour objectifs de disposer d'un capital humain compétent et motivé afin d'optimiser le fonctionnement de l'organisation.

Quant à Gestion des Ressource Humaines c'est une discipline des sciences sociales qui consiste à la mise en adéquation aussi proche que possible des Hommes avec leurs environnement socioprofessionnel, elle est chargée de mener les politique sociales de la firme en accord avec les besoins de cette dernière.

Alors quand on parle du management des Ressources Humaines, on s'intéresse principalement à la firme en tant que système ouvert sur son environnement et son aspect

¹⁰ Olivier mier,Dico du manager,DUNOUD, Paris,2009, P95-100.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

humain, c'est tout simplement une fonction stratégique créant de la valeur pour l'entreprise qui permet l'obtention d'un personnel compétent et motivé.

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de la Gestion des Ressources Humaines nous avons opté pour trois définitions :

- **Selon Roussel** : « la Gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la Gestion des Ressources Humaines aura pour mission de conduire le développement des Ressources Humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise la Gestion des ressources humaines définit les stratégies et les moyens en Ressources Humaines, les modes de fonctionnement organisationnel et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».
- **Selon Jean Marie Peretti** : « Parler de Ressources Humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources mais les hommes ont des ressources, la mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés »
- **Selon Marcel Cote** : « la fonction Ressources Humaines est cette partie de l'entreprise qui a pour mission de penser et planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger et de contrôler les activités de chaque responsable lorsque celui-ci envisage de se doter d'un personnel compétent, de l'utiliser à bon escient, de le conserver, de le développer en vue, d'atteindre les objectifs de l'organisation »

Donc la Gestion des Ressources Humaines se définit de façon générale comme un ensemble d'aspects effectués dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise.

En effet le management des Ressources Humaines et la Gestion des Ressources Humaines sont deux disciplines complémentaires

Qui ont pour objectifs d'assurer l'efficacité de la fonction Ressources Humaines, de favoriser la gestion des talents, d'optimiser des modes d'évaluation et de rémunération et effectivement assurent la pérennité de l'entreprise.

1-3-De la fonction personnelle au management des Ressources Humaines

1-3-1-De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines : Une distinction entre la fonction personnelle, l'administration du personnel, la gestion

Du personnel et la gestion des ressources humaines nous serait très utile.

1-3-2-La fonction personnelle: comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail¹¹.

1-3-3-L'administration du personnel: Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et de procédures simples et rapides.

1-3-4-La gestion du personnel: Gérer, c'est planifier, organiser, diriger, contrôler,

Former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer,

Responsabiliser. Elle peut être définie comme étant le processus de développement,

D'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation. Sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut¹².

1-3-5-La gestion des ressources humaines : Le concept de Gestion des Ressources Humaines est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion. La fonction ressource humaine est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal. Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience. Le service du personnel, dirigé par un responsable du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises à partir des années 80, à un service ressources humaines.

¹¹ Yvan PRESQUEUX « la gestion des ressources humaines » édition ECONOMICA, 2003.

¹² JEAN-PIERRE CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et pratiques, édition ARMAND COLIN, paris, 1997.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction Ressources Humaines sont à la fois quantitatives et qualitatives.

Quantitatives parce que les effectifs de la fonction Ressources Humaines ont régulièrement progressé; qualitatives car les problématiques et les missions confiées à la fonction Ressources Humaines se sont progressivement élargies en même temps l'influence de la fonction qui s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Conclusion

Pour les classiques en général. L'homme représente une force de travail que l'on doit exploiter.

En effet, TAYLOR s'est intéressé à l'organisation du travail et particulièrement à la gestion de la production dans des ateliers industriels. L'efficacité du processus productif passe par la décomposition et l'optimisation de chaque tâche, voire de chaque geste. Il recommande :

- La division verticale des tâches (séparation des tâches de conception et d'exécution) qui ne permet pas aux ouvriers de participer à la prise de décision.
- La division horizontale des tâches (parcellisation des activités et spécialisation des ouvriers attachés à leur poste et à une opération élémentaire)

TAYLOR n'intègre pas les facteurs physiologiques, psychologiques et sociologiques du travail dans ces analyses.

Le courant des RH a mis en évidence l'importance du facteur psychologique dans le fonctionnement des organisations. Ces théories ont cependant subi de nombreuses critiques portant notamment sur la généralisation de conclusions d'expériences particulières quand l'influence de facteurs externes au groupe de travail est le plus souvent négligée. Elles ont néanmoins connu un grand succès auprès des employeurs auxquels elles proposent une gamme de moyens de motivation non monétaires et auprès des salariés auxquels elles confèrent un rôle crucial dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le développement de la socio psychologie et de l'étude des relations humaines dans les organisations accorde une importance croissante à l'individu, à son rôle dans l'organisation et

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

à ses motivations au travail. Mayo a mis en lumière également l'importance des facteurs psychologiques dans cet accroissement.

Aujourd'hui, il semble important la nécessité de prendre en compte pour l'organisation des valeurs qui traversent la société et qui affectent le comportement des individus (protection de l'environnement, développement durable...)

Le passage d'une fonction personnel à une fonction Ressource Humaines trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale. Alors que les services du personnel étaient principalement centrés sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociale, recrutement), le développement de la fonction Ressources Humaines progressivement permis le développement stratégique des ressources humaines: la direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise.

De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent: gestion des effectifs, de savoir, savoir-faire, savoir-faire-faire, des compétences individuelles et collectives, de la formation, des rémunérations, des motivations et promotions, des carrières, maintien de l'employabilité etc. En lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise c.à.d. aux objectifs stratégiques de l'entreprise et les directions opérationnelles et c'est ça réellement le management des Ressources Humaines.

Les équipes ressources humaines Les assistent dans l'organisation, l'administration et développement des ressources humaines de l'entreprise.

Les Direction ressources humaines sont devenues des partenaires stratégiques comme en témoigne leur présence accrue sein des comités exécutifs des entreprises¹³.

¹³ Guillot-Soulez Chloé, GRH, Gualino, édition n°10 2007, chapitre 1, p .19, version numérique.

Section 2: Le rôle du Management des Ressources Humaines dans l'élaboration de la stratégie¹⁴ :

L'homme tient une place centrale dans l'entreprise : il décide, agit, innove et produit, La mise en œuvre de la stratégie nécessite de mobiliser et de gérer efficacement les ressources humaines, afin de réaliser les objectifs que l'entreprise s'est fixés.

2-1 :L'adaptation des Ressources Humaines aux objectifs stratégiques

Dans un environnement turbulent, la flexibilité représente un des enjeux fondamentaux de la gestion des ressources humaines: il s'agit d'ajuster les effectifs en fonction des stratégies adoptées, de l'intensité de l'activité et des contraintes au contexte socio-économique. Mais la flexibilité comporte des limites que l'entreprise ne peut ignorer.

La formation et de manière plus générale, la motivation et le développement des compétences peuvent être sources d'avantages concurrentiels et contribuent à la satisfaction et à l'épanouissement des salariés.

Les compétences que soit collectives ou individuelles constituent une ressource stratégique fondamentale, génératrice d'avantages concurrentiels durables

Assurer l'adéquation entre les ressources et les besoins suppose la mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines tant sur le plan quantitatif (les emplois) que qualitatif (les compétences). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devient ainsi un support de l'action stratégique.

2-1-1-L'évolution de la gestion des ressources humaines

Les mutations technologiques rendent caduques les anciennes formes d'organisation du travail, elles ont entraîné des changements importants dans les méthodes de gestion du personnel. En particulier, le rythme rapide des évolutions techniques.

Exige des salariés, outre l'élévation de leur qualification, une adaptation à de nouveaux métiers et un élargissement de leurs domaines de compétence polyvalence.

- **L'environnement économique** : se caractérise aujourd'hui par une concurrence internationale forte, un contexte de croissance hésitante. ce qui rend impossible le maintien

¹⁴ Management des entreprises en 24 fichiers, Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER édition DUNOD

des anciens modes de gestion rigides du personnel. L'entreprise recherche une souplesse d'adaptation de la main-d'œuvre qui est obtenue par la flexibilité des effectifs et des horaires.

- **L'individualisation des carrières et des rémunérations, le développement de la négociation d'entreprise :** La gestion des ressources humaines apparaît désormais comme un facteur clé de succès des entreprises et sa dimension stratégique se révèle de plus en plus.
- **Les facteurs psychosociaux** ont également transformé de façon considérable le rôle et la place de la « fonction personnel » : à la seule prise en compte de la dimension physiologique de l'homme au travail se sont ajoutés la reconnaissance de son appartenance à un groupe ainsi que des considérations sur ses motivations personnelles, psychologiques et intellectuelles.

2-1-2-La politique d'emploi des ressources humaines

La gestion de l'emploi a pour objet de procurer à l'entreprise l'effectif, les qualifications et les compétences dont elle a besoin.

- **La gestion prévisionnelle du personnel**

Mettre en place une démarche de gestion prévisionnelle nécessite dans un premier temps de travailler à partir de l'effectif actuel de l'entreprise. La diversité de situation du personnel vis-à-vis de l'entreprise conduit à distinguer plusieurs mouvements d'effectifs possibles (départs à la retraite, démissions, promotions....) L'effectif d'une entreprise, en dehors de toute décision prise par la direction, est donc affecté par des mouvements qui en modifient le nombre et la structure.

L'entreprise doit évaluer ses besoins en ressources humaines. Il est essentiel d'opérer une projection des emplois, et non plus des hommes: il ne s'agit pas de savoir de qui la firme aura besoin, mais identifier les emplois susceptibles d'être en activité pour un horizon donné. La comparaison entre les besoins en ressources humaines nécessaires à l'activité et les emplois et les ressources disponibles détermine les politiques d'ajustement du personnel à mettre en place :

- **les régulations internes** qui consistent à adapter les ressources disponibles aux besoins prévus, par des politiques d'aménagement de la durée du travail en cas d'écarts quantitatifs, ou par des politiques de formation et de réaffectation des ressources humaines en cas d'écarts qualitatifs. Le but est de faire coïncider les qualifications, les compétences et les niveaux hiérarchiques actuels avec les exigences des productions, des technologies à venir:

- **les régulations externes** se traduisent par le recrutement de nouveaux salariés ou la réduction des effectifs actuels, par des licenciements, des mises à la retraite anticipée ou des incitations au départ volontaire, le plus souvent dans le cadre de plans sociaux.

2-1-3-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), fondée sur le concept d'emploi-type, est une méthodologie plus ambitieuse dans ses objectifs que la gestion prévisionnelle du personnel. En effet, cette démarche vise à détecter au sein de l'entreprise des emplois-types, c'est-à-dire un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques. Suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée.

Un emploi-type : Notion qui désigne, une situation de travail spécifique définie dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises.

L'intérêt principal de cette méthodologie est la recherche d'une mobilité professionnelle et géographique ainsi que d'une transversalité. Cette approche repose conception d'un salarié-acteur ayant une stratégie de carrière et faisant preuve de rationalité, c'est-à-dire de volonté et d'intelligence pour arriver à des résultats significatifs.

La GPEC place le concept de compétence au cœur de la démarche. En effet les compétences sont envisagées comme un ensemble stabilisé de connaissances, de savoir-faire de conduites-types de procédures et de raisonnements standards que le salarié peut mobiliser dans l'action. Les emplois, les affectifs et les compétences sont ainsi appréhendés dans une vision prospective qui fournit un cadre général articulent plusieurs types de décisions relatives au recrutement. À la formation ou à la définition des emplois.

2-1-4-La politique de rémunération

La politique de rémunération se situe au carrefour de plusieurs intérêts. Contraintes d'abord, **la rémunération constitue un coût important** dont le montant et l'évolution doivent être maîtrisés pour assurer la compétitivité de l'entreprise.

- ensuite, **la rémunération est un instrument de motivation et d'implication** du personnel et donc une source de dynamisme et de compétitivité:

- enfin, **la rémunération est le revenu des apporteurs du facteur travail** et doit donc correspondre à la valeur de l'effort fourni dans une perspective d'équité sociale.

2-1-5- La politique de valorisation des ressources humaines

La valorisation des ressources humaines se traduit dans les actions de l'entreprise participant à l'enrichissement du savoir, des savoir-faire, du confort matériel au travail et de la reconnaissance sociale des salariés. Elle s'appuie sur l'amélioration des conditions de travail et sur la politique de formation et d'évaluation du personnel.

2-1-5-1-L'amélioration des conditions de travail

Concerne d'abord l'aménagement au temps de travail qui représente un axe essentiel de la gestion des ressources humaines: elle peut être considérée dans un cadre annuel (annualisation), ou ne hebdomadaire. Elle a également trait à l'ergonomie visant à garantir la santé physique et psychologique des salariés, la réduction de la fatigue professionnelle i que celle des problèmes liés à l'inadaptation industrielle. Les actions de valorisation ont également pour objectif l'amélioration de la sécurité des salariés (réduction des accidents du travail). Ces actions d'amélioration des conditions de travail s'inscrivent dans une perspective de gestion des risques humains, économique et juridique elles permettent également à l'entreprise de réduire de façon not certains coûts cachés.

2-1-5-2- Formation du personnel

Constitue, le principal facteur de valorisation des ressources humaines. Si certains dirigeants qui la regardent comme un investissement indispensable, elle est parfois négligée par d'autres qui n'y voient qu'un supplément du coût. La formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont pourtant devenues nécessaires à la survie d'entreprises confrontées à des mutations technologiques et sociales permanentes, et à la compétition internationale:

- elle est indissociable de la stratégie de l'entreprise qu'il est impossible de mettre en œuvre sans avoir. Programme la formation du personnel dans un but d'adaptation à ses nouvelles missions ;

- elle procède du dialogue social en faisant coïncider projets professionnels personnels et impératifs de compétitivité ;

- elle permet à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques tout en évitant les chocs sociaux des licenciements collectifs.

2-1-6-L'appréciation des compétences individuelles et collectives

Les premières démarches d'évaluation des salariés dans l'entreprise ont pris la forme de notations, puis d'évaluations des performances avant de constituer une véritable appréciation.

- L'appréciation est « un processus de jugement du personnel systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions » (M. Thévenet). Elle est donc un outil dont l'objectif est d'accroître la performance, de favoriser l'anticipation et le développement des compétences tant individuelles que collectives.
- L'appréciation porte sur les individus comme sur les groupes mais la nature des éléments évalués dépend des objectifs poursuivis. L'appréciation peut porter sur :
 - La performance, c'est-à-dire la façon selon laquelle une fonction est remplie. Elle peut ainsi concerner les activités, les comportements ou encore les résultats ;
 - Les potentiels, c'est-à-dire établir les possibilités d'évolution professionnelle des salariés : compétences, aptitudes, capacités

Les outils utilisés dans le cadre de démarches d'appréciation sont divers :

- Les guides d'entretien par exemple, permettent de lister les éléments à aborder par l'évaluateur qui pourra également s'appuyer sur des grilles de critères qui assurent alors une relative objectivité à son appréciation ;
- Le bilan compétences : est utile pour évaluer les compétences globales et les motivations et aptitude d'un individu et est réalisé dans la perspective d'une évolution de carrière ;
- Le bilan de comportemental vise à appréhender le comportement d'une personne dans une situation qu'il aura à affronter dans le cadre d'une future fonction ;
- Enfin l'accompagnement individuel (coaching) consiste à aider un individu à progresser dans sa pratique professionnelle en analysant ses façons de faire au quotidien : actes, décisions... et en l'aidant à résoudre ses problèmes.

Ainsi certains ratios sont établis régulièrement que l'on peut retrouver dans le bilan social ou dans des tableaux de bord: turn-over, absentéisme, accidents et maladies du travail... Les défauts de qualités peuvent également être le signe d'un manque de motivation du personnel. Certaines directions des ressources humaines s'attachent par ailleurs à mener des enquêtes auprès des salariés afin de déceler les sources de mécontentement et de conflits possibles et d'apprécier la satisfaction des salariés.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Plusieurs leviers existent pour développer la motivation des salariés au sein de l'entreprise: une politique de rémunération attrayante, un style de direction stimulant la mise en œuvre d'innovations organisationnelles qui donnent du sens au travail et favorisent la socialisation.

- La rémunération, contrepartie du travail doit être stimulante pour les salariés et préserver la compétitivité de la firme, c'est pourquoi les politiques de rémunérations favorisent la flexibilité et s'orientent vers l'individualisation. Les directions des ressources humaines ont donc à construire et à articuler un système complexe d'évaluation des salariés. Les éléments variables s'appuyant sur les performances individuelles et/ou collectives des salariés se généralisent ainsi et les entreprises proposent également une participation aux résultats ou un intéressement.
- Les styles de direction participatifs: responsabilisent les salariés et contribuent à ce que ces derniers s'impliquent davantage. Les dirigeants peuvent par exemple décentraliser le pouvoir de décision, réduire le nombre de niveaux hiérarchiques ou mettre en place des modes de direction par objectifs.
- Les innovations organisationnelles : ont pour finalité de développer la satisfaction au travail ou de réduire les éléments d'insatisfaction.

2-1-7-Le rôle de la culture et du projet d'entreprise dans la motivation des salariés

« La culture d'entreprise correspond à l'ensemble des valeurs partagées, rites, mythes et symboles et histoire de l'organisation » (M. Thévenet). Les valeurs sont des codes comportementaux qui ont ancré l'histoire de l'entreprise et orienté ses pratiques managériales. Il s'agit par exemple d'éthique, d'esprit d'équipe, de simplicité, d'orientation client, de professionnalisme... Les rites sont des comportements spécifiques provenant de coutumes développées dans l'entreprise. Les mythes sont les histoires et anecdotes qui circulent au sein de l'entreprise. Les symboles sont des signes porteurs d'information et liés aux valeurs : tenue vestimentaire, logo...

La culture d'entreprise s'incarne parfois dans un projet d'entreprise qui a pour vocation de motiver le personnel et de le fédérer autour d'un objectif commun et clairement défini.

La culture d'entreprise est donc un facteur de socialisation dans le sens où elle réunit le personnel, c'est aussi un facteur de motivation qui contribue à la performance de la firme.

2-2 : le management des compétences comme une source d'avantage concurrentiel :¹⁵

Dans un monde de travail marqué par un développement technologique très rapide et par la mondialisation de l'économie, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de la qualité des compétences qu'elles ont su développer et rassembler.

- Que ce que donc le management des compétences et quelles sont ses applications ?

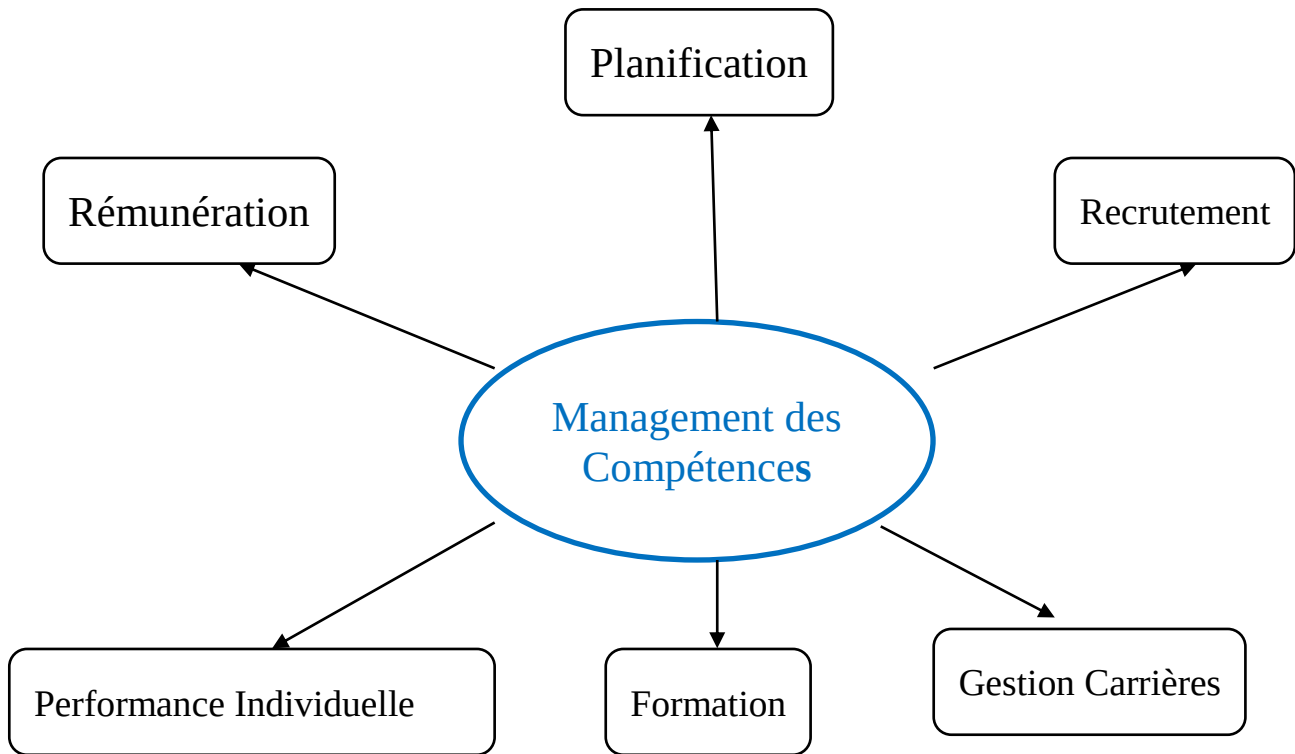
2-2-1 : Le management des compétences : est une technique managériale qui permet à l'entreprise de rationaliser son organisation et sa gestion et d'accroître son efficacité, il représente donc une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales et créatrices d'avantage concurrentiel.

¹⁵ Documentation sur séminaire, la gestion des compétences, la gestion des compétences « les trois démarches », M.Belouhem Abderrahamane Consultant-Formateur

2-2-2 : Les applications de management des compétences :

La gestion des compétences s'insère dans un cadre plus large de la gestion de la performance.

Figure N°5 : les applications du management des compétences



Source : la gestion des compétences PPT

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Planification :

1. Prévoir l'évolution des emplois et de l'organisation du travail,
2. Identifier les emplois et les compétences stratégiques ou à risque,
3. Réaliser des diagnostics et identifier les actions pour réduire les écarts.

Recrutement :

1. Spécifier les exigences à partir des compétences techniques des profils recherchés,
2. Élaborer les outils de sélection pour mesurer les compétences.
3. Évaluer les candidats sur les compétences requises.

Gestion des carrières :

1. Préparer la relève pour les emplois stratégiques ou à risque,
2. Favoriser le cheminement professionnel sur la base des profils de compétences,
3. Permettre de prendre des décisions appropriées et justes en matière de promotion et de déroulement de carrière.

Rémunération :

1. Offrir une rémunération qui tienne compte des résultats (performance) et des compétences (prouvées sur le terrain)...

Formation :

1. identifier les besoins en fonction des compétences recherchées,
2. Élaborer des plans de développement en fonction des profils de compétences des postes de l'organisation,
3. Élaborer des plans de formation en fonction des résultats des évaluations des compétences et du rendement,
4. Favoriser l'apprentissage dans le milieu du travail (mise en situation professionnelle, coaching, etc...)

Performance individuelle : Évaluer les compétences et la performance à l'aide d'outils et de supports appropriés...

Conséquences de la motivation

Le fait d'avoir une bonne gestion des compétences au sein de l'entreprise, engendre automatiquement une meilleure motivation pour le capital humain et une implication durable dans le travail.

Le management des compétences permet d'appréhender tous les changements nécessaires à l'entreprise, en matière de ressources humaines pour favoriser une interaction plus forte entre les salariés et leurs managers, ainsi que la possibilité de suivre le parcours de chaque salarié au sein d'une structure et de définir l'ensemble des processus de mobilité.

En effet, le management des compétences est un outil de management des ressources humaines qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences ressources humaines disponibles.

Il couvre l'ensemble des activités qui visent à : l'identification, l'acquisition, le développement, et le maintien des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Conclusion

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, sur la qualité de son management des ressources humaines (MRH). Les RH et leurs compétences sont une source d'avantage compétitif et un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme. En effet, toutes organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources.

La mission et le rôle du management des ressources humaines est de développer

Et mobiliser les compétences des salariés et intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise qui est une nécessité reconnue également dans toutes firmes.

Le management des ressources humaines est l'extension de la GRH toutes en éliminant les faiblesses de la GRH, dans un premier temps, c'est une fonction qui est entendue dans une perspective opérationnelle, il s'agit d'administrer un personnel qui peut être numériquement important et réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification .

Dans un second temps, le management des RH acquiert une dimension plus fonctionnelle, il permet d'instaurer de bonnes conditions de travail.

Le DRH est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous les Défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive, Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne Avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les Transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement

Des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le

Garant du contrat social entre les salariés et l'organisation.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI

Ce chapitre constitue la partie empirique de notre travail qui est composée de quatre sections. Dans la première section nous présenterons l'organisme d'accueil d'une manière détaillée. Nous aborderons son historique, ses différentes activités, et son organigramme.

Tout en se focalisant sur le département ressources humaines et le service contrôle de gestion et plus particulièrement le service organisation. Gestion Prévisionnelle emplois et compétences.

Et dans la deuxième section nous allons exposer l'évolution de la stratégie de l'entreprise EI à partir de 2013 et l'identification de ses FFOM.

Ensuite, dans la troisième section nous allons parler des pratiques RH en se focalisant sur la démarche GPEC et son impact sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI.

Enfin, pour que notre travail soit consistant et pour une meilleure étude de l'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie, nous avons réalisé dans la quatrième section, une méthode d'enquête sur le terrain au niveau d'électro-industrie. Il s'agit d'une enquête par questionnaire adressée aux différents cadres socioprofessionnels, qui contient des questions fermes, ouvertes.

L'objet de l'étude est de montrer à ce que le facteur humain de EI est adapté aux objectifs stratégiques de EI et comment et que la stratégie de l'entreprise dépend de la stratégie RH .

Section1 : Présentation et l'historique de l'entreprise EI

L'objectif de cette section est la présentation de l'entreprise en général, de son historique, ses activités, et son organisation.

1-1- Présentation de l'entreprise Electro-industries sujet de l'enquête

1-1-1-Situation géographique

Electro-industries est implantée dans une zone agricole de 39,5 hectares, située sur la route nationale N°12, distance de 30KM de chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et 8KM du chef-lieu de la daïra d'AZAZAGA.

1-1-2- Historique de l'Electro- industries (ENEL)

L'origine de l'entreprise remonte à la restructuration de la SONELEC (société nationale d'électrotechnique) qui a connu des problèmes de gestion due à sa taille, comme toutes les grandes sociétés qui sont nées pendant les années 70 avec la politique industrielle menée en Algérie, ce qui a donné naissance à l'entreprise ENEL (entreprise nationale d'Electrotechnique) en 1983.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

L'ENEL a été construite et équipée par la partenaire allemand (SIEMENS). Ces derniers ont mis en place l'organisation du travail existante à ce jour dans l'entreprise et ont contribué à la formation du personnel, que ce soit sur place ou en Allemagne via de formation de longue durée.

En 1984 l'ENEL ouvre ses portes avec la production de transformateurs comme première activité ; puis fin de l'année 1985 inaugure l'unité moteurs électriques.

L'ENEL a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999, après la scission de l'entreprise ENEL (entreprise nationale des industries électrotechniques) ;

Elle composée de trois unités ; toutes situées sur même site :

- unité transformateurs(UTR) ;
- unité moteurs, alternateurs et groupes électrogènes(UMAGE) ;
- unité prestation techniques(UPT).

L'entreprise emploie un effectif de 900 travailleurs qui est répartis par catégories professionnelles dont :

- 22% de cadre
- 34% de maîtrise
- 44% d'exécution

1-1-3 Les activités de l'ENEL

Etant donné qu'électro-industrie est une entreprise publique économique et commerciale, elle doit assurer plusieurs fonctions, parmi elles la production et la commercialisation, la conception des produits électroniques.

1-1-3-1- La conception

ELECTRO-INDUSTRIES est la principale entreprise nationale dans le domaine de l'industrie électrotechnique. Son activité est axée sur la conception, la production et la commercialisation des produits :

- transformateurs de distribution ;
- moteurs électriques asynchrones ;
- alternateurs synchrones triphasés.

Basée sur l'amélioration continue de ses produits et services. L'entreprise dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure de ses produits ainsi que pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

En matière de qualité, les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont conformes aux normes : CEI60034 et VDE 0530 pour les moteurs électriques CEI 60076 et VDE 0532 pour les transformateurs.

1-1-3-2- La production

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est spécialisée dans la fabrication et commercialisation des transformateurs de distribution et moteurs électrique monophasés et triphasé. ELECTRO-INDUSTRIES est leader en Algérie dans le domaine.

Ces matériels moteurs, transformateurs, sont essentiellement destinés au marché algérien. En particulier, l'électro-industrie détient une part importante du marché algérien des transformateurs de distribution soit 70 %.

1-1-3-3- La commercialisation

ELECTRO-INDUSTRIES assurent la commercialisation de ses produits et le service après-vente afin d'élargir son champ d'activité et assure la fidélisation de ses clients.

En matière de transformateurs, le principale marché et celui avec SONALGAZ, en plus de divers clients qui exerçants dans les secteurs d'électricité.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

1-1-4- Présentation de l'organigramme de l'entreprise EI

1-1-4-1-L'organigramme de EI

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

1-1-4-2- L'organigramme de la direction des ressources et organisation de EI :

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI

Section 2 : L'évolution de la stratégie de l'entreprise EI (à partir de 2013)

Avant l'année 2012-2013, L'entreprise EI été en situation de monopole sur le marché qui peut sembler idéale, puisque elle peut fixer librement ses prix et sa qualité de prestation, Elle disposer de toutes avantages afin innover ou diversifier d'autre produits afin d'assurer sa position concurrentielle et d'atteindre ses objectifs adéquats aux stratégies élaborés.

En effet, L'entreprise EI s'est fixé des objectifs stratégiques qui n'ont pas réussi à les atteindre en cette année (2012- 2013) comme :

- L'Augmentation de la capacité existante des transformateurs et des moteurs ;
- La diversification des produits, avec l'intégration de la recherche et développement
- L'innovation des autres produits, et le transfert de savoir-faire par la création d'une société mixte SPA VIJAI afin de fabriquer des transformateurs de très grande puissance en Afrique, qui est en cour de réalisation qui engendre un recrutement de 350 postes d'emplois.

À la fin de 2014 l'entreprise commence à avoir des situations délicate comme la situation de mévente « le stock de la production était élever »à cause de l'importation qui sont des produit de qualité et un prix moins cher que ceux de EI, mais la stratégie prise par EI c'est de ne pas arrêter la production, d'où l'entreprise à fait recourt à l'Etat où elle a insisté d'arrêter l'importation et pousser sonal gaz de revenir comme avant.

Après l'entreprise EI commence à ouvrir ces portes pour des clients priver d'où la nécessité d'une création de direction commercial et marketing en 2016.

En ce qui concerne le reste de la période l'entreprise à rencontrer des problèmes et des complications dont le freinage de la production à cause des arrêts d'importation en 2017 ce qui a engendré le manque de la matière première donc le non satisfaction da la demande jusqu'à l'année 2018.

En fin, en 2019 l'entreprise EI confronte le même problème qui est le freinage de la production, en plus de sa les grèves générale des travailleurs ont engendrés la diminution de productivité.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

Voir le tableau ci-dessus :

Tableau N°6:L'évolution de l'EI de la période 2013 jusqu' au 2018 :

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Situation de monopole sur le marché transformateur Production=5000 Vente=5000 Stock=0	En cette année l'entreprise a perdu son client fidèle sonal gaz. Situation de mévente la décision stratégique prise par EI de ne pas arrêter la production, même si le stock est élevé	Reprise de client sonal gaz : donc sonal gaz a écoulé le stock 2014 et la production 2015 Le stock =0	Idem à 2014(mévente, production élevée, stock élevé La décision stratégique qui est prise par EI est la création de la direction commerciale et marketing	1 ^{er} semestre : toujours mévente, un pic de stock, 2eme semestre : arrêt d'importation au niveau national ce qui a engendré une amélioration du CA et un déstockage de PF transfos	Reprise de la demande des clients privés mais Ya toujours le freinage de production qui est dû à des ruptures de stock de MP (3500 transformateurs) non satisfaction de la demande	Diminution de productivité à cause des grèves généralistes des travailleurs

Source : donné interne.

A travers cette évolution l'entreprise EI décide d'intégrer certaines stratégies afin de reprendre sa situation de monopole et parmi ces stratégies :

- Augmentation de la capacité existante de ses produits qui nécessite un investissement et une acquisition de nouvel équipement de production plus performant.
- Développement d'autres produits dans le secteur de l'industrie ((les alternateurs synchrones, les transformateurs à secs ,les transformateurs MTH/HT/MT aussi les transformateurs MT/BT à bain d'huile)) qui nécessite aussi non plus un investissement mais aussi un crédit bancaire et un partenariat afin d'acquérir le savoir-faire par exemple la création d'une société mixte entre Electro industrie et SPA Vigai Electricols Aind et sonal gaz pour la fabrication des transformateurs de très grande puissance ,EI détient la majorité des actions avec 45% du capital sociale, VEI 40% et sonal gaz 15%,

Ces stratégies vont permettre à l'entreprise de:

- Réaliser de nouvelles infrastructures

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

- Elargir son champ d'activité et produire d'autres nouveaux produits marchandables en local et à l'export.
- Poursuivre la mise à niveau de son outil de production
- Assurer le recrutement de plus de 300 agents pour remplacer les départs à la retraite ainsi que la création de nouveaux postes de travail

Tableau N° 7: SWOT de EI :

POINTS FORTS	OPPORTUNITES
▪ Bon management : soldes de gestion maîtrisés, bonne santé financière, gestion prudente des disponibilités. ▪ Maîtrise des processus de fabrication des moteurs et des transformateurs avec exploitation optimale des installations. ▪ Maîtrise des études des produits et flexibilité d'adaptation aux demandes spécifiques. ▪ Bonne image de marque : image de leader dans les domaine des transformateurs et moteurs électriques, produits de bonne qualité, relation de confiance avec les clients. ▪ Mise à niveau et acquisition de nouveaux équipements de production pour l'Unité transformateur.	▪ Demande importante et durable aussi bien pour les transformateurs de distribution, les moteurs électriques et les groupes électrogènes. ▪ Homologations des transformateurs de distribution de la gamme des pays : Sénégal, Mauritanie, Libye. Attente d'un contrat d'exportation. ▪ Introduction de la gamme des transformateurs secs en partenariat avec Schneider Electric Algérie, pour répondre aux nouvelles exigences techniques et environnementales de SONELGAZ. ▪ Introduction de la gamme de transformateurs de grande puissance en partenariat avec Sonelgaz et VijaiElectricals Ltd- Inde pour satisfaire les besoins local et l'exportation.
POINTS FAIBLES	MENACES
▪ Le parc machines installées au niveau de l'unité moteurs électriques représente 80 % des investissement de l'entreprise, pour un taux d'utilisation très insuffisant (environ 70 % de capacité non exploité). ▪ Le chiffre d'affaire généré par cette unité, reste relativement très faible (10 à15 %). ▪ Capacité actuelle de production des groupes électrogènes très insuffisante. ▪ Carence dans le programme de mise à niveau et d'optimisation du produit transformateurs (poids, encombrement, matériaux nouveaux, etc....). ▪ Absence de budgets spéciaux pour la recherche et le développement dans le domaine d'activité.	▪ L'accroissement incessant de la valeur des devises étrangère (monnaie d'achats des matières premières) par rapport au DZD, représente une menace potentielle pour la maîtrise des coûts des produits Electro-industries. ▪ Concurrence locale et étrangère pour les transformateurs de distribution. ▪ Concurrence internationale (importation) pour les moteurs électriques.

Source : document interne.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI

En effet, L'entreprise EI se réfère sur ces stratégies afin d'étudier ses situations en générale et d'assurer une meilleure rentabilité à l'entreprise ; et dégager les points forts et les points faibles en procédant à un diagnostic stratégique qui est une procédure indispensable qui permet de donner au manager une vision claire, précise et de développer des arguments Pertinents lors des négociations.

Toute force ou faiblesse détectée lors du diagnostic aura un impact sur la valeur humains et financière de l'entreprise (coefficient minorant ou majorant) et donc sur la valeur finale.

Ce diagnostic se base donc sur les informations collectées, permettant ainsi d'apporter des clarifications sur la position de l'entreprise EI sur le marché, les capacités et l'état de son outil de production, ses ressources telles que les matières, les finances, et les ressources humaines.

A la fin du diagnostic un rapport est établi et les éléments favorables et défavorables peuvent être rassemblées, dans une matrice dite SWOT. Une fois les documents nécessaires sont réunis, plusieurs diagnostics sont à faire, en passant par la reprise de l'historique de l'entreprise (son identité, ses statuts, le nom commercial, sa culture, sa mission) ainsi que par l'étude de l'environnement (situation géographique, adresse, les accès : routes, rail, aéroport, port).

Il y a 06types de diagnostic dans l'entreprise EI :

- Le diagnostic juridique
- Le diagnostic des ressources humaines
- Le diagnostic commercial
- Le diagnostic comptable
- Le diagnostic industriel
- Le diagnostic financier.

Et pour sa démarche stratégique l'entreprise s'intéresse aux écoles suivantes afin de faire une meilleure analyse dans le but de ne pas tomber dans l'erreur :

L'entreprise s'intéresse aussi à la stratégie de planification (l'école la planification) exactement l'étude de marché puisque elle est adéquate avec les scénarios d'évolution et la modernisation de ces produits (le suivi de la technologie).

L'entreprise EI se situe sur l'école entrepreneuriale puisque elle est dans l'élaboration de ces objectifs à court terme ; exemple l'entreprise à une capacité de production de 5000 transformateurs par ans selon les capacités existant, c'est l'objectif retenu pour 2020.

L'analyse SWOT ou FFOM « forces faiblesse, opportunité et menaces » cette stratégie permet de détecté les situations délicat et fort à l'entreprise ; et voilà une certain analyse :

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

L'ANALYSE SWOT

Le SWOT est un rapport d'analyse stratégique réalisé dans le but d'identifier les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces sur le marché externe. Il permet aux manager de EI de statuer sur l'état de la gestion globale de leurs entreprise pour mener à bien la conduite au changement parfois nécessaire à la prise de décision afin d'élaborer une meilleure stratégie.

Notre démarche repose sur à l'analyse externe et interne de l'entreprise.

L'importance de l'analyse externe de l'entreprise énumère des éléments qui ont un impact possible sur l'EI, il s'agit des **Opportunités** : l'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer.

L'EI identifie les opportunités comme suit :

- Demande importante et durable aussi bien pour les transformateurs de distribution, les moteurs électriques et les groupes électrogènes.
- Homologations des transformateurs de distribution de la gamme des pays : Sénégal, Mauritanie, Libye. Attente d'un contrat d'exportation.
- Introduction de la gamme des transformateurs secs en partenariat avec Schneider Electric Algérie, pour répondre aux nouvelles exigences techniques et environnementales de SONELGAZ.
- Introduction de la gamme de transformateurs de grande puissance en partenariat avec Sonelgaz et Vijai Electricals Ltd- Inde pour satisfaire les besoins local et l'exportation.

Certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise, il s'agit des **menaces** et l'EI les a identifié comme suit :

- elle affronte L'accroissement incessant de la valeur des devises étrangère (monnaie d'achats des matières premières) par rapport au DZD, représente une menace potentielle pour la maîtrise des coûts des produits Electro-industries.
- la Concurrence locale et étrangère pour les transformateurs de distribution, ainsi que la concurrence internationale (importation) pour les moteurs électriques.

Donc ces menaces détectées pousse l'EI a adapté des démarches concurrentielles qui peuvent assurer sa survie et avancer dans un environnement instable.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

L'analyse interne recense les caractéristiques actuelles de l'organisation, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées.

L'analyse de l'EI nous montre les points forts et le point faible on trouve que l'entreprise dispose :

- Bon image de marque statut de leader national dans le domaine des transformateurs et moteurs électrique (produit de bonne qualité, ainsi les prestations de nature diverse)
- D'un potentiel important d'investissement composé en trois unités implanté sur un vaste site 45ha.
- Acquisition de nouvelle machine de production moderne pour l'unité de transformateur.
- l'entreprise constitue aussi un pôle de développement d'un ensemble d'activités en amont et en aval de toute la région alors elle contribuant directement ou indirectement à limiter le chômage dans la région où il existe très peu d'infrastructures industrielles.
- en fin l'entreprise dispose aussi d'un personnel plus au moins qualifié 880 agents employés disposant d'un degré d'expérience appréciable dans le domaine de l'Electrotechnique.

Pour les points faibles : l'entreprise dispose de plusieurs problèmes qu'il faut régler afin d'assurer une meilleure rentabilité parmi eux

- l'endettement de l'entreprise élevé, à l'origine de l'emprunte bancaire pour le renouvellement des équipements de production, aussi pour la part de l'entreprise dans le capital social de la nouvelle société mixte « SPA VEA »non encore libéré.
- le vieillissement de l'outil de production persiste à fin 2018.
- la lourdeur du potentiel d'investissement de l'entreprise, représentent 45% du total du bilan génère des charges d'amortissement très élevées, pour un taux d'utilisation très insuffisants (environ 70% de capacité non exploité).
- Absence de budget spécial pour le recherche et développement dans le domaine d'activité.
- capacité actuelle de production des groupes électrogènes très insuffisante.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI

Le diagnostic stratégique interne vise à établir un état des lieux des ressources de l'entreprise et de ses compétences distinctives afin de mettre en évidence ses forces et faiblesses pour prendre des décisions stratégiques plus adaptées.

Mais le problème de l'entreprise EI ne met pas au centre de sa stratégie la valorisation du potentiel humain qui est le facteur essentiel de la réussite.

Grâce à cette analyse, l'EI serait en mesure de créer des stratégies pertinentes pour exploiter un nouveau potentiel ou bien développer son gisement existant,

En fin, cette analyse va permettre d'optimiser et d'améliorer la gestion des ressources notamment la RH et de se concentrer sur les faiblesses de l'organisation pour les combler et devenir plus compétitif.

Section 3 : la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur l'élaboration de la stratégie de l'EI :

Un bon fonctionnement de management des ressources humaines dépend d'une bonne gestion de carrières qui doit s'inscrire dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La gestion prévisionnelle et perspective des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :

Elle vise à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectif et des compétences) et ce, en fonction de son plan stratégique.

Et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La mise en œuvre des stratégies efficaces, clarification des objectifs de l'entreprise, de ses métiers et de son évolution future est un préalable indispensable à la définition d'une politique de recrutement.

3-1-La politique recrutement

Le recrutement doit s'inscrire dans une démarche préalable à long terme.

Les préalables de la politique de recrutement de l'entreprise doivent :

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

- se fonder sur un réglage des entrées et sorties de main d'œuvre appropriée aux activités et à la logique de développement de l'entreprise.
- s'inscrire dans les lignes directrices qui permettent d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise

Electro-industrie élabore un programme annuel de gestion prévisionnelle de l'emploi et son programme se présente comme suit :

3-1-1-Les prévisions des départs en retraite

Se référant à la pyramide des âges, la DRHO fait établir une liste des employés qui sont appelés à partir, remplissant la condition d'âge.

Age de 60ans (60ans hommes-55ans femmes), retraite légale conformément à la réglementation en vigueur.

3-1-2-Les prévisions de recrutements

La DRHO doit prévoir la relève pour la continuité et le bon fonctionnement de l'entreprise. La DRHO transmet un courrier aux unités ainsi qu'aux différents départements pour leurs demander d'exprimer leurs besoins en personnel. (Voir la fiche d'expression de besoin).

Une fois que les données recueillies, la DRHO fait établir des différents tableaux des besoins exprimés en matière d'effectif dans l'entreprise.

3-1-3- Les types de recrutement

Tout recrutement est soumis à une procédure bien déterminée. Les besoins sont exprimés par les directions centrales et les directions des unités.

Selon ces besoins et avant de procéder au recrutement externe, un affichage interne sera effectué pour l'ensemble de postes.

3-1-3-1 le recrutement interne

Une note interne sera affichée pour le poste considéré, elle est constituée de l'intitulé, le profil, les exigences du poste (selon la fiche de poste) et le nombre de poste à pourvoir.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

Après cinq jours ouvrables, le service emploi et formation étudie les demandes de mutation déposées pour le poste considéré et organise un test théorique ou pratique (selon les exigences du poste).

Un procès- verbal(PV) sera établie en (03) exemplaires selon les résultats du test. Il sera signé par le directeur de la structure d'accueil et le DRHO.

Après avoir sélectionné le candidat, une copie du PV sera destinée au service du personnel de la structure d'accueil, deux cas se présentent :

- cas d'un CDI :

Le service du personnel de la structure d'accueil établi soit :

- Une décision de mise en formation sur le tas en précisant l'intitulé du poste et la durée de formation.

Un test sera effectué à la fin de la formation, en cas de réussite une décision de confirmation au poste sera établie.

Dans le cas d'un échec, une prolongation de la période de formation sur le tas sera effectuées ou l'intéressé réintégrera son poste initial ou à un poste d'une classification équivalente.

- Une période d'essai fixée à :
 - 02 mois pour le personnel d'exécution
 - 04 mois pour le personnel de Maîtrise
 - 06 mois pour le personnel cadre

❖ Cas d'un CDD pour une formation sur le tas:

Le service Emploi et Formation établi un avenant de formation, en précisant l'intitulé du poste et de la durée de la formation. Un test sera effectué à la fin de la formation, En cas de réussite un contrat de confirmation au poste sera établi.

Dans le cas d'échec une prolongation de la période de la formation sera effectuée ou l'intéressé réintégrera son poste initial ou à un poste d'une classification équivalente.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

➤ Procédure de recrutement :

Les emplois vacants ou nouvellement créés, sont pourvus en priorité par voie interne par les travailleurs au poste et remplissant les conditions requises pour l'occupation du poste (âge, qualifications requises et expérience nécessaire).

Afin de favoriser le recrutement interne, la DRHO devra :

- être informée par les unités/Directions centrales des besoins en personnel
- établir une note d'information et la diffuse par voie d'affichage
- établir des PV de prospection
- mettre l'agent en formation sur site ou en période d'essai
- établir le PV pour établissement de la décision

Le recensement des besoins est engagé dès la fin de l'année par la diffusion d'une note de service émanant de la Direction des ressources humaines et de l'organisation.

1- Pourvoi des postes par voie interne

Il peut être effectué soit par :

- Mouvement du personnel au sein de l'unité (mutation au poste au sein de l'unité)
- Mutation inter-unités ou inter-Directions
- Affectation d'un agent en fin de formation

En fonction du profil de l'agent et de l'exigence du poste, le pourvoi se traduit par :

- Un déplacement horizontal (changement de poste sans changement de qualification)
- Déplacement vertical (promotion d'un agent) vers un poste de qualification supérieure
- La mise en formation d'un agent en vue d'occuper un poste de qualification supérieure au poste initial.
- Affectation d'un agent ayant bénéficié d'une formation répondant au profil demandé.

N-B : si aucun candidat n'est retenu, un procès-verbal de prospection infructueuse sera établi.

Dans ce cas on procède au recrutement externe.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

✚ Cas pratique pour le recrutement interne : relance du produit (Groupe électrogène) :

En 2020, E-I a décidé de relancer le groupe électrogène, à cet effet un département a été créé afin de superviser le processus de montage de ce produit tout en garantissant la qualité et répondre aux besoins spécifiques des clients.

Pour ce faire, la DRHO en collaboration avec les directions des unités ont procédé au redéploiement de l'effectif en interne en adéquation avec les compétences requises existantes.

3-1-3-2 Recrutement externe

On distingue trois types de recrutement :

A) Recrutement dans le cadre du D.A.I.P

C'est un recrutement destiné pour des postes bien déterminés (bureaux d'étude, poste d'exécution, certain poste de maîtrise et d'encadrement) là où la responsabilité du travail n'est pas totalement engagé, car c'est une période de deux (02) ans considérée comme étant une période de formation qui sera encadré par un travailleur expérimenté dans le domaine considéré.

B) recrutement dans le cadre CTA

C'est un recrutement destiné aux travailleurs ayant effectué leurs deux ans de DAIP. Le candidat sera évalué par sa hiérarchie sur la base de plusieurs critères mentionnés, sur la fiche d'évaluation CTA.

C) Recrutement dans le cadre classique

C'est un recrutement destiné aux postes où la responsabilité du travailleur est plus au moins engagée. Une offre d'emploi classique sera rédigée et envoyée à l'ANEM Azazga.

Après avoir reçu les candidats qui répondent aux profils exigés menus d'un bulletin de présentation, un test pratique ou théorique sera effectué en collaboration avec la structure d'accueil.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

Accueil et intégration

Le processus d'accueil et d'intégration est une phase importante dont la réussite peut contribuer à faciliter le développement de la carrière professionnelle d'un employé ; il a un double intérêt :

- Pour l'employé, lui permettre de s'intégrer facilement.
- Pour l'employeur, permettre au nouvel employé d'être opérationnel rapidement.

Les enjeux de la politique de recrutement au sein de l'ENEL sont multiples. Le coût du processus de recrutement et son impact sur la rentabilité et la performance de l'entreprise est une question cruciale.

Définir et adapter la stratégie de recrutement à la stratégie d'entreprise est primordial dans la bonne marche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dans un premier temps, pour réussir un bon recrutement qui tient la route et pour élaborer une stratégie de recrutement efficace qui porte ses fruits sur le long terme, il s'agit de savoir anticiper sur les besoins et les attentes immédiat et futur d'E-I, donc de chercher les bons profils adéquats aux postes vacants et chercher les compétences clés dont-elle a besoin.

3-2- La politique formation au sein de l'E-I

Au sein de l'E-I, la formation doit être considérée comme un moyen indispensable destiné à atteindre des objectifs stratégiques, elle a toujours été un facteur de motivation pour l'entreprise car une bonne formation influe directement sur le fonctionnement des ressources humaines et la performance de l'organisation.

Elle constitue un investissement qui doit porter des fruits en améliorant la qualification du personnel en les rendant plus performants et compétant à leurs postes de travail et en les préparant à l'occupation de nouveaux postes afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut au moment où il faut (la bonne personne à la bonne place).

3-2-1- Identification et analyse des besoins de formation pour l'élaboration d'un plan de formation:

Avant de commencer une action de formation il est important d'identifier les besoins au sein de l'entreprise Electro-industries.

Les besoins de formation sont exprimés directement par les directeurs des unités et les directions centrales.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

Ou bien, la DRHO élabore annuellement une revue de compétence qui est un document regroupant les postes qui existent au sein de l'Electro-Industries, la qualification exigée pour chaque poste, le titulaire du poste et sa qualification ainsi que son expérience ceci dit que cette revue décèle l'écart entre le profil du poste et celui du titulaire au poste. Cet écart sera comblé par une mise en formation ou un perfectionnement et/ou par les besoins en expériences guidées.

La DRHO élabore ensuite un plan consolidé et budgétisé.

Le plan de formation est établi annuellement sur la base :

- des fiches d'expression des besoins en formation du personnel émanant des Directions des unités et des Directions centrales.
- de la revue des compétences
- des recommandations inscrites sur les fiches d'évaluation des travailleurs en application du système d'appréciation.

Cas pratique pour la formation interne au sein d'E-I :

Transition de la politique qualité ISO 9001 V. 2008 vers la qualité ISO 9001 V. 2015

E.I a élaboré un planning de formation sur la qualité ISO 9001 V. 2015 et de sensibilisation de l'ensemble des travailleurs d'encadrement et les responsables des ateliers pour répondre aux exigences de la norme et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Cette formation a pour objectif de veiller sur la satisfaction permanente des clients de E-I par la fourniture de produits de qualité et l'augmentation de la productivité.

En effet, La politique de la formation est l'un des volets indispensable de la gestion prévisionnelle de l'emploi qui influe positivement ou négativement sur l'élaboration de nouvelles stratégies actuelles et futures de l'entreprise, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par une meilleure adaptation de la politique sociale.

Après avoir identifié les besoins en fonction des compétences recherchées, des plans développement doivent s'organiser en fonction des profils de compétences des postes de

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI

l'organisation, et des plans de formation doivent s'élaborer en fonction des résultats des évaluations des compétences et du rendement.

3-3- Evaluation de compétence du personnel de l'entreprise :

Tout système d'évaluation a pour finalité, la mesure des performances, l'appréciation des potentiels individuels, le développement individuel et l'amélioration du climat social. L'évaluation présente des intérêts pour l'entreprise et pour le travailleur :

- **Pour l'Entreprise**
 - maîtriser la politique de l'emploi par la connaissance des compétences actuelles et futures
 - juger l'adéquation entre les aptitudes des travailleurs et les exigences des emplois
 - la mise en œuvre des plans de formation
 - Repérer les dysfonctionnements et améliorer le système d'information
 - il permet d'évaluer les résultats , les performances et compétences .
- **Pour le travailleur**, il lui permet de connaître :
 - Ses attributions, ses responsabilités
 - L'évolution des qualifications
 - Les critères et normes de son évaluation
 - Les objectifs qui lui sont fixés
 - Les perspectives de compétences, les possibilités de formation et de perfectionnement

3-3-1-Evaluation des compétences

Au cours de sa carrière professionnelle, le travailleur fait l'objet d'appréciations mensuelles, trimestrielles et annuelles écrites de ses performances et compétences. Les appréciations annuelles sont récapitulatives; elles sont établies au plus tard le 31 mars de chaque année; elles sont communiquées au travailleur.

- Système d'appréciation :

A chaque fonction, emploi, poste de travail correspondent des normes professionnelles périodiquement définies, tenant compte de l'évolution des technologies mises en œuvre, de l'organisation et des conditions de travail ainsi que du développement de l'entreprise.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

Des plans d'action, et des objectifs sont arrêtés et notifiés par la voie hiérarchique à tous travailleurs relevant de l'encadrement et de la maîtrise.

la compétence de chaque travailleur est évaluée par les responsables habilités.

La compétence est traduite dans une notation consignée sur des formulaires spéciaux (feuilles de notation et fiches d'évaluation des compétences) conçus à cet effet; le résultat donne lieu à une appréciation globale, selon les niveaux suivants :

- A. Niveau Excellent de compétence
- B. Très bon niveau de compétence
- C. Niveau de compétence Satisfaisant
- D. Niveau de compétence Insuffisant
- E. Niveau de compétence excessivement Faible

Les travailleurs évalués dans les niveaux D et E sont instruits des domaines où ils doivent améliorer leurs compétences; ils bénéficient, le cas échéant, d'une formation sur le tas destinée à leur permettre de se hisser dans des délais raisonnables au niveau des exigences de leur poste.

L'atteinte de l'un des niveaux de compétence A, B ou C conditionne d'une part la progression dans la rémunération ainsi que la promotion aux postes supérieurs quand ils sont ouverts dans l'organigramme de l'entreprise et d'autre part, motive le travailleur à fixer d'autres objectifs afin de développer ses compétences individuelles et professionnelles et d'avoir le sentiment d'appartenance au sein du groupe.

3-4-La politique motivation

La motivation des individus est un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, c'est un élément clé de succès qui désigne les forces qui agissent sur une personne pour le pousser à se conduire d'une manière spécifique orienté vers l'intérêt générale de l'organisation.

D'après notre entretien directif mené au sein de l'entreprise « Electro Industries » on a distingué qu'il existe plusieurs systèmes de motivation pour satisfaire les besoins des employés et les motiver, parmi lesquels :

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

- **Le système de rémunération**

En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail.

Et selon l'article 81 de la loi 90.11 du 21 AVRIL 1990 relative aux relations de travail par salaire, au sens de présente loi, il faut entendre :

- le salaire de base tel qu'il résulte de la classification professionnelle de l'organisme employeur ;
- les indemnités versées en raison de l'ancienneté du travailleur, des heures supplémentaires effectuées ou en raison de conditions particulières de travail et notamment de travail posté, de nuisance et d'astreinte, responsabilité, le travail de nuit et l'indemnité de zone, primes panier, prime de transports ...
- les primes liées à la productivité et aux résultats du travail (PRI-PRC) , prime d'encouragement, d'innovation.

E-I est bien consciente que trop de récompenses réduit la performance des employés, c'est de cet effet que l'entreprise fait ressentir ce besoin avant de le satisfaire, en contrepartie, elle a mis en place une structure chargée des œuvres sociales au profit des salariés dont une cotisation se fait de manière régulière, chaque salarié aura une prime supplémentaire à l'arrivée de chaque occasion(fête de fin d'année, fête de la femme, fête des travailleurs, décès, naissance, circoncision,...)et la mise des conventions avec les cliniques à la disposition des salariés et leurs familles :

- clinique slimana pluridisciplinaire
- laboratoire d'analyses médicales Bougainvillier
- clinique dentaire Moukkes

- **Le management et la communication :**

Ces deux éléments sont très importants dans le processus de motivation, le comportement des managers et la manière de faire passer le message peuvent faire la différence d'une entreprise a une autre, en effet un manager qui communique bien permet aux collaborateurs d'avoir une vision claire, motiver par le dialogue social est indéniable, la facilitation de dialogue contribue au bien-être du collaborateur, ce dernier sera beaucoup plus investi et motivé. Une manière que les salariés de E-I ont remarquée et approuvée, chose qui a beaucoup rapporté à l'entreprise.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

Le climat qui règne dans le groupe et ce qui le caractérise est souvent lié à l'existence d'un système de communication efficace. Construction d'une équipe, resserrer les liens au sein d'un groupe de collaborateurs pour but d'améliorer la communication et désamorcer les conflits, un point à qui l'entreprise « E.I » a accordé beaucoup d'importance en essayant de créer un sentiment d'appartenance dans chaque ouvrier, un air familial et beaucoup d'encouragements aux initiatives qui ont pour but de réunir les groupes de travailleurs, union et amélioration et création des relations amicales au sein des groupes.

Sur le cas pratique les ouvriers entre eux affichent de bonnes relations, le cas est pareil avec leurs supérieurs hiérarchiques, un climat qui indique les degrés de motivation des salariés, un point que doit profiter l'entreprise pour tracer des objectifs plus grands.

- **Les conditions de travail**

Les conditions de travail sont un facteur déterminant de la motivation et la performance des travailleurs, l'existence de ces conditions oriente les ouvriers à ne penser qu'à la tâche à accomplir d'une manière parfaite et efficace.

E-I a mis à la disposition du personnel, des moyens de protection et un centre médico-social composé de :

- Médecin généraliste permanent
- Médecins de travail (pour les visites périodiques)
- Assistant social
- Infirmière pour les soins généraux

Et une commission d'Hygiène et de Sécurité au sein de E-I est installée afin d'assurer les conditions de travail pour le bon déroulement de l'activité du personnel.

Cas pratique pour les conditions d'Hygiène et sécurité au sein de E-I

La santé et la sécurité sur le lieu de travail sont la préoccupation première de E-I pourtant, des accidents de travail continuent de se produire. ISO 45001 définit les normes minimales de bonne pratique pour la protection des employés à l'échelle mondiale.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

3-5-La Valorisation du personnel de l'entreprise EI :

L'atteinte des niveaux de compétences arrêtés par l'employeur conditionne la progression dans la rémunération (avancement horizontal) ainsi que la promotion aux postes supérieurs (avancement vertical) lorsque'il ya vacance de poste.

3-5-1-L'avancement à l'échelon (ou avancement horizontal) : Sanctionne la compétence et le mérite du travailleur lié à l'entreprise par un contrat à durée indéterminée ; il est matérialisé par une progression du salaire de base dans le même poste de travail.

La valeur de l'échelon, différenciée par catégorie socioprofessionnelle, est fixée par la grille des salaires définie par la présente convention collective.

Chaque année, après évaluation des compétences individuelles de tous les travailleurs (appréciées et notées par les responsables hiérarchiques habilités à cet effet), un avancement horizontal est accordé à une fraction de l'effectif en exercice recensé au 31 décembre de l'année (pour les seuls travailleurs en contrat à durée indéterminée).

L'importance de la fraction de l'effectif éligible à un avancement horizontal au mérite est fixée après le bilan comptable et financier de l'entreprise ; Le nombre totale de bénéficiaires d'échelons ne saurait excéder 25% de l'effectif total des travailleurs en contrat à durée indéterminée ; Toutefois et lorsque le résultat de l'exercice considéré a été négatif, l'effectif éligible à l'avancement ne saurait excéder 5% de l'effectif total.

Le nombre total de travailleurs admis au bénéfice d'échelon au mérite pourra, si besoin, être réparti selon les compétences éventuellement différenciées par grand collectif sur la base de la mesure de leurs compétences globale collective ; le nombre admissible tiendra compte aussi de l'importance de l'effectif émergeant dans chaque filière.

- Conditions d'accès aux échelons horizontaux :

Chaque travailleur pourra figurer à la liste de bénéficiaires potentiels d'échelons, à condition d'avoir obtenu une appréciation globale A, B ou C.

Les travailleurs remplissant la condition définie à l'alinéa précédent sont éligibles au bénéfice d'un ou plusieurs échelons après classement comparatif respectivement dans leurs catégories

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

professionnelles et dans leur filière et s'ils comptent parmi les mieux classés dans les limites du pourcentage éligible fixé chaque année par l'entreprise.

Les travailleurs ayant fait objet d'une sanction disciplinaire ne sont pas éligibles au bénéfice d'échelons au mérite selon les modalités fixées par le règlement intérieur.

Dans les limites du pourcentage global de l'effectif éligible à l'avancement au mérite, les travailleurs, tous premiers classés bénéficient d'un avancement de 3 échelons : Le nombre total de travailleurs bénéficiaire de 3 échelons à la fois ne saurait excéder 20% du nombre total des bénéficiaires d'échelons.

Les travailleurs suivants et éligibles, dans les limites du pourcentage arrêté de l'effectif bénéficiaire, ouvrent droit à 2 échelons sans que leur nombre ne puisse excéder 30% du nombre total des bénéficiaires d'échelons.

Les travailleurs restants éligibles à l'octroi d'échelons dans le cadre du pourcentage global éligible après l'arrêté des listes précédentes, bénéficient d'un (1) échelons : ils représentent au minimum 50% de l'effectif total des travailleurs bénéficiaires d'échelons.

La prise d'effet de la mesure d'avancement est fixée au 1^{er} janvier de chaque exercice.

3-5-2-La promotion (avancement vertical) :est le passage d'un poste à un autre poste de classification supérieure devenu vacant ou nouvellement créé.

La promotion sanctionne le mérite, l'expérience, les qualifications professionnelles et/ou les connaissances acquises par le travailleur, les titres et diplômes obtenus à l'issue d'une formation initiée ou préalablement autorisée par l'entreprise.

La promotion verticale qui se traduit par le passage de travailleur méritant à une catégorie supérieure est subordonnée à l'obtention d'une appréciation globale de performance de niveau A ; Elle est assujettie également à la participation du travailleur à un cycle de formation préparant et/ou à un examen professionnel organisé par les moyens internes ou externes à l'entreprise.

En cas de promotion verticale, le travailleur est soumis à une période d'essai. Dans le cas où les résultats pendant la période d'essai seraient jugés insuffisants, le travailleur est réintégré dans son poste d'origine ou dans un poste de rémunération équivalente.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

La promotion verticale se fait sur proposition des supérieurs hiérarchiques après examen du comportement professionnel et disciplinaire du travailleur.

Les travailleurs ayant fait l'objet de sanctions disciplinaires ne peuvent prétendre à la promotion verticale dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

- Modalités de repositionnement en cas de promotion :

Le travailleur promu dans une catégorie professionnelle supérieure est repositionné à l'échelon de cette nouvelle catégorie qui lui procure un salaire de base immédiatement supérieur à celui dont il bénéficie dans sa catégorie d'origine ; à partir de ce repositionnement et si le gain induit s'avèrerait inférieur à la valeur d'un échelon dans sa catégorie d'origine, il bénéficie, à compter de la date de sa promotion :

De deux (2) échelons supplémentaires s'il est positionné à la catégorie : de 7 à 15B.
D'un (1) échelon supplémentaire, s'il est positionné à la catégorie : de 16A à 17B.

3-5-3- distinction

Ceux parmi les meilleurs travailleurs qui ont été classés « Excellents » pendant au moins 2 années consécutives en application du système d'appréciation figurent au palmarès de l'entreprise. Il leur est décerné un diplôme d'honneur.

Ceux parmi les travailleurs qui se seront distingués par des actions notables se verront décerner un diplôme s'excellence.

Ces distinctions honorifiques donnent droit à des avantages définis par le régime indemnitaire.

D'après notre travail de recherche, l'entreprise Electro-Industries fournit des efforts considérables quant à la mise en place de la pratique d'une gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières qui contribuent à la réussite de l'organisation, l'atteinte des objectifs organisationnels, et elle consiste à recenser, entretenir et développer chez le personnel, les compétences dont l'entreprise a besoin afin qu'il puisse évoluer à travers différents postes et niveaux hiérarchiques.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI

Section 4 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête portant sur l'impact du management de la RH sur la stratégie

Cette section est consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus de notre enquête, par un questionnaire auprès des cadres. Nous avons réalisé une enquête sous forme d'un questionnaire à l'entreprise d'accueil ELECTRO-INDUSTRIES.

Notre travail de recherche traite sur l'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie au niveau de l'entreprise EI d'Azazga, dont l'objectif d'appréhender la réalité du terrain afin de traiter et recueillir un maximum des informations pertinentes pour répondre à notre objectif de recherche.

4-1-La conception du questionnaire

Pour les besoins de notre enquête nous avons élaboré un questionnaire qui reflète l'objet de notre étude.

Il comprend 13 questions, quelques-unes ouvertes et simples et d'autres fermées et faciles à comprendre, apprêter selon l'usage qu'on veut faire et selon des réponses souhaitées.

- **Les questions ouvertes :** ce sont des questions qui permettent à l'interrogé de donner des explications sur son point de vue. Libre à lui de choisir la forme et longueur des réponses.
- **Les questions fermées :** ce sont des questions dont le nombre de réponses n'est pas limité mais pour lesquelles, on fait choix de réponses possibles.

La collecte des données est une clé de notre étude, du fait que l'exactitude ou non des résultats de l'enquête se fondent sur la qualité des informations collectées.

Nous avons fait passer un questionnaire pour 15 cadres dont 13 récoltés :

-cadres seniors (chefs de service)

- cadres supérieurs (chefs de département)

4-2-Les caractéristiques de l'échantillon étudié

4-2-1-l'analyse de la fiche signalétique

Tableau N° 8: la répartition de l'effectif selon Le sexe

Sexe	Cadre	Pourcentage
Féminin	8	62%
Masculin	5	38%
Totale	13	100%

Source : Résultats de l'enquête

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

Nous constatons d'après le tableau que la majorité des enquêtés sont de sexe féminin avec un pourcentage de 62% par rapport à l'échantillon étudié, dont le pourcentage de sexe masculin est de 38 %.

Tableau N°9: la répartition de l'effectif selon L'âge

L'âge	Cadre	Pourcentage
Moins 25ans	0	0%
25 à 34 ans	1	8%
35 à 44 ans	7	54%
Plus de 45 ans	5	38%
Totale	13	100%

Source : Résultats de l'enquête

D'après ce tableau, nous remarquons que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 35 à 44 ans avec un pourcentage de 54 % suivie d'abord de la catégorie d'âge qui dépasse les 45 ans avec un pourcentage de 38 % puis, de la catégorie allant de 25 à 34 ans avec un pourcentage de 8%.

Ceci montre que la majorité de l'échantillon de cadres «d'électro-industrie» étudié est moyennement âgé.

Tableau N° 10: la répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie	Cadre	Pourcentage
Cadre supérieurs	5	38%
Cadre séniors	8	62%
Totale	13	100%

Source : Résultats de l'enquête

Le tableau montre que la catégorie des cadres séniors est en premier lieu avec un taux de 62% suivie par celle des supérieurs avec un taux de 38 %

Nous déduisons que la catégorie des cadres séniors représente la majorité de l'échantillon testé à « ELECTRO-INDUSTRIE» du moment que l'organisation de EI structurellement fonctionnelle.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI

Tableau N° 11: la répartition de l'effectif selon l'ancienneté

l'ancienneté	Cadres	Pourcentage
Moins de 5ans	0	0%
De 5 à 10 ans	7	46%
Plus de 10ans	6	54%
Total	13	100%

Source : Résultats de l'enquête

A partir des résultats de ce tableau 54 % des cadres au sein « électro-industrie» ont une ancienneté allant plus de 10 ans, et 46% ont une ancienneté inférieure à 10 ans.

Alors, pour accéder aux postes seniors et supérieurs EI exige une expérience importante (qualifications professionnelles et managériales adéquates au profil du poste).

4-2-2-Analyse des réponses recueillies :

Question N° 1 : Avez-vous mis en place une politique d'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques de votre Entreprise ?

Tableau N°12:L'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques

	Cadres	Pourcentage
Oui	11	85%
Non	2	15%
Totale	13	100%

Source : Résultats de l'enquête

On constate que 85% des cadres ont confirmé qu'il y a une mise en place d'une politique d'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques.

Cette politique d'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques a un effet considérable sur la mesure de l'efficacité, du potentiel humain et de l'entreprise elle rassemble généralement la gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences.

15% n'ont pas confirmé la mise en place de cette politique ils trouvent qu'il existe une défaillance de la GPEC.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

Question N° 2 : Les dernières stratégies de E-I sont élaborées quand ? Et quels objectifs visent-elles ?

- 5 sur 13 des cadres ont répondu que les dernières stratégies de EI sont élaborées à partir de 2018 en visant généralement deux volets ; partenariat plus extension de EI afin d'assurer la sous-traitance, et afin de réaliser une multitude d'objectifs qui comme suit :
 - La modernisation et le renouvellement des équipements de production.
 - Relance de la production des groupes électrogènes.
 - Augmentation de la capacité de production (élargir la gamme de produits)
 - Améliorer les compétences collectives et individuelles par des mises en place des plans de formation.
 - Réduction des impacts environnementaux (la concurrence).
 - Renforcer sa position concurrentielle et s'ouvrir sur un marché plus large ainsi qu'à l'international.
- En fin, 8 sur 13 des cadres n'ont pas répondu à cette question, Pour la majorité de ces cadres cette question touche à la confidentialité de l'entreprise EI de ce fait, ils ne peuvent pas répondre.

Question3 : Que représente pour vous le management des Ressources Humaines ?

La représentation du management des ressources humaines pour EI :

- 6 sur 13 des cadres déclarent que le management des ressources humaines représente une politique de mise en œuvre afin d'atteindre les objectifs stratégiques de EI.
- 10 sur 13 des cadres confirment que le management des ressources humaines représente qu'un ensemble d'outils permettant de gérer, de préserver, de motiver le personnel de EI.
- 5 sur 13 des cadres disent que le management des ressources humaines représente une activité stratégique clé qui aide dans l'élaboration de la stratégie de EI.
- Pour les autres le management des ressources humaines représente
 - un support de stratégie d'entreprise ;
 - un avantage à exploiter après chaque stratégie élaborée.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

Le management des RH représente un levier stratégique qui aide dans l'élaboration de la stratégie de EI.

Question4 : Le nouveau projet lancé en 2020 (partenariat avec VIJIA) aura-t-il des atouts stratégiques pour l'entreprise E-I ?

Tableau N°13 : le lancement du nouveau projet en 2020 (partenariat avec VIJIA) et ses atouts stratégiques pour l'entreprise EI.

	cadres	Pourcentage
Oui	12	92%
Non	1	8%
Total	13	100%

Source : Résultats de l'enquête

On remarque que la majorité des répondants soit de 92% déclare que le lancement de ce nouveau projet présente et apporte également des atouts stratégiques pour l'entreprise EI en tant que actionnaire majoritaire qui sont comme suit :

- Spécialisation dans la fabrication de transformateurs (rester dans le mêmes DAS)
- élargissements de la gamme des produits (transformateurs).

8% des cadres ont confirmé que le lancement de ce nouveau projet présente aussi une contrainte pour EI qui est la fuite du savoir-faire, des connaissances, des compétences individuelles et collectives vers le partenaire VIJAI en cherchant l'épanouissement.

Question5 : Dans le cas de redéploiement de l'effectif qualifié de E-I vers la nouvelle société mixte VIJIA ? Y'aura-t-il une influence sur ? :

L'influence de redéploiement de l'effectif qualifié de E-I vers la nouvelle société mixte VIJIA :

- 8 sur 13 des cadres confirment que le redéploiement de l'effectif qualifié de EI vers la nouvelle société mixte VIJIA influence sur le potentiel humain de l'entreprise.
- 6 sur 13 des cadres confirment que le redéploiement de l'effectif qualifié de EI vers la nouvelle société mixte VIJIA influence sur la performance de EI.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

- 3 sur 13 des cadres confirment que le redéploiement de l'effectif qualifié de EI vers la nouvelle société mixte VIJIA influence sur les objectifs stratégiques de EI.
- Pour les autres n'y a pas d'influence négative sur EI.

Le redéploiement de l'effectif qualifié vers la nouvelle société mixte VIJI influence négativement sur le potentiel humains, la performance et les objectifs stratégiques de EI.

Question 6 : l'apparition des nouveaux concurrents (Soueudi Ain Defla, UTEC sétif...) représente telle des menaces à moyens et longs terme pour E-I?

Tableau N°14: l'apparition des nouveaux concurrents (Soueudi Ain Defla, UTEC sétif...) représente des menaces pour EI :

	Cadres	Pourcentage
Oui	11	85%
Non	2	15%
Total	13	100%

Source : Résultats de l'enquête

On constate que 85% déclare que les nouveaux concurrents représentent des menaces à l'entreprise uniquement dans le domaine des transformateurs. En effet la concurrence est de plus en plus féroce, car l'apparition de nouveaux concurrents se base sur le couple prix-qualité, donc du moment que les produits de EI sont de bonne qualité mais avec des coûts très élevés et EI ne s'aligne pas sur les délais de livraison, alors tout ça engendrera des importantes menaces tels que la perte des part de marché, des FCC, des avantages concurrentiels.

En fin Juste 15% qui confirme le contraire car EI a une gamme de produits de marque et de qualité, en plus elle est en cours de l'améliorer et de l'élargir.

Question7 : Quels sont selon vous les outils du management des Ressources Humaines à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de E-I?

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

Les outils du management des ressources humaines à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de EI sont :

- 7 sur 13 des cadres disent que la politique de recrutement est l'outil à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de EI.
- La totalité des cadres voient que la politique de formation est l'outil à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de EI.
- 11 sur 13 des cadres déclarent que la politique de motivation est l'outil à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de EI.
- 9 sur 13 des cadres disent que la politique des compétences est l'outil à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de EI.

Les politiques formations, recrutement, motivation, rémunération et gestion des compétences sont tous des outils de management des RH à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de EI.

Question8 : Quelles sont les contraintes inhérentes à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques ?

Les contraintes inhérentes à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques sont :

- 8 sur 13 des cadres déclarent que le manque de communication et de coordination inter-services et inter-directions est la contrainte inhérente à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques.
- 2 sur 13 des cadres répondent que le manque de compétences stratégiques (individuelles et collectives) est la contrainte inhérente à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques.
- 4 sur 13 des cadres confirment que le fait que le personnel ne participe pas dans la prise de décision ce qui implique la contrainte inhérente à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques.
- 6 sur 13 des cadres disent que la défaillance de la politique gestion des emplois et des compétences au sein de EI est la contrainte inhérente à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques.
- Pour les autres la contrainte inhérente à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques est du à :
 - l'absence d'approche par compétence ;

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de de l'entreprise EI

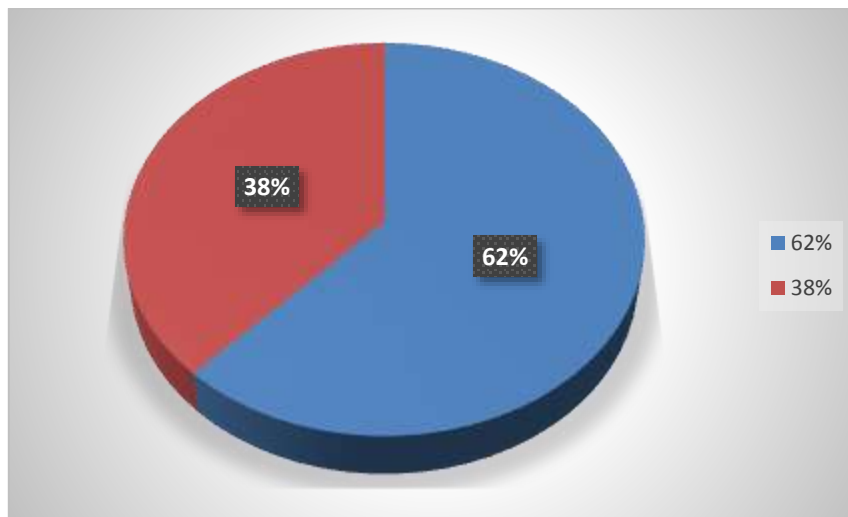
- Manque de veille stratégique ;
- Retard de mise en place de système d'information.

En effet nous constatons que les avis des cadres sont complètement différents les uns des autres.

L'absence de l'approche par compétences, des nouvelles technologies d'information et de communication représente un handicap important pour EI.

Question9 : Quels seraient les apports d'une acquisition d'une compétence (recrutement) sur la définition d'une stratégie actuelle ou future de E-I ?

Figure N°6 : les apports d'une acquisition d'une compétence (recrutement) sur la définition d'une stratégie actuelle ou future de EI :



Source : Résultats de l'enquête

A partir des résultats de la figure ci-dessus, 62% de notre échantillon ont apporter une réponse différente des uns et des autres résumées comme suit : L'acquisition d'une compétence (recrutement) apporte des nouvelles connaissances, du savoir-faire, des forces en interne et des opportunités en externe, une richesse, et en fin un nouveau sang pour l'entreprise EI , tandis que 38% de notre échantillon nos pas répondu à cette question .

Question10 : la mise en œuvre des plans de formation répond t- elle aux objectifs stratégiques de E-I à long terme ou bien répond t -elle juste aux besoins rituels ?

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI

Tableau N°15: la mise en œuvre des plans de formation répond-elle aux objectifs stratégiques de E-I à long terme ou bien répond-elle juste aux besoins rituels ?

	Cadres	Pourcentage
Oui aux objectifs stratégiques d'EI à long terme	3	23%
Oui aux besoins rituels	7	54%
Non	3	23%
Total	13	100%

Source : Résultats de l'enquête

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus que la majorité des enquêtes ont déclaré avec un taux de 54% que la mise en œuvre des plans de formation répond aux besoins rituels, alors que certains ont dit que la mise en œuvre des plans de formation répond aux objectifs stratégiques d'EI avec un taux de 23%.

Quoique près de 23% trouvent que la mise en œuvre des plans de formation ne répond pas aux besoins rituels, ni aux objectifs stratégiques d'EI.

Question11 : Qu'est-ce qui motive le plus le potentiel humain dans E-I ?

Le potentiel humain dans E-I est motivé lorsque :

- 12 sur 13 des cadres disent qu'accéder aux différentes formations et aux perfectionnements permet de motiver le potentiel humain au sein de EI.
- 6 sur 13 des cadres confirment que la rémunération permet de motiver le potentiel humain au sein de EI .
- 9 sur 13 des cadres réponds qu'avoir la chance d'accéder à l'avancement professionnel permet de motiver le potentiel humain au sein de EI .
- 5 sur 13 des cadres disent qu'avoir le sentiment d'appartenance permet de motiver le potentiel humain au sein de EI.
- Pour les autres la motivation du potentiel humain au sein de EI se réalise par :
 - La reconnaissance du travail réalisé (travail intéressant) ;
 - La valorisation du personnel

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI

-L'amélioration des conditions de travail.

La valorisation du personnel

Nous constatons que le potentiel humains est moyennement motivé en effet la majorité des cadres déclarent qu'accéder aux différentes formations et perfectionnement est une source de motivation importante.

Question12 : Comment E-I procède t- elle pour l'acquisition des compétences clés nécessaires afin de réaliser ses objectifs stratégiques ?

L'acquisition des compétences clés nécessaires afin de réaliser les objectifs stratégiques :

- On constate que **10 sur 13** des participants trouvent que l'entreprise EI possède une démarche d'évaluation et de développement des compétences en interne qui est la gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences pour l'acquisition des compétences clés nécessaires afin de réaliser ses objectifs stratégiques.
- Bien que **3 sur 13** n'ont pas donnés de réponse à cette question.

Question13 : Le départ à la retraite des compétences clés représente-t-il une contrainte sur la stratégie globale de E-I ? Ou bien E-I prépare-t-elle la relève pour ces emplois stratégiques ? Si c'est le cas comment ?

13-1-le départ à la retraite des compétences est une contrainte sur la stratégie globale de EI :

13-2- EI possède une relave pour ses emplois stratégiques :

On constate que **6 sur 13** des cadres répondent que le départ à la retraite des compétences représente également une contrainte sur la stratégie globale de EI par ce qu'il existe une absence et une défaillance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences donc EI ne prépare pas une relève pour ces emplois stratégiques. En effet cela engendra par la suite une perte des compétences, connaissances, et des savoirs faire.

Tant dit que **4 sur 13**des cadres trouvent que la retraite des compétences ne représente pas une contrainte sur la stratégie globale de EI car il y a une relève définie par l'évaluation des emplois et des compétences stratégiques qui permet également la transmission et l'identification des besoins en compétences.

En fin, **3 sur 13** restés non pas répondus à cette question.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI

Conclusion

Suite aux résultats obtenus à travers le questionnaire adressé aux cadres seniors et supérieurs enquêtés au niveau « d'électro-industries », nous avons retenu que le management des ressources humaines joue un rôle fondamental dans l'élaboration des stratégies de l'entreprise EI.

Nous avons déduit à travers les résultats de notre recherche que les pratiques du management des RH ont un impact sur les objectifs stratégiques de l'entreprise EI, en effet les deux politiques les plus cruciales sont la politique formation et la GPEC.

A travers l'enquête de terrain on confirme que EI opte à mettre en place la démarche GPEC pour l'acquisition et l'amélioration des compétences, des performances individuelles et le développement de son facteur humain et de son adaptation aux objectifs stratégiques afin d'apporter en interne des forces et un nouveau sang.

La stratégie d'entreprise et le management des RH sont des domaines vitaux, constitutifs et très vastes. Nous avons tenté de répondre à notre problématique, qui est de notre point de vue pertinente, et qui porte sur l'impact du management des RH sur l'élaboration de la stratégie.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes inscrits dans une démarche combinant un aspect conceptuel et méthodologique pour expliquer les pratiques du management des RH et leurs impacts sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et de montré que la stratégie d'entreprise dépend de la stratégie RH.

Le cadre conceptuel est construit sur la base de présentation des principales écoles et fondements théoriques qui soulignent le rôle central du management des ressources humaines dans l'élaboration de la stratégie d'organisation en général et l'origine, la typologie et la démarche de cette dernière en particulier.

Sur le plan méthodologique, notre étude s'est basée sur une approche qualitative qui a débouché sur des entretiens avec les responsables de contrôle de gestion et de gestion des ressources humaines de EI, et qui nous a donné libre accès aux différentes structures et aux procédures internes de gestion de l'entreprise EI.

Tout au long de notre travail, nous nous sommes intéressés à connaître l'impact des pratiques de management des RH sur L'élaboration de stratégie de l'entreprise et spécialement au sein de cette entreprise.

Théoriquement , La démarche prévisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise du point du vue des responsables de EI est un levier puissant pour motiver, former, développer et adapter le facteur humain aux objectifs stratégiques à travers l'approche par compétences et par des savoirs faire, Et bien d'après notre entretien avec les cadre seniors et supérieurs l'entreprise EI possède une démarche d'évaluation et de développement des compétences en interne qui est la gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences pour l'acquisition et le développement des compétences clés nécessaires afin de réaliser ses objectifs stratégiques ,en effet sur le terrain et à travers notre recherche , malheureusement le constat est tout à fait confus, dans ce cas l'impact est effectivement négatif sur l'élaboration de la stratégie de EI.

Pour ce qui est de la politique formation l'entreprise Electro-Industries, fournit des efforts considérables en matière de formation et essaye toujours de développer son facteur humain

qui contribue directement à la bonne marche de l'organisation, mais d'après notre travail de recherche les plans de formations qui sont mis en place par EI répond juste aux besoins rituels et non pas aux objectifs stratégiques de cette dernière.

Quant à la motivation, selon le DRH de L'Electro-Industrie, la rémunération est l'une des pratiques majeures, car c'est une pratique qui dispose d'un moyen efficace pour motiver ses travailleurs, susciter des initiatives contribuant à son succès ; les primes et les incitations encouragent les salariés à s'impliquer et s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Et selon les responsables de EI l'accès aux différentes formations et perfectionnement représente la plus grande source de motivation.

Et pour la politique recrutement, E-I mène un recrutement par les moyens disponibles pour répondre à ses besoins afin de réaliser ses objectifs stratégiques et minimiser les frais du personnel. En effet, un recrutement non réussi peut automatiquement avoir un impact négatif sur l'entreprise et ses choix stratégiques, dont la perte financière importante, un manque à gagner direct en termes de création de valeur ajoutée. D'autre part, cela surcharge les équipes en place, générant de tensions en interne.

Au final nous pouvons conclure que les pratiques de management des RH au sein de EI étaient positivement liées à la stratégie de l'entreprise.

Dans la même logique du raisonnement nous confirmons nos hypothèses liées à la démonstration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui impacte sur la stratégie de l'entreprise et de même, la stratégie d'entreprise dépend de stratégie Ressources Humaines.

Bibliographie

LES OUVRAGES :

- Bernard Gazier « Les stratégies des ressources humaines », édition la découverte, 5^{ème} édition 2015 p.80-102
- CGER – La performance, entretiens de Valpré 2007 sur la performance : « la performance à quel prix » version numérique
- F. Makhlou, Guide pratique pour la GRH, S.Haddad, Collectif EPBI, pages bleues, 2013, chapitre planification page 13
- Guillot-Soulez Chloé, GRH, Gualino, édition n°10 2007, chapitre 1, p.19, version numérique
- J.R. Edighoffer, précis de gestion d'entreprise, Nathan édition 1996, chapitre GRH, p.90
- Jacques Aubert et Patrick Gilbert, « Psychologie de la Ressource humaine », édition presses Universitaire, France, 2007, p.25
- Jean Michel Plane, « Théorie et management des organisations »édition Dunod, 2012, p.102
- JEAN-PIERRE CITEAU, Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et pratique, édition ARMAND COLIN, paris, 1997
- L.Chrétien,G.Arcand,G.Tellier,M.Arcand « GRH et performance »,2005
- LAROCHE « repenser la stratégie », p.33-45
- LethielleuxLaetitia,l'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino,11 édition,2017,p.84 Version numérique.
- RbertS.Kaplan, David P .Norton *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, octobre 1993
- SEKIO LAKHDER, la gestion des ressources humaines,paris,Montréal,(2^èd) 2002,p114
- SEKIOU, blondin,FABI, la gestion des ressources humaines, Belgique,de Boeck,2001,p33
- Yvan PRESQUEUX « *la gestion des ressources humaines* »édition ECONOMICA 2003
- Elie Cohen « Dictionnaire de gestion » édition la découverte, paris, 1994.
- Gilles Bressy ,christiankonkuyt « management et économie des entreprises, (aide-mémoire) »
- CHANDLER A , « strategy and structure »chapter in the history of American Industrial Enterprise , SL ,BEARD BOOKS,1962 ,p480

- ANSOFF, Corporate strategy, SL, Graw-Hill, 1965, p241.
- Porter M. Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris Economica, 1982, p426.
- MARCHESNAY M, Management Stratégique, SL, les éditions de l'ADREG, 2004, p21.
- LEROY F, stratégie d'entreprise, Paris, Dunod (3^e éd), 2012, p128.
- JOHNSON G, et alii, stratégie, Paris, Pearson (10^e éd), 2014, p672
- DESSEYRE DE HORST C-H ?, vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, éd, d'organisation, 1988, p 32.
- MINTZBERG H, Bruce Ahlstrand et Joseph, B. Lampel, *Safari en pays stratégie. L'exploration des courants de la pensée stratégique* (2^e éd.), Paris, Pearson, 2009, p. 496.
- Pour approfondir les critiques, lire Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod, 1994.
- Fit entre stratégies de Porter (1980) et stratégie RH, d'après Gomez-Meija et al. (2001), managing human resources, Prentice Hall.
- Geneviève lacono, la gestion des ressources humaines casbah éditions, Alger, 2004

AUTRES DOCUMENTS

- Rapport de stage, la formation du personnel au sein de EI, 2017
- Mémoire fin d'étude, l'impact de la gestion de ressources humaines sur la performance de l'entreprise cas EI, 2008
- Mémoire fin d'étude, les pratiques de la gestion de ressources humaines et leurs impacts sur la performance de l'entreprise cas EI, 2018
- Rapport de stage, l'impact de la gestion du personnel au sein d'entreprise EI, 2017
- Rapport de stage, analyse de la motivation du personnel sur performance technique de l'entreprise, 2018
- Systèmes de management de la santé et la sécurité au travail, exigences et lignes directrices pour leurs utilisations.
Document interne à l'entreprise
- La convention collective et les accords collectifs de EI procédure interne de gestion

WEBOGRAPHIE

- <http://cours-gestion.com/administration-industrielle-generale-fayol/>
- http://www.hainaut.be/social/dgas/medias_user/z_planforma.pdf
- <http://www.performancezoom.com/ecoclassique.php>)
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol
- <http://mesurerlecapitalhumain.wordpress.com/2016/01/13/la-liste-des-listes-des-indicateurs-rh/>
- <http://wikimemoires.net/2011/04/le-recrutement-definition-et-phases-du-recrutement/>
- <https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2004-3-page-1.htm>
- <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-2-page-37.htm>
- https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212542790/Chap-3_Autissier.pdf
- <https://www.memoireonline.com/>
- LAWRENCE FRIEDMAN, cité dans un article FR. [wikipedia.org/wiki/Stratégie](http://fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie), « stratégie d'entreprise », octobre 2019.
- mmanagement.e-monosite.com/medias/files/la_demarche-strategique.pdf vu le 28.12.2019

Liste des figures

Figure N°1	Le modèle LCAG
Figure N°2	Les trois stratégies de base de M.Porter
Figure N°3	La pyramide des besoins selon MASLOW
Figure N°4	Classification des décisions selon leur niveau d'exécution
Figure N°5	Les applications du management des compétences
Figure N°6	les apports d'une acquisition d'une compétence (recrutement) sur la définition d'une stratégie actuelle ou future de EI

Liste des tableaux

Tableau N°1	Ecoles de pensée en stratégie
Tableau N°2	Risques et aptitudes requises sur la domination par les coûts
Tableau N°3	Risques et aptitudes requises sur la différenciation
Tableau N°4	Fit entre stratégies de M. PORTER et stratégie RH
Tableau N°5	La théorie X, Y et le management participatif
Tableau N°6	L'évolution de l'EI de la période 2013 jusqu' au 2018
Tableau N°7	SWOT de EI
Tableau N°8	la répartition de l'effectif selon Le sexe
Tableau N°9	la répartition de l'effectif selon L'âge
Tableau N°10	la répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle
Tableau N°11	la répartition de l'effectif selon l'ancienneté
Tableau N°12	L'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques
Tableau N°13	lancement du nouveau projet en 2020 (partenariat avec VIJIA) et ses atouts stratégiques pour l'entreprise EI.
Tableau N°14	l'apparition des nouveaux concurrents (Soueudi Ain Defla, UTEC sétif....) représente des menaces
Tableau N°15	la mise en œuvre des plans de formation répond t- elle aux objectifs stratégiques de E-I à long terme ou bien aux besoins rituels.

Université mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou.

Ce questionnaire s'inclue dans le processus d'élaboration de notre mémoire de fin d'étude, portant sur le thème : « **le rôle du Management des Ressources Humaines dans l'élaboration de la Stratégie de l'Entreprise.** » pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de Gestion, spécialité Management stratégique.

Nous avons rédigé ces questions, dans l'objectif de cerner la problématique posée : **l'impact du Management des Ressources Humaines sur l'élaboration de la Stratégie** dans cette entreprise. Les informations délivrées auprès des interrogés sont cruciales pour crédibiliser notre recherche, sachant que toutes ces informations recueillies, resteront confidentielles. Et seront traitées dans un cadre strictement pédagogique.

Nous comptons sur votre collaboration et soutien.

Fiche signalétique :

Sexe :

Féminin

☐

Masculin

☐

Age :

De 25 à 34 ans (25 → 34 ans)

☐

Plus que 45 ans (+ 45 ans)

☐

De 35 à 44 ans (34 → 44 ans)

☐

Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre supérieur

☐

Cadre sénior

☐

Ancienneté :

Moins de 5 ans (-5ans)

☐

De 5 à 10ans (5 → 10ans)

☐

Plus de 10ans (+10ans)

☐

Questions :

1.

Avez-vous mis en place une politique d'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques de votre Entreprise ?

Oui

☐

Non

☐

Commenter :

.....

.....

2. Les dernières stratégies de E-I sont élaborées quand ? et quels objectifs visent-elles ?

.....

.....

3. Que représente pour vous le management des Ressources Humaines ?

Une politique de mise en œuvre afin d'atteindre les objectifs stratégiques de E-I

☐

Un ensemble d'outils permettant de gérer, de préserver, de motiver le personnel de E-I

☐

Une activité stratégique clé qui aide dans l'élaboration de la stratégie de E- I

☐

Autre (commentez)

☐

.....

.....

4. Le nouveau projet lancé en 2020 (partenariat avec VIJIA) aura-t-il des atouts stratégiques pour l'entreprise E-I ?

Oui

☐

Non

☐

Commentez :

.....

.....

5. Dans le cas de redéploiement de l'effectif qualifié de E- I vers la nouvelle société mixte VIJIA ? Y' aura t-il une influence sur ? :

- le potentiel Humain de l'entreprise

☐

- La performance de E- I

☐

- les objectifs stratégiques de E-I

☐

Autres

☐

(Commentez)

.....

.....

.....
.....
6. l'apparition des nouveaux concurrents (Soueudi Ain Defla, UTEC sétif...) représente telle des menaces à moyens et longs terme pour E-I?

Oui

☐

Non

☐

Commenter :

.....

.....

7. Quels sont selon vous les outils du management des Ressources Humaines à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de E- I ?

Politique de Recrutement

☐

Politique de Formation

☐

Politique de motivation

☐

Evaluation des compétences

☐

Commenter :

.....

.....

8. Quelles sont les contraintes inhérentes à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques ?

Manque de communication et de coordination inter-services et inter-directions

☐

Manque de compétences stratégiques (individuelles et collectives)

☐

Le personnel ne participe pas dans la prise de décision

☐

Défaillance de la politique gestion des emplois et des compétences au sein de E-I

☐

Autres à préciser et à commenter

☐

.....

.....

.....

9. Quels seraient les apports d'une acquisition d'une compétence (recrutement) sur la définition d'une stratégie actuelle ou future de E- I ?

.....

.....
.....
10. la mise en œuvre des plans de formation répond t- elle aux objectifs stratégiques de E-I à long terme ou bien répond t- elle juste aux besoins rituels ?

Oui

☐

non

☐

Commenter :

.....

.....

11. Qu'est ce qui motive le plus le potentiel humain dans E-I ?

Accéder aux différentes formations et aux perfectionnements

☐

Rémunération

☐

Avoir la chance d'accéder à l'avancement professionnel

☐

Avoir le sentiment d'appartenance

☐

Autres.....

☐

.....
12. Comment E-I procède t- elle pour l'acquisition des compétences clés nécessaires afin de réaliser ses objectifs stratégiques ?

Commenter :

.....

.....

.....

.....

13. Le départ à la retraite des compétences clés représente t-il une contrainte sur la stratégie globale de E-I ? Ou bien E-I prépare t-elle la relève pour ces emplois stratégiques ? Si c'est le cas comment ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions.

Introduction générale.....	1-3
Chapitre I : genèse et concepts de la stratégie de l'entreprise	
Introduction	4
Section 1 : le cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entrepri	5
1-1- Les écoles de la pensée stratégique	5
1-2- définition de la stratégie	6
1-3- Origine de la stratégie	7
Section 2: la stratégie de l'entreprise	9
2-1 - La démarche stratégique	9
2-1-1-Le modèle LCAG	9
2-1-1-1Les Principes du modèle LCAG	9-10
2-1-1-2-Les différentes phases du modèle LCAG	11
A- Le diagnostic externe.....	11
B- Le diagnostic interne	11
2-1-1-3-Les variables du modèle <i>LCAG</i>	12
A- Les variables externes	12
B- Les variables internes	12
2- 1-1-4- Les limites du modèle LCAG	13
2-2 : Les stratégies génériques de M. Porter	13
2-2-1- La stratégie de domination par les coûts	14
2-2-2-La stratégie de différenciation	15
2-2-2-1-La stratégie de sophistication	15
2-2-2-2-La stratégie d'épuration	15
2-2-3- La stratégie de spécialisation ou de focalisation	16-17
Conclusion	18

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie.....	19-34
Introduction	19
Section 1 : Concepts et fondements théoriques du management des ressources humaines	19
1-1-fondements théoriques et historiques du management des ressources humaines.....	19
1-1-1-L'école classique	19
1-1-1-1- Organisation Scientifique du Travail F.W Taylor.....	19
1-1-1-2- Organisation administrative du travail d'Henri Fayol	20-21
1-1-1-3- Organisation Bureaucratique MAX WEBER.....	22
1-1-2-L'école des relations humaines	22
1-1-2-1-Les travailleurs sont des êtres sociaux dont la motivation est influencée par des facteurs psychologiques	22
A- Les travaux d'E. MAYO	22
B- La théorie des besoins est l'œuvre d'A.MASLOW	23
C- Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs	23
D- Les relations humaines et le management participatif	24
E- La théorie X et la théorie Y de D. Mc GREGOR	24
1-1-2-2-Le style de leadership est déterminant pour l'efficacité de l'entreprise et ses objectifs stratégiques	25
1-1-3-l'école de la décision	26
1-1-3-1-Le modèle IMC de H. Simon	26-29
1-2 : concepts généraux sur le management des RH.....	30-31
1-3-De la fonction personnelle au management des Ressources Humaines	32
1-3-1-De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines.....	32
1-3-2-La fonction personnelle	32
1-3-3-L'administration du personnel	32
1-3-4-La gestion du personnel.....	32

1-3-5-La gestion des ressources humaines	32
petite conclusion	33-34
Section 2 : Le rôle du management des ressources humaines dans l'élaboration de la stratégie.	35
2-1 :L'adaptation des Ressources Humaines aux objectifs stratégiques	35
2-1-1-L'évolution de la gestion des ressources humaines	35
2-1-2-La politique d'emploi des ressources humaines	36
2-1-3-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	37
2-1-4-La politique de rémunération	37
2-1-5- La politique de valorisation des ressources humaines.....	38
2-1-5-1-L'amélioration des conditions de travail	38
2-1-5-2- Formation du personnel	38
2-1-6-L'appréciation des compétences individuelles et collectives	39
2-1-7-Le rôle de la culture et du projet d'entreprise dans la motivation des salariés	40
2-2 : le management des compétences comme une source d'avantage concurrentiel.....	41
2-2-1 : Le management des compétences	41
2-2-2-Les applications de management des compétences	42-44
Conclusion.....	44
Chapitre III : l'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise EI.....	45
Introduction de chapitre	45
Section 1 : Présentation et l'historique de l'entreprise EI.....	45
1-1-Présentation de l'entreprise Electro-industries sujet de l'enquête	45
Situation géographique.....	45
Histoire de l'Electro- industries (ENEL	45
Les activités de l'ENEL	46
1-1-3-1- La conception.....	46
1-1-3-2- la production	47

1-1-3-3- la commercialisation	47
1-1-4- Présentation de l'organigramme de l'entreprise EI	48
1-1-4-1-L'organigramme de EI	48
1-1-4-2- L'organigramme de la direction des ressources et organisation de EI	49
Section 2 :L'évolution de la stratégie de l'entreprise EI (à partir de 2013)	50-56
Section 3 : la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur l'élaboration de la stratégie de l'EI.....	56
3-1- le politique recrutement	56
3-1-1- les prévisions des départs en retraites	57
3-1-2- Les prévisions de recrutements	57
3-1-3- Les types de recrutement.....	57
3-1-3-1- le recrutement interne	57-60
3-1-3-2-le recrutement externe	60
3-2- La politique formation au sein de l'E-I	61
3-2-1- Identification et analyse des besoins de formation pour l'élaboration d'un plan de formation	61-62
3-3- Evaluation de compétence du personnel de l'entreprise	63
3-3-1-Evaluation des compétences	63
3-4-La politique motivation	64-66
3-5-La Valorisation du personnel de l'entreprise EI	67
3-5-1-L'avancement à l'échelon (ou avancement horizontal)	67
3-5-2-La promotion (avancement vertical)	68
3-5-3- distinction	69
Section 4 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête portant sur l'impact du management de la RH sur la stratégie	70.
4-1-La conception du questionnaire	70
4-2-Les caractéristiques de l'échantillon étudié.....	70
4-2-1-l'analyse de la fiche signalétique	70-72

4-2-2-Analyse des réponses recueillies	72-80
Conclusion.....	80
Conclusion générale	81-82

Résumé

« Faire l'entreprise de demain avec les hommes d'aujourd'hui »

Le management se tourne vers l'homme le pilier de l'organisation et s'attache à développer ses talents, à mobiliser ses compétences et à capitaliser son savoir pour les mettre au service de l'entreprise. désormais, toute stratégie de l'entreprise qui se veut efficace devrait tenir compte du fait que son succès dépend de la manière dont sont gérées ses ressources humaines.

Afin de traiter cette problématique, nous avons émis une hypothèse centrale qui est : la stratégie d'entreprise dépend de la stratégie ressource humaine et qui consiste à déterminer l'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégique de EI puis à Comprendre comment Les pratique du management des RH impacte la stratégie de EI et Comprendre comment la démarche GPEC impacte la stratégie de EI .pour mener bien les travaux de ce mémoire nous avons mobilisé un cadre théorique relatif à la stratégie de l'entreprise et au management des ressources humaines et puis Le lien entre les deux .en suite nous avons opté pour un cas pratique au sein de EI qui porte sur l'impact du management des Ressources Humaines et la démarche de gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences sur l'élaboration de la stratégie de EI.

Pour l'exploitation des données de l'entreprise, nous avons utilisé la documentation, l'observation, entretiens et un questionnaire. Enfin concernant les résultats de notre travail de recherche, nous avons constaté que la GPEC impact les objectifs stratégiques de EI et les pratiques du management des ressources humaines au sein de cette dernière sont toutes des outils de management des ressources humaines à mettre en en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques car ils sont positivement liées à la stratégie d'entreprise ce qui confirme la stratégie d'entreprise dépend de la stratégie ressource humain.

Mots clés : stratégie d'entreprise, mangement des ressources humaines, stratégie RH.

Abstract

"Building the business of tomorrow with the people of today"

Management turns to people, the pillar of the organization and strives to develop their talents, to mobilize their skills and to capitalize on their knowledge to put them at the service of the company. whoever wants to be efficient should take into account that their success depends on the way their human resources are managed.

In order to deal with this problem, we have issued a central hypothesis which is: the company strategy depends on the human resource strategy and which consists in determining the adaptation of the human factor to the strategic objectives of EI then to understand how management practices of HR impacts EI strategy and Understand how the GPEC approach impacts EI strategy. to carry out the work of this thesis we have mobilized a theoretical framework relating to the strategy of the company and the management of human resources and then The link between the two. then we opted for a practical case within EI which focuses on the impact of Human Resources management and the forward-looking management approach of jobs and skills on the development of the EI strategy .

For the exploitation of company data, we used documentation, observation, interviews and a questionnaire. Finally, concerning the results of our research work, we noted that the GPEC impacts the strategic objectives of EI and the human resources management practices within the latter are all human resources management tools to be put in place for the effectiveness of the strategic objectives because they are positively linked to the business strategy, which confirms the business strategy depends on the human resource strategy.

Keywords: business strategy, human resources management, HR strategy.