



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de**  
**Gestion**

**Département des Sciences Economiques**

*Mémoire*

**En vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Economiques**

**Option : Management des entreprises**

*Thème*

***La problématique de l'intégration stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.***

**Dirigé par :**  
**D<sup>r</sup> BOUZAR Chabha**

**Présenté par :**  
**M<sup>r</sup> KEHRI Samir**

**Devant le jury composé de :**

**Président : Mr BIA Chabane, professeur à l'UMMTO**

**Rapporteur : Melle BOUZAR Chabha, Maître de conférences classe A à l'UMMTO**

**Examineurs : Mr ALLEL Rabah, Maître de conférences classe A à l'UMMTO**

**Mme YAICI-NEMIRI Farida, Maître de conférences classe A à l'U/ Bejaia**

*Date de soutenance :...../...../.....*

## **REMERCIEMENTS**

*Je rends grâce à Dieu de m'avoir donné le courage, la volonté et la force pour réaliser ce travail.*

*Je tiens à remercier et à exprimer toute ma reconnaissance à Melle **BOUZAR Chabha** pour son encadrement, son soutien, son sens de relations humaines et le temps qu'elle m'a accordé.*

*Je tiens à remercier également Mesdames & Messieurs les membres de jury pour avoir acceptés de participer à l'évaluation de ce modeste travail.*

*Mes remerciements vont à mes enseignants à l'Université de TIZI-OUZOU qui m'ont donné au fil de l'année théorique des conseils judicieux.*

*J'exprime toute ma gratitude à toutes les familles : **KEHRI & ABERKANE** : « vous vous êtes dépensés pour moi sans compter. En reconnaissance de tous les sacrifices consentis par tous et chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie. Avec toute ma tendresse ».*

*Mes remerciements s'adressent, aussi, à tous mes amis pour leurs encouragements, leur soutien de tous les instants et la confiance qu'ils m'ont accordé.*

*Enfin, ce travail représente pour moi un meilleur hommage pour mon **père**.*

# Sommaire

Introduction générale.....	01
----------------------------	----

## **PARTIE I. De la fonction personnel à la fonction stratégique des Ressources Humaines**

Introduction.....	11
-------------------	----

### **CHAPITRE I. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) une nouvelle approche de la GRH**

Introduction.....	12
-------------------	----

<b>SECTION 1: Evolution et généralités sur la Fonction Ressources Humaines.....</b>	<b>13</b>
---	-----------

<b>SECTION 2: Essai de définition de la « Gestion stratégique des RH ».....</b>	<b>25</b>
---	-----------

Conclusion.....	62
-----------------	----

### **CHAPITRE II. L'intégration stratégique des Ressources Humaines**

Introduction.....	64
-------------------	----

<b>SECTION I: Les raisons d'être de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.....</b>	<b>65</b>
---	-----------

<b>SECTION II. La place des Ressources Humaines dans la démarche stratégique.....</b>	<b>79</b>
---	-----------

Conclusion.....	95
-----------------	----

Conclusion de la partie I.....	97
--------------------------------	----

## **PARTIE II. La Fonction Ressources Humaines en Algérie.**

**Introduction.....99**

### **CHAPITRE III. Les enjeux de la fonction Ressources Humaines en Algérie.**

**Introduction.....100**

**SECTION 1. Genèse et développement de la fonction Ressources Humaines en Algérie.....100**

**SECTION 2. Essai de définition de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.....109**

**Conclusion.....123**

### **CHAPITRE IV : La Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.**

**INTRODUCTION.....124**

**SECTION I. Etat des lieux de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.....125**

**Section II. Les nouveaux axes de développement de la Fonction Ressources Humaines en Algérie.....151**

**Conclusion.....164**

**Conclusion de la partie II.....166**

**Conclusion générale.....169**

**Bibliographie.....170**

**Questionnaire.....175**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Lexique des Ressources Humaines**

**Annexes**

**Table des matières**

## **Liste des abréviations**

**CDD** : Contrat de travail à durée déterminée

**CDI** : Contrat de travail à durée indéterminée

**DAS** : Domaines agricoles socialistes

**FMI** : Fonds monétaire international

**FRH** : Fonction Ressources Humaines

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**GSRH** : Gestion Stratégique des Ressources Humaines

**La DRH** : Direction des Ressources Humaines

**Le DRH** : Directeur des Ressources Humaines

**MRH** : Management des Ressources Humaines

**NTIC ou TIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

**OETAM** : Ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise

**OMC** : Organisation mondiale du commerce

**OST** : Organisation scientifique du travail

**PAS** : Plan d'ajustement structurel

**RH** : Ressources Humaines

**RRH** : Responsable Ressources Humaines

**SIRH** : Système d'Information Ressources Humaines

## **Introduction générale.**

L'économie algérienne traverse une période cruciale de son existence marquée par des changements profonds de son environnement. L'entreprise algérienne est ainsi confrontée à une concurrence de plus en plus serrée dans le cadre de la globalisation de l'économie.

Parmi les réponses envisagées, les méthodes de management et la place de choix donnée à la Ressource Humaine constituent une préoccupation centrale des dirigeants algériens.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des Ressources Humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de gestion des Ressources Humaines, qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies.

Avec l'accélération technologique que vit le monde ces dernières années, toute organisation ne peut acquérir un niveau de compétitivité élevé qu'en investissant judicieusement dans le créneau le plus rentable : la Ressource Humaine.

L'évolution de l'environnement économique vers la globalisation des marchés et la mondialisation, a changé radicalement la donne stratégique des entreprises algériennes ; plusieurs facteurs interviennent pour accélérer la dynamique concurrentielle en la rendant beaucoup plus intense (les NTIC, la saturation des marchés...etc.).

Si la finalité naturelle des entreprises algériennes est de générer de la valeur et ceci dans un contexte d'économie à présent globalisée, la concurrence oblige toujours plus les dirigeants à l'impératif de création de valeur lequel détermine à son tour les tâches des acteurs de l'entreprise.

Par ailleurs, l'économie du début du XXIème siècle est fondée principalement sur le savoir et repose sur des méthodes et outils liés aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Or, l'arrivée de ces technologies a considérablement changé le paysage organisationnel des entreprises algériennes et a eu un effet de catalyseur du changement. Mobiliser son intelligence pour être compétitif, gérer les compétences des acteurs et créer de la valeur, tels sont donc aujourd'hui les credo dans de nombreuses entreprises. Identifier, gérer et mesurer le capital immatériel pour mieux valoriser les savoirs devient une préoccupation dans le monde entrepreneurial.

Ainsi la fonction Ressources Humaines apparaît de plus en plus comme étant l'un des facteurs clés de la performance à long terme de l'entreprise algérienne. Aujourd'hui, il est demandé à la fonction Ressources Humaines de faire plus, d'être un contributeur en termes de gain de productivité tout en contrôlant ses propres coûts, mais aussi de recommander de nouvelles manières d'augmenter la profitabilité. En parallèle, il lui est demandé de retenir et motiver les employés encore plus que jamais.

Le défi est ambitieux et la tâche peu aisée au quotidien alors même que le contexte économique et la stratégie de l'entreprise sont en mouvement permanent.

La fonction Ressources Humaines, afin de se concentrer sur ses nouveaux objectifs d'acteur actif du changement au service de la stratégie, doit repenser ses priorités et son organisation, c'est pourquoi de nouvelles solutions à la fois technologiques et d'organisation s'offrent à elle. Mettre les connaissances des acteurs en commun, pouvoir les capitaliser afin de les thésauriser, tel est le nouveau défi à relever par la fonction Ressources Humaines. C'est pourquoi, ce sont aujourd'hui les hommes et les femmes de Ressources Humaines qui sont en ligne de mire des changements de notre économie.

Si depuis quelques temps, l'incontournable obligation de communiquer, d'optimiser, de partager, d'exceller, de rentabiliser, de maîtriser et de globaliser amène tout droit la fonction Ressources Humaines à redéfinir son rôle et devenir le business

partner (partenaire d'affaires) tant attendu au sein des entreprises algériennes ; alors il leur faut réinventer une nouvelle manière de travailler.

Le leitmotiv : productivité, gain, économie et réduction des coûts est depuis quelques années le centre de préoccupations de la communauté Ressources Humaines, mais encore une fois comment réduire, comment demain être non plus un centre de coût, mais bien un centre de profit participant aux gains de l'entreprise ? Comment créer de la valeur ajoutée et mieux maîtriser ses coûts ? De quelle manière la fonction Ressources Humaines peut-elle relever le défi ?

Si certains continuent de se poser la question, d'autres ont déjà élaboré une nouvelle manière d'organiser la fonction et par la même augmenter sa contribution.

C'est donc dans un contexte de forte compétition auxquelles les entreprises algériennes sont soumises que le rôle de la fonction Ressources Humaines est essentiel. Une nouvelle forme d'organisation telle que la GSRH (Gestion Stratégique des Ressources Humaines) constitue un défi pour cette fonction.

Aujourd'hui, la fonction sur le devant de la scène se doit d'intégrer sa place au niveau le plus stratégique de l'entreprise. Il s'agit donc pour elle de participer à la transformation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise en optimisant ses propres ressources, réduisant ses coûts, en gagnant en efficacité et rapidité. Dans ce contexte, la GSRH peut amener des bouleversements dans l'organisation et les missions des professionnels RH d'aujourd'hui et de demain ; et puisque le changement semble s'imposer alors pourquoi ne pas aller dans ce sens.

### **L'intérêt du sujet.**

Les motivations pour le choix de ce thème résident dans le fait que la fonction Ressources Humaines est devenue un outil stratégique à cause des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement du savoir-faire (les compétences).

En conséquence, la fonction Ressources Humaines joue un rôle très important dans chaque entreprise qui veut être saine.

Vu la sensibilité du sujet, c'est la principale raison qui nous pousse à traiter ce thème qui s'intitule : « L'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne ».

Pour acquérir une place dans le nouvel environnement économique global, l'Algérie est appelée à développer le potentiel compétitif et technologique de l'entreprise, et ce, en dépassant certaines difficultés organisationnelles. A ce niveau, la gestion de Ressources Humaines joue un rôle important. Elle génère un potentiel humain exploitable au niveau des choix stratégiques. Cependant, la fonction Ressources Humaines reste encore mal structurée dans les entreprises algériennes pour jouer un rôle moteur de création des compétences nécessaires à la maîtrise de l'innovation technologique.

Désormais, la contribution pleine et entière de la GRH au processus stratégique se pose de plus en plus comme une réalité incontestable.

En effet, nous vivons aujourd'hui de grands changements de tendances dans la manière de travailler. Ces changements se traduisent dans la vie économique par :

- La multiplication des fusions et acquisitions;
- Les résultats financiers à court terme tendent à être privilégiés ;
- Le rythme des restructurations s'accroît ;
- Les valeurs boursières sont très instables ;
- Les décisions qui se prennent de plus en plus rapidement et se combinent à

des problèmes démographiques qui se répercutent sur le marché du travail par :

- L'augmentation de la demande de personnes à fort potentiel ;
- Le départ prochain en retraite (porteurs de compétences) ;
- La concurrence de salariés des pays émergents.

A partir de ce qui précède, nous avons choisi de traiter notre sujet pour les raisons suivantes:

- Savoir comment la fonction Ressources Humaines peut contribuer à l'adaptation de l'entreprise algérienne au contexte de la globalisation tout en considérant ses spécificités économiques et culturelles ;
- Comprendre les raisons et les enjeux d'un nécessaire alignement de la GRH à la stratégie et de l'entreprise algérienne ;
- Apporter des éclaircissements sur le concept gestion stratégique des ressources humaines ;
- De plus, l'intérêt des entreprises algériennes pour la fonction Ressources Humaines ne cesse de croître ces dernières années. Cette fonction est présentée comme un élément clé de leurs stratégies de sortie de crise et de compétitivité ;
- Vu l'intérêt des concepts introduits en matière de gestion stratégique des Ressources Humaines, ils apparaissent comme le meilleur outil qui permet l'adhésion des acteurs aux objectifs de l'entreprise.
- Le passage de l'entreprise algérienne d'une économie fermée et centralisée à un nouveau système économique et organisationnel exige une conception stratégique et adéquate afin de permettre à l'entreprise algérienne de s'adapter à ce nouvel environnement exigeant et délicat ;
- L'intérêt de l'intégration de la fonction Ressources Humaines au processus stratégique trouve ses origines dans les changements intervenus dans l'environnement économique, technologique et concurrentiel. En fait, l'entreprise algérienne confrontée à de nouveaux défis dictés par le changement de son environnement (sociologique, économique, social, etc.) est appelée à mobiliser toutes ses ressources ;
- Enfin, pour partager le résultat et susciter un intérêt auprès des lecteurs de ce mémoire.

Pour réaliser ce mémoire, nous avons basé nos travaux sur la lecture d'articles, d'ouvrages, des entretiens et d'enquête de terrain réalisée par le biais d'un questionnaire.

Le parcours fut long et plein d'obstacles et souvent nous nous sommes vus confrontés au manque d'informations.

## **La problématique.**

Actuellement avec le progrès technologique et l'explosion démographique, force est de constater que l'exploitation et la transformation des ressources naturelles ne suffisent plus, car ces dernières ne sont pas inépuisables et par conséquent il faut envisager de protéger et de mieux utiliser ces ressources.

Il en est de même au sein des entreprises algériennes dont le développement de la productivité ne tient plus simplement au capital matériel et à la puissance du travail des salariés, mais avant tout au capital immatériel, au savoir-faire, à la compétence, au sens de l'anticipation et à la capacité à trouver des solutions aux problèmes.

Pour assurer leur croissance, les entreprises ne doivent pas investir uniquement dans le capital physique, mais aussi dans le capital immatériel : l'acquisition de connaissances, le transfert de ces connaissances, leur capitalisation et leur exploitation.

Aujourd'hui, la gestion des Ressources Humaines ne peut être appréhendée comme une simple annexe aux autres domaines de management, la Ressource Humaine est considérée conjointement aux problèmes stratégiques et en symbiose avec les autres décisions. Elle semble vraiment représenter un levier capable de permettre à l'entreprise algérienne d'obtenir un avantage compétitif sur ses concurrents.

En effet, nous assistons à un passage progressif de la notion de productivité à celle de la compétitivité, de la notion de coût à celle de ressource à capitaliser, ce passage largement identifié à partir de l'analyse de l'efficacité économique de l'entreprise qui a permis de translater les Ressources Humaines du registre de l'organisation du travail au registre de la stratégie de l'entreprise.

Dans une telle perspective de redéfinition des enjeux stratégiques et d'accroissement des contraintes au développement de la compétitivité, la problématique de la contribution de la (GRH) Gestion des Ressources Humaines au développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise algérienne devient un impératif nodal.

La gestion stratégique des Ressources Humaines est une nouvelle approche permettant à l'entreprise ou à l'organisation de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a besoin en quantité et en qualité pour atteindre ses objectifs. Cette approche traduit clairement le fait que l'entreprise adopte une vision claire et dynamique des ressources qu'elle doit gérer ainsi que les objectifs à atteindre ; avec une telle approche la GRH cesse d'être une variable proactive à considérer en amont de l'élaboration de toute stratégie.

La problématique que nous souhaitons mettre en exergue s'attache à comprendre les raisons et les enjeux d'une nécessaire alliance de la Gestion des Ressources Humaines à la stratégie et de l'entreprise algérienne. Autrement dit, nous voulons traiter l'impact de quelques facteurs : taille, structure Fonction Ressources Humaines, responsable Ressources Humaines, Système d'Information Ressources Humaines sur la Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans les entreprises algériennes (publiques et privées), du secteur industriel (le textile et cuir, électronique/électrique, l'agro-alimentaire, etc.) au niveau de la Wilaya de TIZI-OUZOU et tirer par la suite des conclusions à travers l'analyse des résultats de la recherche.

### **Méthodologie de recherche.**

Comme tous les travaux de la recherche, il est incontournable de déterminer des hypothèses qui servent par la suite comme base d'exploration et d'analyse. Dans le cadre de notre travail nous en avons tiré trois :

#### **Hypothèse 1 : L'intégration stratégique des ressources humaines est tributaire de la taille de l'entreprise :**

Cette hypothèse vise à mettre en lumière les différences qui peuvent exister entre les entreprises selon leur taille (grande entreprise, moyenne entreprise, petite entreprise) dans le domaine de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

Il s'agit de savoir si l'intégration de la variable Ressources Humaines dans les démarches stratégiques ainsi que le développement des modes de fonctionnement

stratégique différent d'une entreprise à une autre selon leur taille, ce qui va nous permettre par la suite de vérifier si la variable taille est très significative dans le cas d'une adaptation d'une approche stratégique des Ressources Humaines.

L'objectif de cette hypothèse est de savoir à partir de quelle taille d'entreprise nous pouvons intégrer une Gestion Stratégique des Ressources Humaines GSRH.

## **Hypothèse 2 : L'intégration stratégique des ressources humaines suppose l'existence d'une structure et d'un responsable dédié aux Ressources Humaines.**

Cette hypothèse cherche à comprendre le rôle que peut jouer le responsable Ressources Humaines (RRH) ainsi que la structure de la fonction Ressources Humaines dans l'intégration stratégique des Ressources Humaines.

Toutefois, ces deux éléments sont parmi les conditions les plus importantes garantissant une bonne qualité de fonctionnement de gestion des Ressources Humaines. Un profil de responsable ressources humaines adéquat ainsi que l'existence d'une structure chargée de la fonction Ressources Humaines permettent l'amélioration du rôle de la variable sociale et conditionnent l'intégration stratégique des Ressources Humaines.

Cette hypothèse aura pour objectif de savoir si la fonction Ressources Humaines prise en charge par un responsable ayant un profil requis participe à l'adoption d'une logique de gestion stratégique des Ressources Humaines.

## **Hypothèse 3 : L'intégration stratégique des ressources humaines comprend l'existence d'un système d'information sociale.**

Cette hypothèse s'attache à mettre en relief l'importance du système d'information Ressources Humaines dans toute démarche de Gestion Stratégiques des Ressources Humaines, une telle importance s'exprime par le fait que cet outil regroupe toutes les

informations sociales concernant l'entreprise, ce qui va permettre par la suite d'apprécier la contribution de la fonction Ressources Humaines dans le processus stratégique de l'entreprise.

L'objectif de cette hypothèse est, donc, de savoir si la disposition d'un SIRH, contribue à l'intégration stratégique des Ressources Humaines.

Pour nous permettre la réalisation de notre travail de recherche, nous avons choisi un certain nombre de méthodes, de techniques et d'approches afin de comprendre et d'analyser la problématique de l'intégration stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.

- Une approche déductive : qui nous conduira, dans notre partie théorique, à présenter un bref aperçu sur la gestion des Ressources Humaines, pour avoir une vision générale du sujet.
- Une approche historique : qui sera utile à la compréhension de l'évolution de la GRH.
- Une approche analytique : qui sera nécessaire pour quantifier, analyser et interpréter les éléments statistiques relatifs à l'intégration stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.

Notre méthodologie sera basée, en outre, sur la réalisation d'une enquête sur le terrain ayant pour objet de démontrer quels sont le rôle et l'impact des facteurs : taille, structure Fonction Ressources Humaines, responsable Ressources Humaines, Système d'Information Ressources Humaines sur l'intégration stratégique des Ressources Humaines dans les entreprises algériennes.

### **Structure de travail.**

Pour réaliser cette recherche, nous avons scindé le travail en deux parties. La première, intitulée «De la fonction personnel à la fonction stratégique des Ressources Humaines», a pour objectif de jeter un regard nouveau sur la fonction ressources humaines en retraçant, à partir d'une analyse historique, son évolution dans le temps. Aussi, elle vise à montrer : pourquoi est-il si nécessaire de faire participer les

Ressources Humaines dans la démarche stratégique, c'est-à-dire, intégrer les Ressources Humaines aussi bien à la phase d'élaboration qu'à celle de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise ? La réponse à cette question nous permettra, en quelque sorte, de dégager Les avantages de l'implication de la fonction RH dans le processus stratégique. Par conséquent, cette partie est divisée à son tour en deux chapitres.

L'objet du premier chapitre est de comprendre les enjeux de la fonction RH tout en mettant en évidence l'origine de sa mutation et d'apporter, ainsi, des éclaircissements sur le concept de la gestion stratégique des Ressources Humaines. Le deuxième chapitre portera exclusivement sur l'intégration des Ressources Humaines. En se penchant sur le rôle de la GRH dans l'élaboration et mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, l'ambition de ce point est d'apporter quelques éléments de réponse à ces deux questions : Pourquoi l'intégration des Ressources Humaines dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise ? Quelle est la place qu'occupent les Ressources Humaines dans la démarche stratégique ?

Quant à la deuxième partie de cette thèse, intitulé « La fonction Ressources Humaines en Algérie », visera à faire un état des lieux sur les pratiques Ressources Humaines en Algérie tout en tenant compte des spécificités de l'entreprise algérienne et, aussi, de pouvoir identifier les défis qui restent à relever pour se mettre au diapason des nouvelles exigences de l'environnement international. Par conséquent, cette partie se tâchera de mettre en valeur deux points essentiels. Le premier point abordera les enjeux de la fonction Ressources Humaines en Algérie. Quant au deuxième, il fera l'objet d'une enquête de terrain réalisée en 2010 en deux étapes successives. La première a porté sur la remise de questionnaires destinés aux responsables Ressources Humaines. Sur 50 questionnaires remis, un total de 28 questionnaires correctement informés a été récupéré. La deuxième étape a consisté en des entretiens qualitatifs avec un échantillon de personnes choisies parmi celles qui ont informé le questionnaire. Ces entretiens visaient à contrôler certaines informations et à en approfondir d'autres.

Cependant, nous se limiterons ici à présenter l'état général de la fonction Ressources Humaines dans les entreprises enquêtées. Étant donné la quasi-absence de

recherche sur le sujet, les pages qui suivent vont surtout présenter un état des lieux de la situation et de montrer la place qu'occupe la fonction Ressources Humaines dans la démarche stratégique en étudiant l'intégration des Ressources Humaines au processus stratégique dans un échantillon de 28 entreprises (publiques, privées) du secteur industriel au niveau de la Wilaya de TIZI-OUZOU.

Enfin, ce modeste travail se termine par un lexique des mots clés. Nous y trouverons les définitions des termes utilisés dans le texte et qu'il nous a semblé important de bien comprendre dans cette approche de la gestion stratégique des Ressources Humaines.

## **PARTIE I. De la fonction personnel à la fonction stratégique des Ressources Humaines.**

### **Introduction :**

Les entreprises sont confrontées aujourd'hui à un environnement dont la complexité et la turbulence s'accroissent considérablement. Plusieurs facteurs y concourent : l'internationalisation croissante de l'économie, l'irruption des nouvelles technologies de traitement de l'information et enfin le développement d'une concurrence farouche. Pour faire face à tous ces défis, elles prennent plus que jamais conscience de l'un de leurs principaux actifs : le capital humain qui est aujourd'hui la principale source majeure d'avantage compétitif, il est surtout le seul gage de développement durable, un levier majeur de création de valeur.

En effet, dans cette nouvelle logique concurrentielle les entreprises sont engagées dans une course à la performance qui consiste à s'assurer un avantage compétitif durable et c'est la compétence du personnel qui fait la différence. La compétitivité repose de plus en plus sur la qualité des hommes et des femmes, donc sur le niveau et la spécificité de leurs compétences.

Pour relever les nouveaux défis économiques et sociaux et se préparer à l'évolution des emplois, la GSRH est devenue un investissement crucial et un enjeu important pour toute organisation, car la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est peut être le seul avantage compétitif durable.

La fonction RH est devenue aujourd'hui un atout stratégique, vu qu'elle permet de préparer le personnel aux changements technologiques, de s'adapter aux nouvelles conditions de travail et de développer ses connaissances et ses compétences pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

## **CHAPITRE I. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) une nouvelle approche de la GRH.**

### **Introduction**

L'entreprise est une organisation qui se compose d'un ensemble de fonctions et chacune d'elles a ses propres missions et ses propres rôles. Ainsi, à titre d'exemple, le rôle de la fonction de production est de fabriquer, celui de la fonction commerciale est de vendre, celui de la fonction d'achat est de s'approvisionner en matière premières et en composants, celui de la finance est de mobiliser les fonds nécessaires à son développement, celui de la fonction Ressources Humaines, enfin, est de mettre à la disposition de celle-ci les moyens humains dont elle a besoin pour fonctionner et atteindre ses objectifs.

De sa naissance, vers la fin du dix-neuvième siècle, à nos jours, la fonction Ressources Humaines a connu une évolution très remarquable. Elle concerne aussi bien son contenu que la terminologie utilisée pour désigner son responsable, ainsi que sa place au sein de l'entreprise et les qualifications requises pour la remplir.

Au début de l'ère industrielle, les gestionnaires se sont exclusivement penché sur la fonction technique pour maximiser les capacités de production, puis sur la fonction financière pour mobiliser les fonds nécessaires au développement de l'entreprise, puis sur la fonction marketing afin d'accroître ses propres ventes. Depuis une époque un peu récente, la fonction Ressources Humaines occupe une place importante dans l'entreprise et les problèmes humains viennent au centre des préoccupations<sup>1</sup> de tous les managers.

Progressivement a émergé le concept d'une Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) dans lequel la dimension des marchés de même que les paramètres de l'environnement des systèmes de Gestion des Ressources Humaines (GRH) ont été davantage pris en compte.

La Fonction Ressources Humaines, telle qu'on la connaît aujourd'hui, n'a plus rien à voir avec ce qu'elle était à ses débuts et n'a rien à voir avec ce qu'elle sera dans quelques années. Il s'agit d'une fonction en pleine mutation au sein de toutes les organisations.

Dans ce qui suit, il s'agit de jeter un regard nouveau sur l'évolution de la fonction gestion des Ressources Humaines au cours du dernier siècle.

## **Section I : Evolution et généralités sur la fonction Ressources Humaines.**

Aujourd'hui, seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leur enthousiasme, leur créativité sans quoi tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des Ressources Humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise. Les enjeux de la GRH sont donc très importants et la fonction se situe au cœur des préoccupations des dirigeants d'aujourd'hui.

---

<sup>1</sup> F.BIANCHOT.J et WACHEUX. F : concilier l'économique et le social revue de gestion des ressources humaines, numéro 57, juillet – Aout –septembre, 2005, édition ESKA, pp. 2-3

## **1. Evolution de la fonction Ressources Humaines.**

L'évolution de la fonction Ressources Humaines est fortement liée aux évolutions de l'environnement économique des entreprises. La considération et l'importance accordée à l'homme dans le cadre du travail a notamment eu une influence importante sur l'évolution de la place de la fonction Ressources Humaines au sein des entreprises.

Le développement de la fonction Ressources Humaines se fait progressivement du XXème siècle à nos jours. On peut le schématiser en quatre grandes étapes sur la base d'un certain nombre de recherches actuelles s'interrogent sur la relation compétitivité-emploi : de la phase d'administration du personnel à la phase de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

### **1.1. De la fin du XVIIIème au début du XXème : Machinisme, industrialisation et développement du capitalisme industriel : La Fonction personnel à la marge.**

Cette période est marquée par des inventions qui bouleversent l'organisation du travail : remise en cause des modes anciens de formation, de sélection et de conditions de travail. L'essor du capitalisme financier et industriel s'amplifie. La fonction personnel n'existe pas à proprement parler dans les entreprises :

- Le contremaître se charge lui-même de recruter les personnes dont il a besoin.
- La formation s'opère rapidement sur le tas et devient rudimentaire : il s'agit de disposer d'une simple force de travail.
- La direction s'occupe des cadres, de la paie et de la comptabilité.
- Les patrons tendent de mettre en place des politiques sociales par le biais de construction de logements, création de commerces, activités culturelles...

Néanmoins, dans la seconde moitié du XIXème, à l'apparition des postes de secrétaire social ou de secrétaire au bien être dans les usines :

- Avec l'exode rural et l'émergence des premiers grands ensembles industriels, il s'agit à la fois de fixer une population déracinée et de se substituer à la carence des collectivités locales en matière de construction de logements, d'épiceries, de crèches. Peu

d'efforts sont par contre accomplis pour adoucir les conditions de travail des salariés (pénibilité, 12h de travail sur six jours, fréquence des accidents, règlements intérieurs très durs...) : il s'agit donc surtout d'agir sur la vie extérieure au travail, sur les conditions de vie, l'usine restant un simple local à produire.

-Les concentrations ouvrières et l'industrialisation accélérée posent des problèmes sociaux importants et provoquent une réaction d'une frange du patronat : le paternalisme éclairé, emprunt de convictions religieuses, va être à l'origine des premiers systèmes sociaux de prévoyance de solidarité (caisse de retraite ou de secours pour atténuer ou préserver des risques de l'existence, création de services médico-sociaux dans les entreprises). Le développement des œuvres sociales n'est pas exempt d'arrière pensées à un moment où il s'agit de contrecarrer les syndicats, qui commencent à se structurer.

La fonction Personnel joue un rôle mineur et émerge donc à peine comme fonction distincte, aussi bien dans les faits que conceptuellement où elle est englobée dans les missions de sécurité, d'administration et problèmes sociaux. Force est de constater que la fonction Personnel est le parent pauvre de la gestion d'entreprise.

## **1.2. Début du XXème à la première moitié du XXème : La fonction Personnel apparaît dans les organisations.**

Les premiers services du personnel commencent à se structurer. On assiste à l'émergence d'une fonction autonome durant l'entre-deux-guerres, cette émergence étant influencée par trois facteurs :

-La généralisation des principes de l'organisation scientifique du travail (OST) inspirés de Taylor : séparation entre tâches de conception et d'exécution ; parcellisation et spécialisation des tâches. Sont notamment introduits le chronomètre et la rémunération au rendement. On met l'accent sur une gestion des hommes en terme d'actifs production, d'inputs ou encore de biens substituables : la gestion des hommes procède surtout d'une logique administrative et comptable et repose sur des principes rationalistes : émergent certains éléments de formalisation de la gestion du personnel : définition de poste,

formation du personnel, système de rémunération. C'est une gestion purement quantitative.

-Le développement du droit social, à la suite des luttes syndicales ou des réglementations gouvernementales : élargissement des capacités d'intervention des syndicats (conventions collectives), législation en matière d'hygiène, de sécurité, de temps et de durée de travail, de formation professionnelle et apparition des comités d'entreprise et de la sécurité sociale.

-La poussée d'un mouvement de syndicalisation : les entreprises prennent conscience de la nécessité d'entretenir de bonnes relations et de prévenir ou de gérer des conflits.

Les services du bien être se transforment en Services du personnel avec les missions d'administrer les droits des salariés et de régler les problèmes de rémunération, de sélection, de formation, d'évaluation et de communication avec les syndicats. Un besoin de juriste pour assurer la fonction se fait sentir dans une fonction, qui devient plus politique et qui s'inscrit dans un cadre plus contraignant.

### **1.3. De l'entre-deux-guerres aux années 70 : une fonction de personnel en plein essor.**

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

La gestion des hommes s'étoffe et étend sa gamme de compétences dans trois directions :

-Dans le sens des relations humaines suite aux expériences d'Elton Mayo à la Western Electric (mise en valeur des relations interpersonnelles et informelles, influence du leadership, de la satisfaction au travail...);

-Dans le sens des relations collectives : la force des syndicats oblige à la structuration de cellules de relations industrielles ;

-Dans le sens de la mise en place de techniques spécialisées de gestion du personnel : ergonomie, technique de communication, échelle de satisfaction, grille de classification, méthode d'évaluation des postes, procédures d'accueil, l'information (notes de services, affichages, réunions, journaux, ...).

#### **1.4. Des années 70 aux années 2000 : l'ère des managers.**

La période est marquée, d'une part, par l'accélération du progrès technique et l'émergence de nouvelles technologies (notamment l'informatique), d'autre part, par le durcissement de la concurrence. Durant cette période, l'environnement se modifie considérablement. Il en découle de fortes exigences en terme de personnels qualifiés et adaptés aux évolutions en cours (montée en force de la formation continue) ainsi que le souci d'orienter les ressources humaines vers plus de flexibilité et de réactivité. Les entreprises sont poussées à la productivité maximale ainsi qu'à une réduction des coûts de production. La période voit le développement de nombreux plans sociaux.

L'influence du modèle japonais se fait sentir et souligne la nécessité de dépasser le modèle taylorien : développement de la démarche participative, décentralisation des décisions, autonomisation et responsabilisation (contrat de progrès, cercles de qualité, culture d'entreprise, intéressement et participation), les « zéros » (défaut, délai, stock) où l'homme occupe un rôle central. L'homme devint un potentiel à mobiliser, l'accent est mis sur la dynamisation sociale.

La fonction personnel laisse place à la fonction ressources humaines et se décentralise auprès des acteurs de terrain. La clarification des rôles de la fonction personnel devient de plus en plus partagée. L'encadrement commande : il distribue le travail, contrôle, forme ou fait former, apprécie, promeut, rémunère, sanctionne. Son action s'inscrit dans un cadre fixé par la DRH, qui lui apporte conseil et soutien. La DRH assume les fonctions centrales de GRH (paie, congés, recrutement, représentation du personnel).

De plus en plus, la gestion des hommes se trouve aux prises avec des contradictions, des paradoxes : comment à la fois mener des politiques de structures d'emploi et impliquer ceux qui restent ? Comment concilier l'économique et le social ? Comment vouloir une responsabilisation accrue des personnels et les soumettre à des pratiques organisationnelles qui restent bien souvent sous l'emprise du taylorisme ?

L'intégration de la dimension humaine dans les choix stratégiques (implantation sur de nouveaux marchés, rachats d'entreprises, introduction de nouvelles technologies) est devenue incontournable. « Les hommes et l'organisation font la différence » : c'est vers la GRH que l'on se tourne pour exploiter des gisements de productivité. La logique compétence se substitue à la logique de poste.

Les besoins de réactivité, la remise en cause de certaines rigidités, l'augmentation du niveau de formation et l'émergence de nouvelles valeurs sociales, les pressions de l'environnement encouragent à des innovations en matière sociale (accueil et formation de jeunes, qualité totale, l'intéressement et la participation, la construction des compétences, l'apprentissage organisationnel, la modernisation des relations sociales...etc.).

On assiste à un renforcement des contradictions : comment gérer les emplois et compétences de manière prévisionnelle dans un environnement marqué par l'incertitude ? La gestion des hommes évolue vers une plus grande prise en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils sont insérés (forme d'engagement et de dépendance mais aussi de liberté par rapport et dans le travail).

## **2. L'origine des mutations de la Fonction Ressources Humaines.**

L'entreprise et ses managers sont confrontés à des défis nombreux : mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, fluctuations économiques, évolutions démographiques et mutations sociologiques. Pour y répondre, l'entreprise a adopté de nouvelles logiques dont celle du partage. Elle doit veiller à l'appropriation par les managers de nouvelles pratiques relativement aux mutations qu'a pu connaître la Gestion des Ressources Humaines.

## **2.1. Les mutations technologiques.**

L'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés se poursuit à un rythme soutenu. L'entreprise regroupe de plus en plus des salariés aux aspirations très diverses. La diversité des âges, des anciennetés, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications, se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales.

La segmentation des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux aspects de la vie professionnelle du salarié s'imposent. Pour y réussir, la maîtrise d'un très grand nombre de techniques apparaît nécessaire. Le recours à la technologie permet de mesurer la satisfaction et le climat social et de faire ressortir les populations sensibles et les groupes (groupe d'âge, service, qualification, site...) exprimant des attentes spécifiques.

### **2.1.1. L'impact des mutations technologiques.**

Les mutations technologiques et en particulier les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) ont un impact sur la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences sont considérables.

Les mutations créent des déséquilibres qualitatifs et quantitatifs. Les portefeuilles de compétences des salariés ne correspondent plus aux référentiels de compétences des emplois nouveaux.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi des compétences et de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place dans le cadre d'une gestion des compétences

Trois impacts des mutations technologiques doivent être soulignés :

➤ L'accroissement de la productivité est souvent supérieur à celui des débouchés. Il entraîne des sureffectifs nécessitant la mise en place de réductions d'effectifs. Il impose une gestion anticipatrice de l'emploi et la recherche de modalités d'adaptation pertinentes.

- La modification des qualifications. L'évolution technologique crée, modifie, et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation et l'acquisition de nouvelles compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classifications et de rémunération. Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.
  
- Le renchérissement du coût des équipements dont la durée de vie diminue pour cause d'obsolescence rapide alors que la durée effective du travail. Ceci nécessite un accroissement de la DUE (Durée d'utilisation des équipements) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail (travail posté, équipe de suppléance de fin de semaine, semaine comprimée, temps partiel...) qui sont délicates à mettre en place et à faire vivre.

## **2.2. La mondialisation et l'internationalisation.**

Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délais les frontières, l'innovation, le partage des bonnes pratiques et la rigueur deviennent indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Le renchérissement des investissements impose une marge d'autofinancement accrue et donc la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'innovation participative est devenue un avantage compétitif important. Le manager stimule et valorise la créativité de son équipe.

Pourquoi parle t- on de mondialisation de l'entreprise et de ses implications managériales ?

### **2.2.1. La mondialisation de l'entreprise.**

Le terme mondialisation provoque le plus souvent des réactions ambiguës.

L'OMC<sup>2</sup> montre bien l'existence d'un mouvement citoyen qui n'est pas prêt d'accepter une mondialisation où le profit des multinationales passe avant les préoccupations humaines, où la qualité de la nourriture et la préservation de l'environnement ne sont pas prises en considération, etc.

Face à ces craintes, les réflexions de spécialistes du management peuvent fournir une vision démythifiée du processus de mondialisation l'entreprise et du management des hommes.

Il est possible d'étudier et de comprendre le phénomène de la mondialisation selon deux logiques :

### **2.2.1.1. Une logique d'ouverture internationale.**

De manière classique cette logique est basée sur la croissance et l'expansion géographique de l'entreprise et son management vise à réduire les distances entre les différents marchés.

### **2.2.1.2. Une logique de globalisation.**

La logique de globalisation, quant à elle, repose sur le décloisonnement de l'espace et sur le management des ressources de l'entreprise au niveau mondial. Ces instruments de gestion globale de l'entreprise intéressent particulièrement la gestion des ressources humaines. Les entreprises globales évoluent dans un monde qui constitue pour elles un vaste marché au sein duquel elles diffusent leurs idées, leurs produits matériels et immatériels. Leur objectif est d'être à la fois à l'écoute des besoins spécifiques locaux et à la pointe de la production au niveau mondial : penser local, agir mondial ; penser mondial, agir local.

De fait, la contrainte humaine se complexifie dans le sens où le management des hommes et des compétences doit être coordonné subtilement afin de faire face simultanément à deux logiques : la logique mondiale et la logique locale.

---

<sup>2</sup> La conférence ministérielle de l'organisation mondiale du commerce (OMC) à Seattle, aux Etats-Unis (du 30 novembre au 3 décembre 1999).

### **2.2.2. Conséquences sur la Gestion des Ressources Humaines.**

Quelques traits dominants semblent se dessiner dès que l'on s'intéresse à la question du management des ressources humaines :

- ✓ La gestion de la mobilité géographique ;
- ✓ La gestion des carrières et des compétences ;
- ✓ L'arbitrage entre le global et le local ;
- ✓ L'interrogation sur le rôle des managers à l'échelon international.

Par ailleurs, les contraintes internationales de compétitivité et de rentabilité financière obligent les entreprises à rechercher toujours plus de productivité.

Cette recherche de productivité et de compétitivité ne peut être discutée sans tenir compte de deux mutations cruciales :

- D'un côté, il s'agit de gérer la dialectique entre l'économique et le social dans une perspective de plus en plus située entre les deux pôles extrêmes le global et le local ;
- D'un autre côté, les entreprises confrontées à cette nouvelle donne doivent trouver un équilibre délicat entre leur appartenance au niveau planétaire dans une relance facilitée par une organisation entrepreneuriale en réseaux et accentuée par le développement des autoroutes de l'information.

### **2.3. Le contexte économique.**

La difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. La Gestion des Ressources Humaines adaptée à un environnement aléatoire repose sur l'exploration permanente de scénarios divers.

Dans un contexte économique difficile, l'entreprise doit pouvoir :

- Maintenir sa compétitivité et répondre aux attentes de ses actionnaires ;
- S'adapter très rapidement à des variations de large amplitude ;
- Privilégier la recherche de la souplesse et de l'adaptation ;

- Explorer toutes les voies de la flexibilité lui assurant au moindre coût des marges d'adaptation ;
- Raccourcir ses délais de réaction ;
- Disposer de cadres capables de prendre très vite les décisions d'adaptation nécessaire est essentiel.
- Veiller à limiter leurs ratios frais de personnel sur valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux : l'étude des modifications du paysage industriel montre que la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et résister, elle devient une proie.
- Etablir une politique de rémunération performante : dans un contexte de pénurie de talents et de main-d'œuvre qualifiée, rigueur salariale ne signifie pas bas salaires mais politique de rémunération pertinente. Un ratio peu élevé peut s'accompagner de hauts salaires dans le cadre d'une gestion efficace des rémunérations et d'une forte productivité. La qualité d'une politique de rémunération repose sur l'implication des managers dans sa mise en œuvre.

#### **2.4. Les évolutions démographiques.**

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué.

Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation. Elles doivent éviter que le sentiment précoce de fin de vie professionnelle ne démobilise les seniors. Elles doivent aussi réussir la relève des départs massifs.

Dans ce contexte, il sera essentiel de bien gérer les recrutements et de réussir l'intégration et les débuts professionnels des jeunes recrutés. La baisse de la natalité en Europe dès les années soixante-dix entraîne aujourd'hui une diminution de la population des 16-65 ans. Elle fait apparaître des pénuries de main-d'œuvre, en particulier qualifiée.

Les populations disponibles présentent une diversité accrue. L'entreprise doit apprendre à gérer la diversité. Les jeunes recrutés devront être intégrés de façon à optimiser à moyen et long terme le potentiel de compétence de l'entreprise. Leur évolution professionnelle doit être suffisamment attractive pour fidéliser les meilleurs d'entre eux.

**Tableau N 1: L'évolution de la fonction R.H.**

<b>Approches des RH</b> <b>Caractéristiques</b>	<b>Gestion du personnel</b>	<b>GSRH</b>
<b>Assomption principale</b>	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
<b>Horizon de prévision</b>	Court et Moyen termes	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
<b>Source de la motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
<b>Face au changement</b>	Résistance au changement C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible
<b>Conception de la main d'œuvre</b>	Personnel substituable	Actif spécifique
<b>Mode d'action</b>	Réaction	Anticipation
<b>Statut de la main d'œuvre</b>	Variable d'ajustement	Variable stratégique
<b>Statut du responsable de la fonction</b>	Chef du personnel	DRH du membre de direction

**Source :** L. Cadin et al : « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Ed Dunod, 2002, p.11.



## **Section 2. Essai de définition de la « Gestion stratégique des ressources humaines».**

Pour de nombreux auteurs, la fonction ressource humaine ne constitue pas un système conceptuel organisé. En effet la gestion du personnel offre un ensemble disparate où chaque auteur donne sa propre définition de la fonction personnel. Ceci provient de la difficulté d'identifier le champ de ce qui relève de cette fonction, qui varie d'une organisation à une autre.

MARCEL COTE<sup>3</sup> définit la gestion du personnel comme suit : « la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent , à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre des objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace ».

Pour THOMAS.G.SPATES<sup>4</sup> la gestion de personnel constitue: « un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qui puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux -mêmes et pour le groupe et pour donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux».

---

<sup>3</sup> SEKIOU L : la gestion du personnel, éd d'Organisation, Paris, 1986, P.11.

<sup>4</sup> IBID, P.11.

Selon MARY GREEN MINER et JOHN B. MINER<sup>5</sup> la gestion du personnel c'est : « le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation ».

Toutefois, on peut affirmer que la fonction du personnel est l'ensemble des opérations exercées par les services de la gestion de personnel relatives à l'administration et à la gestion du personnel. Elle concerne principalement l'administration des personnes ; c'est-à-dire, la meilleure adaptation possible des ressources aux besoins de la collectivité.

### **1. Les différents concepts qui s'y rattachent.**

A l'évidence, la gestion des ressources humaines naît avec la nécessité pour les organisations d'obtenir la meilleure adéquation possible à la fois sur le plan quantitatif (réduction des situations de déséquilibres des effectifs) que sur le plan qualitatif (recherche des compétences, motivation styles de gestion.) entre leurs besoins et leurs ressources humaines.

✳ **Gestion des ressources humaines** : c'est un ensemble des actions conduites par la fonction ressources humaines pour mener à bien les objectifs fixés.

✳ **Fonction ressources humaines** : c'est une structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagée avec la hiérarchie.

✳ **Direction des ressources humaines** : elle désigne un groupe de personnes qui assure la direction des services et des activités de GRH et qui coordonne l'ensemble des membres de la fonction.

---

<sup>5</sup> IBID, P.12.

\* **La GRH centrée sur des activités propres** : elle représente « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite ». <sup>6</sup>

\* **La Gestion systémique des Ressources Humaines** : qui progressivement s'intègre dans l'entreprise en tant que système. C'est alors que la fonction va interagir avec les autres variables organisationnelles pour répondre aux objectifs de l'entreprise, et combiner la réussite à la fois économique, technique et sociale.

\* **La Gestion stratégique des Ressources Humaines** : qui vise à intégrer la fonction Ressources Humaines aux stratégies de l'entreprise, ce qui sous entend un rapprochement de la Gestion des Ressources Humaines et des instances de direction.

Le terme que nous utiliserons le plus souvent dans notre travail de recherche est celui de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) dans le sens où elle est considérée comme intégrant à la fois, les membres, les objectifs et la stratégie au sein de l'organisation.

## **2. Définition de la « Gestion stratégique des ressources humaines».**

Qu'entendons-nous réellement par la gestion stratégique des Ressources Humaines?

L'association des deux termes gestion et stratégie est relativement récente, elle apparaît dans les années 80. La stratégie ne se limite plus à l'analyse des forces et faiblesses de l'environnement concurrentiel, mais elle doit tenir compte du potentiel de l'organisation, c'est-à-dire, les compétences et les intérêts de tous les acteurs de la coalition qu'est l'organisation.

---

<sup>6</sup> Belanger.L., Benabou. C, Bergeron. J., Foucher. R et Petit .A :Gestion stratégique des ressources humaines. Boucherville, Gaëtan Morin, (1988), p.5.

La gestion stratégique est apparue pour dépasser les limites de la planification stratégique devenue trop rigide, trop centralisée alors que l'environnement exige d'effectuer des choix stratégiques de manière plus continue et plus décentralisée, d'où la nécessité d'implication des hommes dans ce processus de gestion stratégique alors que la planification stratégique ne concernait que les dirigeants.

La gestion stratégique se présente comme étant « le processus (ou la séquence des activités) qui consiste en l'élaboration et la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel »<sup>7</sup>.

L'association du qualificatif « stratégique » à l'application GRH ou en d'autres termes l'application au domaine de la GRH la notion de gestion stratégique des Ressources Humaines, ne provient pas du phénomène de la mode stratégique<sup>8</sup> qu'on fréquente actuellement dans certaine fonction d'entreprise comme le Marketing à titre exemple.

La notion gestion stratégique des ressources humaines dépasse largement ce phénomène de mode, il s'agit d'une approche systémique qui adopte une vision dynamique des ressources qu'il faut gérer.

Cette adjonction, relativement récente, a pour objectif de traduire l'importance que représente la dimension humaine dans tout le processus d'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie ,ainsi cette nouvelle approche insiste sur le fait que l'analyse stratégique ne devrait pas se limiter seulement à l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise, mais elle doit couvrir l'ensemble de l'organisation à travers l'analyse de son potentiel et de ses compétences de base dont les ressources humaines est la variable la plus marquante.

---

<sup>7</sup> L.BELANGER : op cit, P.21

<sup>8</sup> D.Charles henri Beneyre des horts : op cit, P. 88

La GSRH est donc un nouveau courant de pensée qui aborde l'évidence de l'importance stratégique des ressources humaines selon une nouvelle perspective<sup>9</sup> et sous un angle systémique, il se démarque nettement de la GRH traditionnelle qui adopte une perspective beaucoup moins globale ou synthétique.

La définition de la GSRH est complexifiée par l'ambiguïté voir la confusion du terme «stratégique», le mot est galvaudé chez de nombreux auteurs comme un simple synonyme qui renvoie plus à la quête de statut.

La notion GSRH renvoie en grande partie à une préoccupation touchant l'harmonisation des pratiques de GRH dans les entreprises qui sont gérées dans une perspective stratégique, elle permet de décrire :

-D'une part, la contribution des ressources humaines aux processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies de l'entreprise ;

-D'autre part, elle entend appliquer au domaine des RH les démarches et les modes de raisonnement stratégique. Sous cet angle, nous pouvons donner la définition suivante : «La GSRH est un processus de gestion qui consiste à prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de gestion d'une entreprise de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celle de l'entreprise en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donnés »<sup>10</sup>.

Succinctement, la GSRH est l'ensemble des activités affectant le comportement des individus dans leurs efforts de formuler et d'implanter les besoins stratégiques d'affaires. Apportant la conviction que la gestion stratégique des Ressources Humaines exerce un rôle déterminant dans la capacité des organisations pour survivre et prospérer.

---

<sup>9</sup> GUERIN G, LE LOUARN J.Y, WILLS T : La planification stratégique des ressources humaines, les presses de l'université Montréal, 1991, P 3.

<sup>10</sup> M.HARAKAT : Le management stratégique des ressources humaines : cas du ministère de l'éducation nationale, 1999-2000, P. 29.

Bien que le concept de GSRH soit de plus en plus utilisé, il existe une pléiade de définitions liées au concept de la GSRH. Il semble y avoir presque autant de définitions que d'auteurs.

**Tableau 2. Définitions de la « Gestion stratégique des ressources humaines».**

Auteurs	Définitions
<b>Miller (1989)</b>	La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.
<b>Walker (1992)</b>	la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.
<b>Boxall (1994)</b>	La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.
<b>Schuler (1992)</b>	<p>La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ;</li> <li>- La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;</li> <li>- La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.</li> </ul>

<b>Hendry et Pettigrew (1990)</b>	<p>la GSRH regroupe quatre éléments principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'utilisation de la planification ;</li> <li>- La conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ;</li> <li>- L'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ;</li> <li>- Regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".</li> </ul>
<b>Wright et McMahan (1992)</b>	<p>La GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.</p>
<b>Sisson (1990)</b>	<p>la GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ;</li> <li>- Le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ;</li> <li>- Le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ;</li> <li>- L'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de " responsabilisation " et de " facilitateur ".</li> </ul>
<b>Guest (1987)</b>	<p>la GSRH se donne quatre priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ;</li> <li>- Une structure organisationnelle flexible ;</li> <li>- Un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité ;</li> <li>- Une implication forte des employés envers, les buts et les activités de</li> </ul>

	l'entreprise.
--	---------------

**Source :** Revue internationale des relations de travail, janvier, Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, pp 76-77.

À la lumière de ces définitions, nous pouvons constater que la GSRH se distingue nettement de la gestion traditionnelle du personnel et de la GRH qui, en dépit d'un rôle plus valorisant, se veut encore un élément subordonné aux autres fonctions organisationnelles.

En résumé, on peut donc dire que la GSRH est l'alignement des pratiques de gestion des Ressources Humaines sur la stratégie d'entreprise. Elle est un outil nécessaire pour les organisations afin qu'elles puissent se doter d'une globale de la gestion des Ressources Humaines et qu'elle s'intègre aux principaux enjeux organisationnels. Son importance conduit l'organisation à définir des opportunités et des difficultés rencontrées et à développer une nouvelle façon de penser. Que ce soit pour gérer la croissance ou le changement, introduire de nouvelles technologies, utilisation de la GSRH est un outil de gestion de la performance.

Sur la base des définitions répertoriées, nous constatons que leurs fondements semblent similaires à plusieurs égards. En fait, on retrouve trois principes applicables à la GSRH :

- Le besoin de cohérence interne des pratiques de GRH entre elles et l'ultime nécessité d'une cohésion externe avec la stratégie de l'entreprise. En d'autres mots, il s'agit d'un alignement des systèmes RH sur la stratégie et cohérence de cette dernière intégrée dans les pratiques de GRH à tous les niveaux de la hiérarchie ;
- Les RH deviennent, pour ainsi dire, parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation. Explicitement, le choix des pratiques RH devrait être influencé par le choix des objectifs stratégiques ;
- La gestion stratégique des Ressources Humaines n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation.

### **3. Les approches théoriques de la gestion stratégique des Ressources Humaines.**

A la lecture des différentes définitions présentées par les auteurs, la gestion stratégique des Ressources Humaines consiste à concevoir un assortiment de pratiques RH cohérentes, qui amène les employés à travailler dans le sens des priorités stratégiques de l'entreprise. D'un point de vue théorique, le domaine de la gestion stratégique des Ressources Humaines comporte de nombreuses théories qui abordent l'articulation des différentes pratiques GRH autour de la stratégie de développement tentant ainsi de démontrer et d'expliquer le rôle stratégique de la gestion des Ressources Humaines.

La théorie de l'agence, les systèmes cybernétiques, la perspective comportementale et la théorie basée sur les ressources font partie des théories stratégiques. Sans minimiser l'apport des autres modèles, nous nous attardons à la théorie basée sur les ressources qui a permis d'établir un lien étroit entre la performance organisationnelle et la gestion des Ressources Humaines selon une approche de contingence. Cependant, avant de présenter cette théorie, survolant les trois autres théories identifiées : la théorie de l'agence, les systèmes cybernétiques, et perspective comportementale.

#### **3.1. La théorie de l'agence.**

Tirée du domaine de la finance et de l'économie, la théorie de l'agence examine la relation entre l'employeur et l'employé. L'idée qui sous-tend cette théorie est d'une simplicité extrême. Elle fut développée pour répondre à la question : Pourquoi un entrepreneur a le droit d'exercer l'autorité ?

##### **3.1.1. Définition.**

Jensen et Mecling ont défini cette théorie en mentionnant qu'il s'agit « d'un contrat par lequel une personne (le principal) engage une ou plusieurs personnes (l'agent) pour

exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent<sup>11</sup> ».

Comme cette théorie repose sur une conception contractuelle entre deux parties, son utilisation portera très souvent dans l'établissement de politiques salariales motivantes, à la fois pour les dirigeants et pour les salariés. Elle préconise d'aligner la rémunération sur la performance financière et le cours boursier dans le cas du principal. Pour le cas des salariés, cette théorie suggère que la conciliation des intérêts passe par la conception et la mise en place de contrats dits implicites. De plus, cette théorie repose sur deux hypothèses complémentaires :

-D'une part, les individus maximisent leur fonction d'utilité ;

-D'autre part, les individus sont capables d'anticiper rationnellement et sans l'incidence des relations d'urgence sur la valeur de leur patrimoine.

En conséquence, les individus vont chercher à profiter des failles des contrats liées à l'incertitude et à la non-observabilité pour maximiser leur utilité, éventuellement aux dépens des autres agents. Ainsi, la gestion des conflits, qui en résulte, engendre des coûts communément appelés coûts d'agence.

Le principal peut limiter la divergence entre ses intérêts et ceux de l'agent en établissant des dépenses d'incitation et de surveillance de l'agent. Ce contrôle des actions posées par l'agent permettra ainsi de limiter les actions pouvant nuire au principal.

Enfin, nous dirons de cette théorie qu'elle cherche à expliquer les formes organisationnelles comme mode de résolution de conflits ou plus exactement, de réduction des coûts induits.

### **2.1.2. L'apport de cette théorie pour la Gestion des Ressources Humaines.**

---

<sup>11</sup> CHARREAUX.G : De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle. Economica en collaboration avec B.AMANN , P. JOFFRE, G. KOENIG et B. de MONTMORILLON, 1999 , pp 6-141.

Dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines, cette théorie fournit un apport intéressant, car les pratiques RH peuvent être analysées comme de multiples stratégies assurant une coordination optimale des individus et permettant à l'entreprise de contrôler son risque d'affaire et d'obtenir le rendement attendu de ses actifs. Outre les pratiques de rémunération, cette théorie est grandement utilisée aux conflits ou aux problèmes reliés aux primes.

### **3.1.3. Les limites de cette théorie.**

Bien que cette théorie soit grandement utilisée dans les recherches touchant de nombreux domaines, elle dénote quelques limites.

Cette théorie est surtout orientée vers le pouvoir incitatif des différentes composantes de la rémunération.

Il serait fructueux de s'intéresser davantage aux besoins et attentes des salariés étant donné que les effets incitatifs reliés à la rémunération sont contingents avec la situation personnelle des salariés. En ce moment, ces éléments sont absents des modèles d'agence.

Nous avons déjà souligné que la théorie est plutôt concentrée sur les pratiques et sur les programmes de rémunération extrinsèque comme mécanisme de réduction de conflits d'intérêts. Alors que la gestion de comportement humain est plutôt complexe, les programmes de rémunération ne sont pas suffisants pour amener les membres à partager les objectifs organisationnels.

Dans ce même ordre d'idées, cette théorie ne tient pas compte des facteurs explicites ni aux facteurs contextuels pouvant influencer la performance organisationnelle.

### **3.2. La théorie des systèmes cybernétiques.**

Essentiellement, la théorie des systèmes cybernétiques est un modèle ouvert basé sur l'environnement correspondant à une théorie d'information, de communication et de contrôle.

### **3.2.1. Définition.**

Découlant de la théorie de système général, elle a largement introduit et développé les concepts de l'information, de communications et de rétroaction dans les sciences sociales.

Ce modèle démontre une interrelation entre les divers éléments faisant en sorte qu'elle se démarque par son caractère interdisciplinaire dans un contexte de système ouvert. Cette théorie soutient l'existence d'une interaction du système de l'organisation sur son entourage et que son fondement porte sur le fait, qu'il est important d'analyser l'ensemble des composantes du système de façon individuelle.

Fonctionnant sur une base d'autorégulation, ce modèle tiendra compte de quatre composantes :

- Les intrants : désignés comme étant les ressources telles que les connaissances, les expertises, les pratiques RH ;
- Les activités de transformation ;
- Les extrants, c'est-à-dire, les résultats ;
- La rétroaction ou l'information en fonction de la stratégie d'entreprise.

### **3.2.2. L'apport de cette théorie pour la Gestion des Ressources Humaines.**

Dans le domaine de la gestion stratégique des Ressources Humaines, la théorie des systèmes cybernétiques est utilisée pour évaluer les compétences managériales en validant si les individus dans l'organisation possèdent les habiletés pour exécuter les stratégies organisationnelles.

Ce modèle permet également de valider les comportements recherchés à l'intérieur de l'organisation atteignant ainsi la stratégie organisationnelle recherchée.

Bien qu'il démontre une structure simple et peu complexe, son utilisation vise à l'obtention de renseignements tirés du milieu dont l'objectif permettra d'effectuer des

corrections dans chacune de ses composantes. Les auteurs le qualifient de dynamisme et flexible, car il procure des informations courantes permettant de réévaluer les objectifs et les stratégies. Son utilité théorique à ce système. Et finalement, il possède une valeur normative pour une performance efficace, et ce, dans divers contextes.

### **2.2.3. Les limites de cette théorie.**

Décrit comme étant un modèle purement théorique et qu'il se propose sur une base d'autorégulation, il risque de perdre son efficacité dans l'éventualité où la rétroaction devient déficiente ou irrégulière. Également, la cybernétique repose plutôt sur l'aspect quantitatif de l'information et non sur son sens. Cette théorie a l'objet d'études empiriques en gestion stratégique des Ressources Humaines.

## **3.3. La théorie comportementale.**

La théorie comportementale découle de la perspective comportementaliste des Ressources Humaines. Elle se caractérise par sa simplicité et son application dans les organisations et démontrent une adéquation entre la performance et les effets de la gestion des Ressources Humaines dans un contexte donné.

### **3.3.1. Définition.**

Lorsque l'on aborde la perspective comportementale, on se réfère assurément aux comportements humains. Ce modèle part du postulat qu'une organisation ne peut pleinement atteindre ses objectifs que dans la mesure où elle peut compter sur la présence d'acteurs dont les comportements peuvent s'arrimer aux exigences stratégiques de l'organisation<sup>12</sup>. Les comportements recherchés de viennent donc une stratégie concurrentielle.

---

<sup>12</sup>ARCAND M., ARCAND G., BAYAD M, Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence, Revue internationale des relations de travail, vol. 2, no. 2, (2004), pp.14-25.

### **3.3.2. L'apport de cette théorie pour la Gestion des Ressources Humaines.**

Cette théorie sert d'assise à l'approche de la contingence, l'approche reconnaissant que les pratiques et politiques de gestion des Ressources Humaines n'ont utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner sur les grandes orientations stratégiques mises par les planificateurs et stratèges de l'organisation.

Découlant des stratégies concurrentielles, la perspective comportementale comprend différentes stratégies concurrentielles de l'organisation.

Trois types de stratégies peuvent être utilisés pour obtenir un avantage concurrentiel : la stratégie d'innovation, la stratégie axée sur l'amélioration de la qualité et la stratégie axée sur la réduction des coûts.

➤ **La stratégie d'innovation** : se rapporte principalement aux organisations devant œuvrer dans un contexte d'innovation et de créativité. Cela nécessite pour la gestion des Ressources Humaines, une implication accrue et même différente comparativement à d'autres stratégies, car elle requiert que les travailleurs adoptent des comportements en lien avec la créativité, l'autonomie, un haut niveau de compétence, etc.

➤ **La stratégie axée sur la qualité** : elle vise plutôt l'alignement du comportement des employés vers l'amélioration continue du travail. Dans cette stratégie, il est question que les travailleurs doivent être impliqués d'avantages et démontrer plus de flexibilité. La qualité du travail primera sur la quantité du travail.

➤ **La stratégie axée sur la réduction des coûts** : elle se rapporte à un contexte organisationnel où le contrôle et les économies d'échelle seront privilégiés. Dans un tel contexte, l'avantage concurrentiel sera atteint lorsque les comportements des travailleurs porteront sur le volet de la productivité, de la quantité du travail effectué plutôt que la qualité, de la responsabilité restreinte du travailleur, de l'innovation quasi inexistante, etc.

Dépendamment de la stratégie recherchée, l'organisation alignera sa stratégie par le biais d'une typologie des pratiques RH appropriées et également par les comportements appropriés et adaptés au contexte.

Le choix des pratiques RH (la planification, l'évaluation du rendement, la formation et le développement des compétences, rémunération, gestion des carrières,...) doit s'aligner avec la stratégie visée. Ces pratiques doivent au préalable répondre à des impératifs managériaux :

- Les pratiques doivent pourvoir aux employés des opportunités de s'engager dans les comportements recherchés ;
- Elles doivent garantir que les employés développeront les comportements recherchés et finalement ;
- Elles motiveront les employés à se comporter selon les objectifs.

Ces impératifs considèrent la gestion des Ressources Humaines comme une sorte de variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation.

### **3.3.3. Les limites de cette théorie.**

Les travaux théoriques, qui découlent de cette perspective, semblent plus nombreux que les études empiriques. En effet, cette théorie présente un faible support empirique relié à la perspective comportementale en gestion stratégique des Ressources Humaines.

### **3.4. L'approche de la contingence.**

Du point de vue théorique, cette approche a connu une évolution certaine depuis les

trente dernières années.

### **3.4.1. Définition.**

Basée sur les travaux de précurseurs de Burns et Stalker, l'approche contingente s'est notamment développée à partir des recherches et écrits de Lawrence et Lorsch, Miles et Snow et Mintzberg. Pour ces différents auteurs, l'efficacité d'un mode d'organisation et de gestion est dépendante de son contexte<sup>13</sup>.

### **3.4.2. L'apport de cette théorie pour la Gestion des Ressources Humaines.**

Le développement théorique de la gestion stratégique des Ressources Humaines selon cette approche illustre bien l'arrimage entre la stratégie recherchée et les moyens pour y parvenir, c'est-à-dire, les stratégies en matière des Ressources Humaines.

L'approche de contingence suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent être contingentes aux autres aspects de l'organisation. Le principe étant qu'il existe aucun argument justifiant l'existence des meilleures pratiques de la gestion des Ressources Humaines.

Cette approche a stimulé tout un mouvement de réflexion surtout de recommandations sur la nécessité d'une prise en compte de l'environnement et d'une adaptation en conséquence des politiques en gestion des Ressources Humaines. Elle précise que la gestion des Ressources Humaines est vue comme une variable d'ajustement aux contraintes externes. Plus spécifiquement, l'approche de la contingence se décrit selon les points suivants :

---

<sup>13</sup> PICHAULT F : Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? Acte du Congrès AGRH Montréal, Tome 1, 2004, p. 26.

- Les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes, les équilibrer et les adapter à l'environnement et à ses modifications ;
- Il n'y a pas une seule façon d'organiser le travail. Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement auquel on a affaire ;
- Les dirigeants doivent avant tout arriver à de bons ajustements. Diverses méthodes au sein d'une seule organisation peuvent s'avérer nécessaires pour effectuer des tâches différentes. Les divers types d'organisation correspondent à des environnements différents ;
- Et finalement, les dirigeants doivent, aussi, opérer les bons ajustements entre les diverses composantes internes et le contexte dans lequel opère l'organisation.

### **3.4.3. Les limites de cette théorie.**

Néanmoins, la validation empirique de l'approche de la contingence semble moins vérifiée en contexte organisationnel et peu d'études ont validé un ensemble de catégories de pratiques Ressources Humaines pour approuver la logique du modèle de contingence. On retrouve plutôt des recherches qui ont mesuré isolément l'utilité stratégique de certaines activités de Ressources Humaines telles que la rémunération ou la dotation.

### **3.5. La théorie basée sur les ressources.**

Une ressource est un actif de base, intervenant dans le processus global de production de biens ou services d'une entreprise. La nature d'une ressource repose principalement sur son caractère matériel ou immatériel, sachant que les ressources immatérielles peuvent être propres à l'entreprise ou situées en marge de l'organisation. Les ressources sont des unités de base qui déterminent l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Elles permettent à l'entreprise de définir à la fois la qualité des produits ou des services et la qualité de la mise en œuvre des processus de production.

#### **3.5.1. Définition.**

La théorie fondée sur les ressources représente à elle seule une théorie fortement utilisée dans le domaine de la recherche en sciences de gestion. Elle constitue l'une des bases théoriques du management stratégique et se définit comme étant une théorie fondamentale, qui vise à développer l'efficacité collective des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette théorie sert également à l'élaboration du concept de gestion stratégique des Ressources Humaines.

Le modèle suppose que les entreprises peuvent être composées de deux importants éléments : les ressources hétérogènes et l'immobilité des ressources. L'hétérogénéité des ressources signifie que les entreprises d'une même industrie peuvent posséder des ressources stratégiques hétérogènes. Donc, les ressources peuvent être relativement différenciées d'une entreprise à l'autre, même si ces dernières se retrouvent dans le même secteur. Ainsi, la situation géographique, les ressources financières, les connaissances technologiques ou la renommée de l'entreprise représentent des variables susceptibles de différencier une entreprise d'une autre. Quant à l'immobilité des ressources, cela suppose que les ressources peuvent ne pas être parfaitement mobiles entre les entreprises, et ce, même dans un même secteur d'activité ou d'industrie.

### **3.5.2. L'apport de cette théorie pour la Gestion des Ressources Humaines.**

La théorie fondée sur les ressources vise à développer l'efficacité collective des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette théorie postule que la performance organisationnelle se manifeste à travers la création d'un avantage concurrentiel durable fondé sur le capital humain hautement qualifié et hautement impliqué, grâce à un ensemble de pratiques RH et à travers la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie RH dynamique et prospective. Outre la création d'un avantage concurrentiel fondé sur le capital humain, elle ne considère justement l'entreprise et sa stratégie non plus à travers son portefeuille d'activités (produits/marchés), mais à travers ses ressources internes, matérielles et immatérielles. Ce modèle se démarque donc des modèles classiques de l'analyse stratégique où ces derniers supposent que les entreprises d'une industrie sont

identiques au regard des ressources stratégiques qu'elles contrôlent et aux stratégies qu'elles poursuivent.

La théorie basée sur les ressources se compose de trois concepts centraux : les ressources, les stratégies créatrices de valeurs et l'avantage concurrentiel durable.

➤ **Les ressources** : ce concept regroupe le capital physique (tel que les équipements, les immeubles, la technologie utilisée, l'emplacement géographique d'une entreprise, etc.), le capital humain (les compétences, l'expérience des employés, la formation, l'intelligence, etc.) et le capital organisationnel (c'est-à-dire la structure formelle, la planification formelle et informelle, les systèmes de contrôle et de coordination et également les relations existantes entre les différents groupes au sein de l'organisation).

Les différents types de ressources représentent un ensemble d'actifs, des capacités, des procédés organisationnels, des attributs, des informations, des connaissances et des savoir-faire contrôlés par l'entreprise et lui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies compétitives augmentant ainsi son efficacité et son efficience.

➤ **Les stratégies créatrices de valeurs** : une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est simultanément pas implanté par aucun concurrent actuel ou potentiel.

➤ **L'avantage concurrentiel durable** : la pérennité et le succès de l'entreprise constituent l'intérêt partagé par tous les membres dans l'entreprise. Selon l'approche par les ressources, la performance se manifeste à travers la création d'un avantage concurrentiel durable fondé sur un capital humain hautement qualifié et hautement intégré aussi bien dans la formulation que dans la mise en œuvre d'une stratégie dynamique et prospective permettant de disposer des connaissances et des compétences nécessaires pour faire face aux défis actuels et futurs, et au moment propice.

Pour créer un avantage concurrentiel durable il est impératif pour une entreprise de tenir compte des notions suivantes :

### **-Les compétences distinctives :**

Cette notion sera prise par l'école de Harvard, elle explique comment les entreprises profitent des opportunités de l'on à travers ces compétences distinctives. Les compétences distinctives renvoient à la connaissance des marchés et à la technologie, elles peuvent être développées par une politique de ressources humaines visant à sélectionner et former les individus et puis les responsables autour de ces fonctions.

### **-Les capacités dynamiques :**

Les capacités dynamiques permettent l'évolution des compétences de l'entreprise et assurent donc son développement à long terme.

Elles peuvent se regrouper en quatre catégories :

- l'apprentissage qui permet de créer des compétences stratégiques à partir des expériences de l'organisation ;
- l'innovation qui utilise des compétences stratégiques actuelles pour créer de nouvelles par combinaison ou en utilisant de manière créative ;
- l'identification des aptitudes qui une ressource en constante évolution ;
- la préservation des compétences stratégiques qui doivent rester la propriété de l'entreprise et dont le déclin doit être combattu.

### **-Le marché:**

Comprendre comment un ensemble de ressources peut conduire à un avantage concurrentiel suppose de raisonner en fonction d'un marché des facteurs stratégiques. Les déséquilibres et des imperfections de ce marché entretiennent une hétérogénéité tant dans la détention que dans l'usage des ressources qui conduit à des niveaux de rentes différenciés. Envisager la notion d'avantage concurrentiel au regard du marché des ressources permet d'analyser de manière plus juste la position concurrentielle d'une entreprise.

### **- Les rentes :**

La notion de rente est le lien entre stratégie d'entreprise et approche fondée sur les ressources. Pour l'économie, la rente possède plusieurs acceptions : rémunération liée à un

droit de propriété sur une ressource, droit sur une partie de surplus après rémunération de tous ceux qui contribuent à la production, rémunération des facteurs autres que le travail et le capital, apportant leur contribution à la production.

### **3.5.3. Les limites de l'approche fondée sur les ressources :**

L'approche par les ressources pose des problèmes qui limitent sa portée et sa validité :

- L'approche par les ressources n'intègre pas l'idée de transformation de l'environnement concurrentiel, c'est-à-dire, à choisir l'environnement le plus approprié et non à le transformer ou à le créer. Ainsi l'évaluation du caractère rare tacite et peu mobile d'une ressource peut difficilement s'envisager en dehors d'une comparaison avec les concurrents ;

-Il existe un problème sémantique qui se traduit par un manque de consensus et d'unité autour de certains composants clés de la théorie, chaque auteur ayant une définition propre, c'est-à-dire, pluralité des termes de différentes catégories de ressources ;

Le troisième problème est celui de la tautologie des présupposés.

Par exemple : si l'on observe qu'une technologie est source d'avantage concurrentiel l'inverse est nécessairement vrai : c'est par ce que l'entreprise qui détient cette technologie est performante qu'elle est observée et que l'on peut dire que la technologie en question est une ressource valorisable, non imitable et non substituable...etc.

## **4. La performance et la gestion stratégique des ressources humaines.**

Les expériences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction ressources humaines par ses différents clients internes justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction ressources humaines. Les directeurs de ressources humaines ont aujourd'hui conscience que la pérennité de leur fonction repose sur sa valeur ajoutée. Ils sont de plus en plus convaincus que la performance globale repose sur leur

performance dans quatre domaines : être un partenaire stratégique, un acteur de changement, un champion de salariés et un opérationnel efficace.

#### **4.1. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines :**

Des objectifs servent plusieurs finalités. Ils influencent les activités des ressources humaines, et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réaliser les finalités de l'organisation et des ressources humaines, les objectifs sont aussi des standards auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué.

« La fonction ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre »<sup>14</sup>.

##### **4.1.1. L'objectif économique :**

La fonction ressources humaines contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (division du travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décisions, meilleure sélection des candidats).

##### **4.1.2. L'objectif humain :**

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ressource ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation, elle les amène à examiner leurs comportements, leurs façons de diriger, de participer, de communiquer et de contrôler.

##### **4.1.3. L'objectif d'actualisation :**

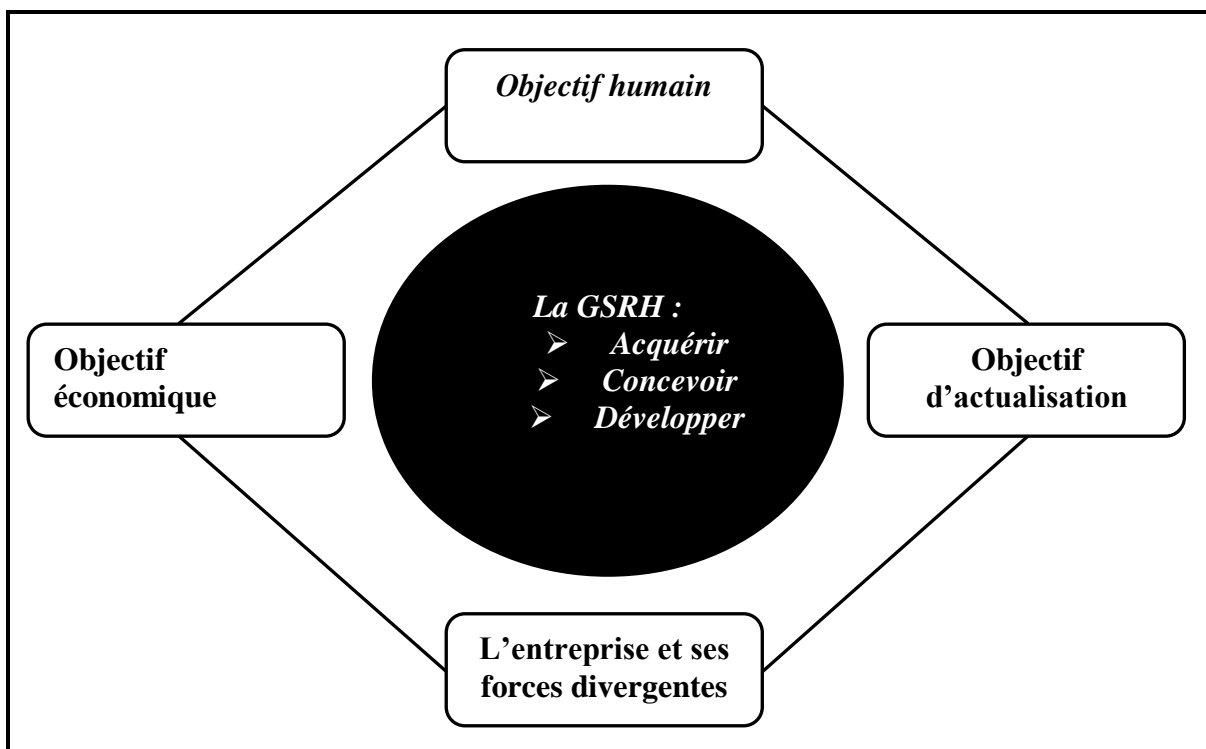
---

<sup>14</sup> COTE.M : La gestion des ressources humaines, éd Gérin, Canada, 1975, P. 6.

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitudes des potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements multiples (politiques, technologiques, économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions.

Schématiquement, ces trois objectifs et leur état d'équilibre pourraient se présenter comme suite :

**Figure 2 : Les objectifs de la GSRH :**



**Source :** COTE.M : La gestion des ressources humaines, éd Gérin, Canada, 1975, P.7.

Les objectifs économiques ont tendance à placer l'homme ressource sur le même pied que l'ensemble des autres ressources d'une organisation.

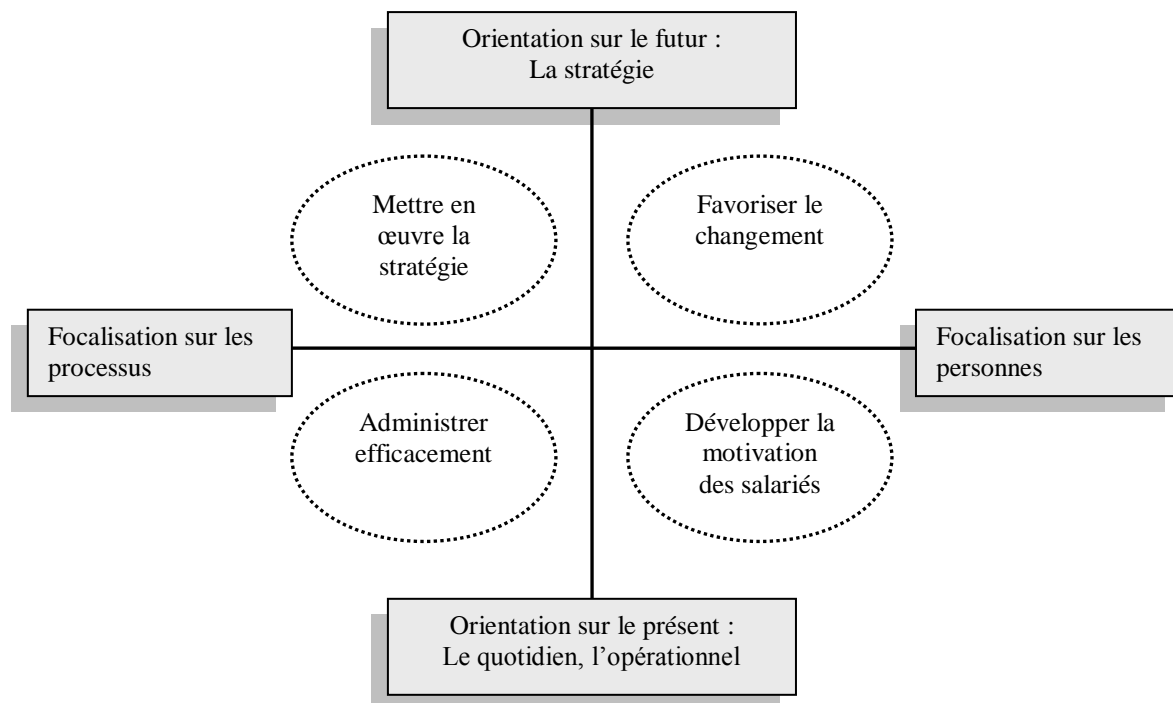
A l'opposé, les objectifs d'actualisation tendent à favoriser le développement de l'homme ressource sans trop se préoccuper de ce que l'entreprise peut en retirer.

Ainsi ces deux objectifs divergents s'équilibrent lorsqu'ils sont reliés par l'objectif humain qui vise à assumer la survie de l'organisation. De ce fait, l'organisation doit minimiser les contraintes et la standardisation des activités afin de permettre à chacun de ses membres de conserver une certaine autonomie d'action au travail. Mais, elle doit, en même temps, accepter d'intégrer ses efforts à ceux des autres si elle veut que l'organisation atteigne efficacement ses objectifs.

#### 4.2. Les quatre missions de la gestion stratégique des ressources humaines :

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

**Figure 3 : Les quatre missions de la gestion stratégique des ressources humaines.**



Source : PERETTI, (J.M) : Ressources humaines, éd Vuibert, 7<sup>ème</sup> éd, Paris, 2002, P.34.

#### **4.2.1. Administrer efficacement :**

Etre un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction ressources humaines mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années. Les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficience. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertises s'est développé. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche est une efficience sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports des prestataires externes dont la qualité est toujours élevée.

#### **4.2.2. Développer les motivations des salariés :**

Le salarié doit être considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habilités qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

#### **4.2.3. Favoriser le changement :**

Pour être agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une part importante de son activité à encourager le comportement nouveau plus efficace, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

#### **4.2.4. Mettre en œuvre la stratégie :**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie de l'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il apparaît souvent comme l'homme de

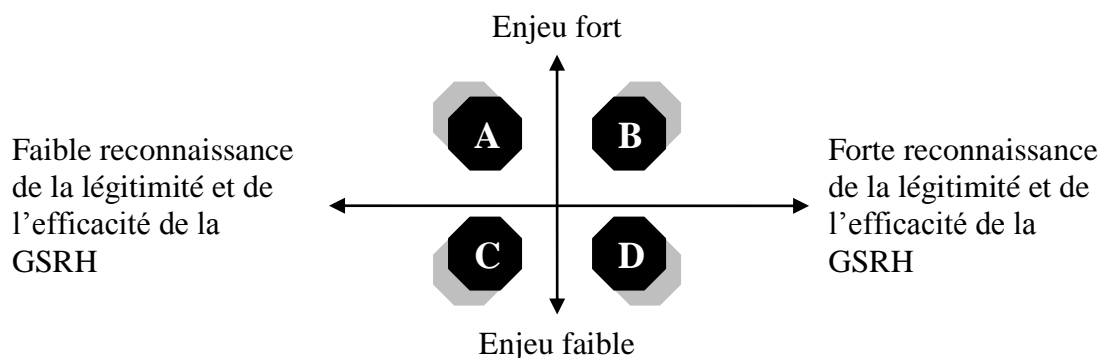
développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie est un agent de changement, le salarié est acteur de motivation et tous les trois sont des opérationnels efficaces.

#### 4.3. La légitimité de la fonction ressources humaines :

Longtemps limitée aux activités quotidiennes et opérationnelles, la fonction s'efforce de conquérir sa légitimité stratégique. Si l'on classe les activités de la fonction selon les deux axes dans le schéma ci-après. On constate aujourd'hui une insuffisance de concentration dans le quadrant « activités à forts enjeux » pour lesquelles la fonction RH est reconnue légitime et efficace.

**Figure 4 : La légitimité de la GSRH :**



**Source :** PERETTI, (J.M) : Ressources humaines, éd Vuibert, 7<sup>ème</sup> éd, Paris, 2002, P.36.

La fonction doit réduire le poids des quadrants A et D au profit du quadrant B, cela implique de démontrer sa légitimité et son efficacité pour les activités à forts enjeux et

pour les activités à faibles enjeux. Gagner en productivité, voire les externaliser afin de dégager du temps pour le consacrer aux activités à forts enjeux.

Ces objectifs de la fonction ressources humaines montrent encore une fois que la gestion optimale et rationnelle des ressources humaines au sein de l'entreprise, est l'une des disciplines majeures du management moderne.

Ainsi, la réalisation de ces objectifs dépend sur une large implication de la part du personnel de l'entreprise, car se sont seulement eux qui ont la capacité de pousser l'entreprise vers les réalisations des objectifs des ressources humaines et donc l'atteinte des buts globaux de l'entreprise elle-même.

## **5. Les activités de base de la gestion stratégique des ressources humaines :**

La fonction ressources humaines comprend un ensemble d'éléments qui visent à assurer la fiabilité, la confiance, et la performance des ressources humaines.

### **5.1. L'acquisition du personnel :**

Les entreprises doivent faire face à des choix, d'un côté, elles doivent limiter le nombre de leurs employés pour assurer leurs suivis financiers. De l'autre, elles doivent pouvoir compter sur les meilleurs talents disponibles dans leurs créneaux d'activités, si elles veulent croître et se distinguer face à la concurrence.

#### **5.1.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines :**

« C'est l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en

effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme »<sup>15</sup>.

#### **5.1.1.1. Les objectifs de la gestion prévisionnelle des ressources humaines :**

Les principaux objectifs visés par la gestion prévisionnelle des ressources humaines sont :

- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leurs développements continus.
- S'assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels.
- Coordonner les activités de la fonction ressources humaines avec les objectifs organisationnels.
- Accroître la productivité de l'organisation.
- Fournir un instrument permettant d'évaluer les effets des différentes mesures et politiques en matière des ressources humaines.
- Réduire les coûts associés à la gestion des ressources humaines en aidant les gestionnaires à prévoir les excédents et les pénuries de la main d'œuvre et en corrigeant ces déséquilibres avant qu'ils ne deviennent difficiles à gérer et plus coûteux.

#### **5.1.1.2. L'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines :**

Les nouvelles exigences sur le plan démographique et sur le plan des affaires, contribuent à accroître l'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines pour l'entreprise.

La diversité de la main d'œuvre (vieillesse, féminisation, diversité ethnique), les lois adoptées dans le domaine de travail et enfin l'expansion et la diversification des organisations suscitées par la forte concurrence qu'entraîne la mondialisation des marchés contribuent à accroître l'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

---

<sup>15</sup> SEKIOU.L: Gestion des ressources humaines, éd Deboeck Université, Bruxelles, 2001, P.70.

De ce fait, la gestion prévisionnelle permet de :

- Considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement plutôt que comme une dépense difficile à gérer.
- Orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir.
- Reconnaître l'existence d'un lien explicite entre la planification des ressources humaines et les autres fonctions organisationnelles telles que la planification stratégique, les prévisions économiques et les prévisions du marché.
- Déterminer des méthodes de recrutement, des programmes de formation, des systèmes de rémunération et des avantages sociaux.

### **5.1.2. Le recrutement :**

Pour pouvoir acquérir de nouvelles ressources humaines, l'entreprise fait appel au recrutement comme un outil afin de réaliser et satisfaire ses besoins.

Le recrutement est : « l'ensemble des actes qui consistent à repérer puis à sélectionner un individu pour le faire intégrer dans une organisation »<sup>16</sup>.

#### **5.1.2.1. Les objectifs du recrutement :**

Les objectifs visés par le recrutement s'énumèrent comme suit :

- Elaborer des moyens et des techniques permettant à l'organisation de trouver des candidats de qualité ;
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût ;
- Contribuer à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation ;
- Augmenter la banque des candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées.

---

<sup>16</sup> BOURDONNAIS.J : Le recrutement, in encyclopédie de management, T2, éd Vuibert, Paris, 1992, P.618.

### **5.1.2.2. L'importance du recrutement :**

Le recrutement s'avère de plus en plus une opération, si délicate soit elle, nécessaire. L'importance du recrutement se confirme donc à travers son coût généré, sa contribution à la stabilité de la main d'œuvre et sa fourniture à toute organisation les compétences dont il aura besoins pour mettre en œuvre les stratégies.

C'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie une population de l'entreprise ou que le niveau au moyen de compétence peut être ajusté.

L'étude sur le recrutement se fera au complet dans le deuxième chapitre de notre travail.

## **5.2. La stimulation des ressources humaines :**

Le salaire constitue un des éléments essentiels de la vie économique et sociale de toutes les collectivités. C'est un moyen d'échange entre des individus, qui vendent leurs services, et un employeur qui offre une rétribution sous forme de rémunération.

### **5.2.1. La rémunération :**

« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation ».<sup>17</sup>

#### **5.2.1.1. Les objectifs et l'importance d'une politique de rémunération :**

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit et qui sont résumés ainsi :

---

<sup>17</sup> SHIMON.L: La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, éd d'Organisation, Paris, 2002, P.384.

- Attirer et recruter des candidats compétents ;
- Conserver les employés et les motivés ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Etre compétitif par rapport au marché ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

### **5.2.1.2. Les éléments constitutifs de la rémunération :**

- **Le salaire de base :** Le montant versé aux salariés est calculé sur la base du classement des postes organisationnels fondés sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce.
- **Les heures supplémentaires :** Elles sont effectuées au delà de la durée légale du travail, elles doivent être analysées de point de vue des causes qui les justifient et des effets qu'elles entraînent.
- **Les primes :** Elles sont reçues, soit à la fin de l'année (conventionnelles), soit à un salarié répondant aux objectifs fixés (individuelles), soit à un effort général (collectives).
- **Avantages complémentaires :**
  - Des avantages dont bénéficie l'ensemble du personnel (installations sportives) ;
  - Des avantages attribués d'une manière sélective (voyages, logements) ;
  - Des avantages sociaux (couverture du risque maladie, congés supplémentaires).

### **5.2.2. L'évaluation de la performance :**

En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité consiste à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis, et l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Deux lectures sont possibles de cet ensemble de l'action de

la performance : au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action ; c'est l'efficacité, et au sens large, on peut considérer qu'un résultat n'est rien en soi mais qu'il est indissociable de ses moyens (buts, activités, feed-back), c'est l'efficience. La performance est, alors, l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif.

De même, deux approches sont couramment évoquées, apportant des explications sur les sources de la performance :

➤ **L'approche économique** selon laquelle les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes à l'entreprise.

➤ **L'approche organisationnelle** selon laquelle la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Cette deuxième approche est confortée, au début des années 1980, par **la théorie des ressources internes** selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement.

### **5.2.2.1. La définition de l'évaluation de la performance:**

« C'est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié, quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites des normes établies »<sup>18</sup>.

L'évaluation de la performance donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé

---

<sup>18</sup> SEKIOU.L: Op.cit, P.304.

souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts, alors que les employeurs essayeront d'atteindre les résultats escomptés et développer les compétences des salariés.

### **5.2.2.2. Les objectifs de l'évaluation de la performance :**

#### **Pour l'employé :**

- Connaître ses responsabilités et ses attentes face à son rendement ;
- Savoir exactement sur quels critères et normes il sera apprécié ;
- Connaître les objectifs à atteindre ;
- Discuter des possibilités de progression ;
- Préciser de quel type de soutien il a besoin.

#### **Pour le gestionnaire :**

- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles ;
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période ;
- Connaître les attentes des employés envers l'organisation ;
- Evaluer les besoins de recrutement, de formation et de développement de l'employé ;
- Servir à justifier les décisions de transfert, de suspension, ou de licenciement.

### **5.2.2.3. L'importance de l'évaluation de la performance :**

L'évaluation de la performance est d'une grande utilité pour l'entreprise car elle permet de :

- Préparer une relève adéquate par l'identification des employés qui ont le potentiel pour occuper des postes avec des responsabilités accrues ;
- Etablir une rémunération au mérite qui sera plus équitable (par rapport au rendement) ;

- Créer une occasion de communication entre les cadres et les employés ;
- Contrôler les coûts de la main d'œuvre et augmenter la productivité des salariés.

L'évaluation de la performance est un processus en perpétuel mouvement qui implique de la planification, de la révision, de l'analyse des tâches et des résultats de l'ensemble du personnel.

Plusieurs indicateurs sont possibles pour évaluer la performance RH :

$$\frac{\textit{Effectif au 31/12/20n + 1}}{\textit{Effectif au 31/12/20n}} \quad (1)$$

Cet indicateur ne tient en compte la nature du contrat (durée déterminée ou indéterminée). Il présente les limites d'un indicateur instantané à la différence de l'indicateur suivant.

$$\frac{\textit{Effectif moyen 20n + 1}}{\textit{Effectif moyen 20n}} \quad (2)$$

$$\frac{\textit{Départs en cours de période d'essai}}{\textit{Embauches totales}} \quad (3)$$

Cet indicateur évalue la qualité de recrutement et de l'intégration.

$$\frac{\textit{Démissions}}{\textit{Effectif moyen}} \quad (4)$$

Cet indicateur, suivi pour chaque catégorie de salarié, évalue la fidélisation.

$$\frac{\textit{Licenciements pour cause autre qu'économique}}{\textit{Effectif moyen}} \quad (5)$$

Les ratios (4) et (5) renseignent sur la stabilité du personnel sans intégrer les causes économiques.

$$\frac{\textit{Licenciement pour cause économique en 20n + 1}}{\textit{Effectif au 31/12/20n}} \quad (6)$$

L'indicateur (6) reflète l'insécurité économique.

Il est également nécessaire de suivre « la survie » du personnel, toutes causes de départs confondues.

$$\frac{\text{Salariés ayant plus d'un an d'ancienneté en } 20n + 1}{\text{Effectif total au 31/12/20n}} \quad (7)$$

La survie du personnel recruté durant l'année peut aussi être mesurée.

$$\frac{\text{Salariés ayant moins d'un an d'ancienneté}}{\text{Total des embauches de l'année écoulée}} \quad (8)$$

Il est intéressant de suivre l'évolution d'une année sur l'autre de la structure de qualification. Ainsi, l'indicateur (9) permet de suivre le taux de l'encadrement.

$$\frac{\frac{\text{Cadres + maîtrises } 20n + 1}{\text{Effectif total } 20n + 1}}{\frac{\text{Cadres + maîtrises } 20n}{\text{Effectif total } 20n}} \quad (9)$$

Un ratio supérieur à 1 traduit un renforcement du poids de l'encadrement. De la même manière, le poids relatif des différentes catégories peut être suivi. Ces ratios permettent de mesurer l'ampleur des transformations.

### **5.3. Le développement des Ressources Humaines :**

Pour relever les nouveaux défis économiques et sociaux et se préparer à l'évolution des emplois, la formation est devenue un investissement crucial et un enjeu majeur pour toute entreprise.

#### **5.3.1. La formation :**

La formation est : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux,

pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>19</sup>.

#### **5.3.1.1. Les objectifs de la formation :**

La formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation.
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, ...)
- Accroissement des connaissances et habilités des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leurs organisations et accroître chez chaque salarié l'estime de soi.

#### **5.3.1.2. L'importance de la formation :**

La formation est l'une des principales stratégies permettant de maintenir la compétitivité. La rapidité avec laquelle les changements technologiques se produisent et le besoin qu'éprouvent les entreprises de disposer d'une main d'œuvre toujours apte à remplir de nouvelles tâches, justifient l'importance de plus en plus grande accordée par les services ressources humaines aux activités de formation.

La formation apparaît donc comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose.

La mise en application de programmes de formation dans l'entreprise, vise avant tout à améliorer la compétence des employés et accroître leur rendement.

---

<sup>19</sup> SEKIOU.L : Op cit, P.336.

Elle permet d'augmenter le moral, la motivation des salariés, réduire les coûts de production et de minimiser les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Le coût important qu'engendre le recrutement et la sélection des nouveaux salariés, ainsi que la pénurie des besoins des entreprises en matière de ressources humaines, poussent la majorité des employeurs à recourir à la formation plutôt qu'au recrutement. Ce qui permet aux salariés d'accéder à des postes supérieurs et à demeurer au sein de l'organisation.

### **5.3.2. La gestion de carrière :**

Comme la ressource humaine est de plus en plus formée, ses attentes augmentent en ce qui concerne les possibilités que peut lui offrir une organisation de progresser tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel.

#### **5.3.2.1. La définition de la gestion de carrière :**

On peut définir le mot « carrière » comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières.

Quand à l'expression « Gestion des carrières », on peut la définir comme suit : «Un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences »<sup>20</sup>.

#### **5.3.2.2. L'importance de la gestion de carrière :**

La gestion de carrière peut aider un individu à progresser dans sa vie professionnelle, et prend en compte les présents et les futurs besoins de l'entreprise.

Elle est importante pour l'individu du fait qu'elle lui permet de :

---

<sup>20</sup> SEKIOU.L: Op.cit, P.367.

- Développer sa compétence et utiliser son potentiel dans l'accomplissement de son travail ;
- S'intégrer facilement dans l'entreprise ;
- Satisfaire son besoin d'estime et de reconnaissance.

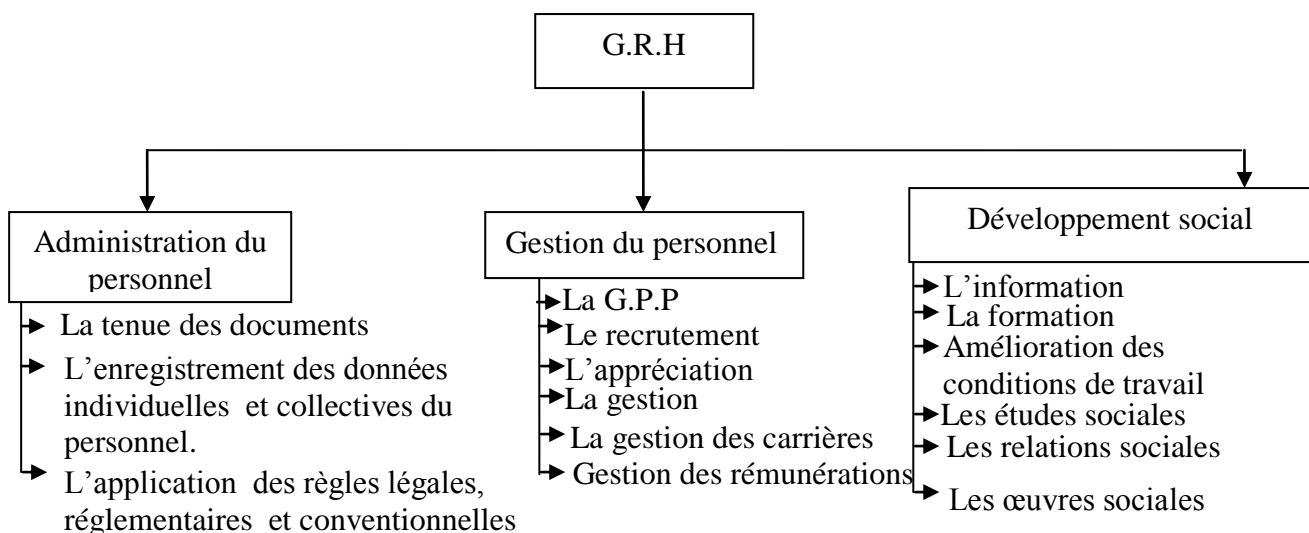
Elle est importante pour l'organisation, vue qu'elle permet de :

- Améliorer sa flexibilité et de renforcer sa culture ;
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs ;
- Diminuer le risque de sous ou de mauvaise utilisation.

L'entreprise qui a la volonté de créer un milieu de travail équitable, sain et valorisant, et qui aura le souci de se doter des outils de ressources humaines présentés dans ce chapitre aura une longueur d'avance pour attirer des candidats potentiels. Ainsi le fait de démontrer que la qualité de vie au travail et la gestion des ressources humaines sont des priorités pour l'organisation, contribuera à la rétention du personnel.

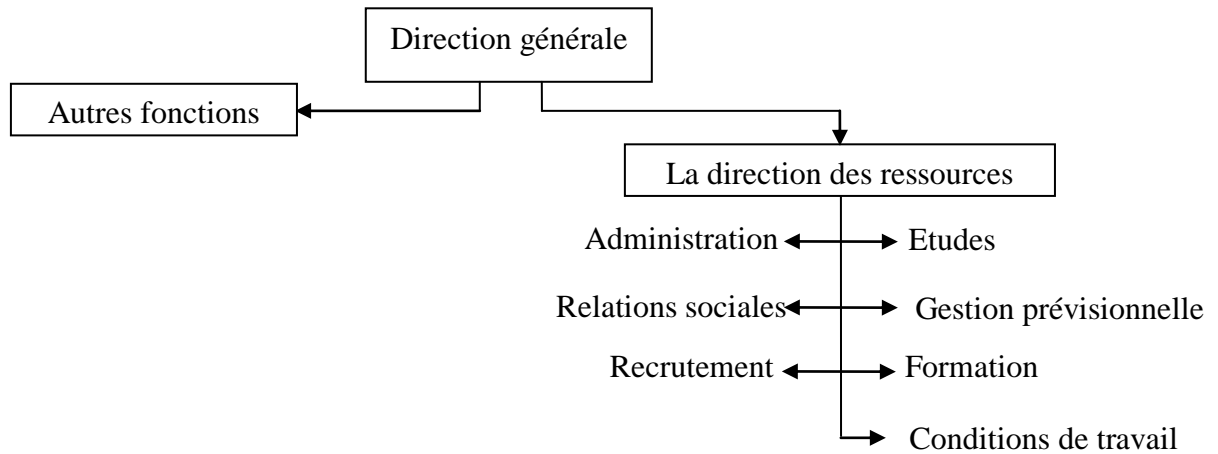
L'application concrète de ces outils sera possible si les dirigeants de l'entreprise consacrent du temps à cet aspect stratégique, croient en la valeur du capital humain et misent sur le développement des ressources à l'intérieur de l'entreprise.

**Figure 5 :** Les activités de la « G.R.H »



**Source :** Alain DESREUMEAUX : Introduction à la gestion des entreprises, pp 228-229.

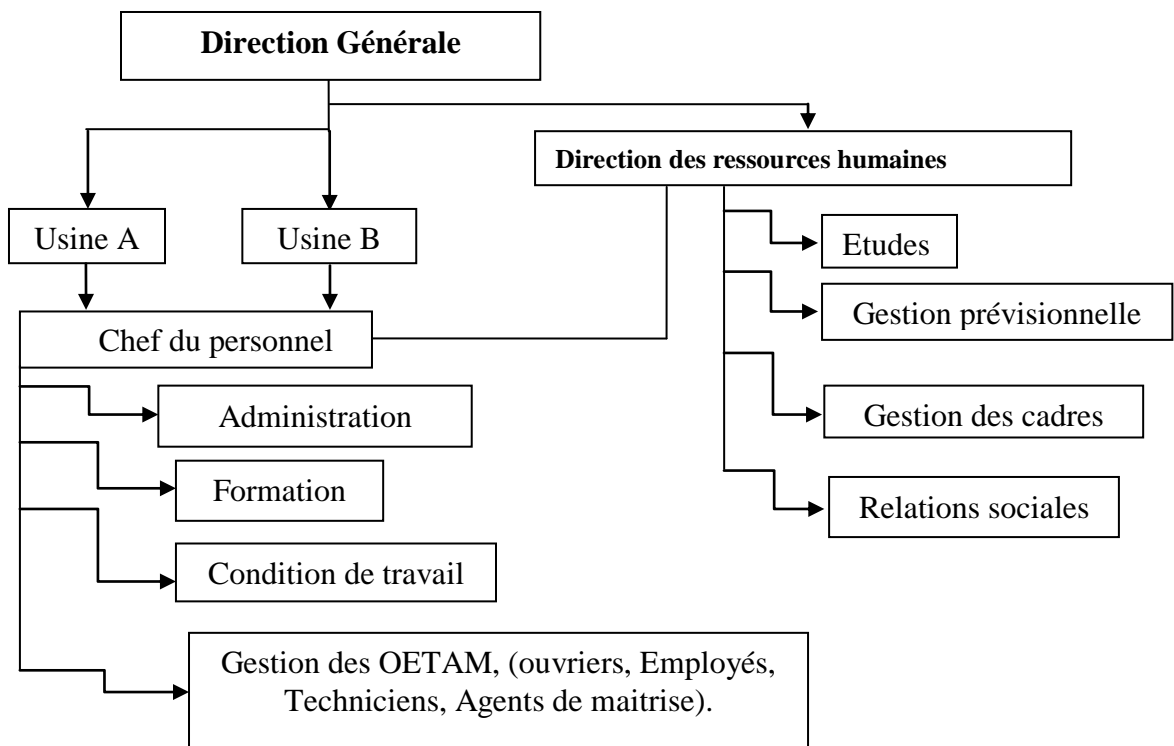
**Figure 6 : Organigramme d'une structure centralisée.**



**Source :** J.P schmitt : manuel d'organisation de l'entreprise, 2<sup>ème</sup>. Ed, PUF, Paris 1994, pp 306 et 307.

\* Le cas d'une structure décentralisée. Cas de l'entreprise

**Figure 7 : Organigramme d'une structure décentralisée**



**Source :** J.P schmitt : manuel d'organisation de l'entreprise, 2<sup>ème</sup>. Ed, PUF, Paris 1994, pp 306 et 307.

## **Conclusion.**

A l'issue de ce premier chapitre, nous avons pu mettre en valeur les véritables changements et les grandes transformations connus par la fonction Ressources Humaines au cours de ce dernier siècle. De plus, de nouvelles missions ont été définies.

Tout d'abord, il y a le management de la stratégie Ressources Humaines, c'est-à-dire, que la Direction Ressources Humaines doit assurer un lien entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et la politique RH. La direction Ressources Humaines (DRH) doit se tenir informée de ces objectifs afin de s'adapter et d'entreprendre de nouveaux projets RH liés à cette stratégie.

La seconde mission consiste en la conduite du changement, la DRH se doit de devenir un «Business Partner » au sein de l'entreprise. Il faut aussi que la direction Ressources Humaines (DRH) puisse déterminer ces changements préalablement qui seront ensuite évalués. La dernière mission de la fonction est de motiver le personnel. En effet, la fidélisation et l'implication des salariés sont des notions essentielles au bon fonctionnement d'une entreprise, pour cela les agents RH se doivent d'être à l'écoute permanente des salariés et de se renseigner auprès des managers de proximité afin d'assurer un bon climat général.

Le Management des Ressources Humaines (MRH) a pour ambition de développer les compétences de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de mobiliser dans le cadre de ses projets. Ce développement et cette mobilisation impliquent de nouveaux acteurs de la fonction RH : responsables opérationnels, superviseurs, dirigeants et tous ceux qui managent une équipe deviennent « Tous DRH ». Ainsi il faut examiner les conséquences

et les défis internes et externes sur l'entreprise et la FRH et les nouvelles logiques de réponses qui imprègnent le renouvellement des pratiques et la transformation de la fonction. Elle passe d'un rôle administratif à un rôle consultatif. Au-delà de la refonte des politiques et des processus RH, le chantier majeur de sa transformation consiste à mettre en place un modèle de prestation de service adapté aux besoins des clients internes. Le partage de la fonction permet de réduire la complexité des organisations, mais permet aussi la proximité entre les managers et les salariés. Plus la fonction est partagée plus elle devient stratégique.

Le partage des connaissances ne se décrète pas, il se met progressivement en place sur le terrain pour répondre à des besoins précis. La mise en commun d'expériences et d'informations est alors ressentie comme le moyen de progresser le long de la courbe d'apprentissage.

La gestion des connaissances repose sur la volonté de collecter et de diffuser l'information dans une logique de capitalisation. Il s'agit de favoriser, par le partage, la création d'idées nouvelles souvent motivée par le souhait de mieux tirer profit du savoir interne et d'une meilleure circulation des informations et des savoir-faire.

Dans un univers de travail qui exige une adaptation plus rapide aux technologies, les individus redécouvrent la nécessité de progresser et d'apprendre avec les autres. Cette aptitude se renforce avec l'intérêt à l'échange. C'est pourquoi la multiplication d'expériences individuelles contribuera à élargir la gestion des connaissances de la FRH. Le partage du savoir ne se réalise pas par magie. Si quelques îlots dans l'entreprise sont précurseurs, il est impératif de créer, d'encourager et d'évaluer les conditions du partage de la connaissance.

En fait, ce déroulement montre bien que l'on est passé d'une GRH qui gérait indépendamment ses propres activités, puis dans un second temps est apparue la nécessité d'intégrer cette fonction centrale avec les autres composantes organisationnelles de manière à rendre plus efficace le processus global.

Ce n'est qu'après (dans les années 80) que la GRH a eu une place dédiée dans l'organigramme, au moment même où les entreprises avaient comme mot d'ordre de restaurer les objectifs de performance et de compétitivité. On comprend mieux alors le difficile positionnement de cette fonction, pourtant centrale dans la réussite de l'organisation.

## **CHAPITRE II. L'intégration stratégique des Ressources Humaines.**

### **Introduction.**

Après avoir connu un rôle de soutien en gestion du personnel, nous attribuons à la gestion des Ressources Humaines un rôle beaucoup plus stratégique au sein de toute entreprise. Cela s'explique par la nécessité d'avoir maintenant au sein d'une organisation, une vision globale de la GRH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. Si ce nouveau rôle a pris de plus en plus de place dans les organisations, c'est principalement dû au fait que nous vivons dans un monde en constante évolution : le développement rapide des technologies, la facilité des moyens de communication, les aléas économiques et géopolitiques entraînent inévitablement une transformation du monde des affaires.

Le premier chapitre nous renseigne que les nouveaux environnements ont modifié substantiellement le fonctionnement des organisations, et ce, depuis les dernières années. Le fait que ces changements internes et externes aux organisations peuvent influencer de façon positive ou négative leur performance. Elles ont compris que la mise en place d'outils de gestion adéquats leur permettrait de s'en tirer le mieux possible en s'efforçant de suivre rythme effréné du changement.

Parmi ces outils, celui de positionnement stratégique de la fonction RH a suscité beaucoup d'intérêts auprès des chercheurs. En définitive, les travaux ont été nombreux

entraînant ainsi le développement de divers courants de recherche en stratégie. Les cadres conceptuels proposés par les chercheurs ont permis à ces derniers d'étayer leurs convictions en matière de gestion stratégique des Ressources Humaines. Par exemple, la théorie basée sur les ressources, une théorie fondamentale pour l'élaboration du concept de GSRH, illustre bien le concept de l'avantage concurrentiel tant recherché par les organisations soucieuses de se démarquer de leurs concurrents.

Ce présent chapitre va porter sur l'intérêt d'une intégration stratégique des Ressources Humaines. En se penchant sur l'implication de la GRH dans l'élaboration et mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, l'objectif de ce point est de répondre aux questions suivantes: Pourquoi l'intégration des Ressources Humaines dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise ? Quelle est la place qu'occupent les Ressources Humaines dans la démarche stratégique ?

## **SECTION I : les raisons d'être de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.**

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents. Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente. Ces exigences obligent plusieurs entreprises à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail.

L'entreprise confrontée à de nouveaux défis lancés par le changement de son environnement économique, technologique et social est appelée à mobiliser toutes ses

ressources, au premier rang desquelles elle place les femmes et les hommes qui la constituent. Dans ce contexte, associer la gestion sociale dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise peut garantir le succès de cette dernière et contribuer à la motivation des participants.

## **1. Le dépassement de la planification Stratégique.**

Depuis les années 60, la stratégie d'entreprise s'est basée, principalement sur la planification stratégique constituant un processus organisé d'élaboration des objectifs et des stratégies<sup>21</sup>, ce processus sert de référence commune à tous les employés qui assurent l'exécution opérationnelle.

La planification stratégique est un processus formalisé qui engage l'entreprise pendant longtemps, il adopte donc une vision de long terme<sup>22</sup>, cette formulation se déroule en deux temps : un premier temps consacré à la formulation de la stratégie et un second temps consacré à la mise en œuvre. La phase de formulation est confiée aux « stratèges » de l'entreprise (direction générale assistée par les planificateurs) alors que les autres membres de l'entreprise s'occupent de la phase de mise en œuvre.

### **2. 1.1. Le concept de la planification stratégique.**

La planification stratégique est un système de management apparu dans les années 60. Il repose sur le besoin de définir des objectifs et de concevoir des stratégies susceptibles de les atteindre. Les définitions du concept de la planification stratégique sont nombreuses et diversifiées, et, malgré les divergences, les auteurs sont, généralement, d'accord pour la considérer comme un processus organisé d'élaboration et de mise en œuvre d'objectifs, d'orientations et d'actions stratégiques au sein d'une entreprise. Ce processus repose sur l'idée essentielle que l'exercice de planification

---

<sup>21</sup>JOUA.F : De la planification stratégique au management stratégique, Cahier de recherche français, université paris Dauphine, P.1

<sup>22</sup>G.BRESSEY, KONKKUYT : L'économie d'entreprise, édition DALLOZ, 1998, P.55.

stratégique consiste à séparer la formulation de la mise en œuvre<sup>23</sup>. Il est alors confié aux dirigeants assistés par les planificateurs et leurs systèmes, qui pensent ce que doit être la stratégie de l'entreprise, pendant que les autres membres de l'entreprise s'occupent de l'action.

### **3. 1.2. Les limites de la planification stratégique.**

Les limites de la planification stratégique sont nombreuses et celles qui nous intéressent le plus sont:

- ✓ La négligence de la dimension sociale et humaine lors de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie ;
- ✓ La planification stratégique ne donne que peu d'importance aux ressources humaines : Elle considère que le personnel de l'entreprise n'a qu'un rôle de mise en œuvre. De ce fait, il n'est appelé ni à participer à la définition des orientations stratégiques ni à élaborer les stratégies. Cela néglige la participation et l'engagement du personnel vis-à-vis de la stratégie et réduit, donc, le succès de la mise en œuvre ;
- ✓ Elle réduit, aussi, la qualité des stratégies en excluant un ingrédient indispensable : la créativité, qui, dépend, en premier lieu, de l'engagement total de celui qui est à l'origine de l'action ;
- ✓ La planification stratégique ne traite pas les questions de motivation et d'engagement des exécutants. Elle se trouve ainsi inopérante devant les questions psychologiques, sociales et politiques<sup>24</sup> puisque ces questions ne sont pas traitées au niveau du processus comme un élément majeur de réussite de la stratégie, mais sont considérées comme une fonction de la Gestion des Ressources Humaines.

### **1.3. Le management stratégique.**

---

<sup>23</sup> MINTZBERG H : «Les organisations ont- elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue », Gestion, Revue Internationale de Gestion, Vol.19, N°4, (1987), pp.5-9.

<sup>24</sup> GENELOT.D :« Adieu à la planification, bienvenue à l'invention », L'Expansion Management Review, n° 74, (1994), pp103-109.

Quelles que soient leur pertinence, les stratégies ne peuvent pas améliorer les performances économiques et sociales de l'entreprise si elles ne sont pas efficacement mises en œuvre. L'appropriation de la stratégie, donc le succès de sa mise en œuvre, est tributaire de la participation, de manière importante, à sa formulation<sup>25</sup>. La qualité des stratégies développées dépend, ainsi, de la façon dont la stratégie est élaborée, de l'engagement et de la bonne volonté des membres de l'entreprise à les mettre en œuvre. L'accent sera, donc, mis sur les conditions dans lesquelles se forme la stratégie.

### **1.3.1. Définition.**

Dans l'approche renouvelée, la structure des organisations et les modes de management doivent s'adapter pour que les managers puissent jouer leur nouveau rôle de courroie de transmission entre les décisions stratégiques et leur mise en œuvre.

Le management stratégique est défini comme l'ensemble des tâches relevant de la Direction Générale, qui ont pour objectif de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir.

Ce mode de management stratégique se trouve à l'équilibre entre trois dimensions, qui forment l'ensemble du processus :

- La dimension économique de la rationalité traditionnelle (calcul de rentabilité, bilan avantages/ coûts) ;
- La dimension politique des jeux et stratégies d'acteurs (stratégies individuelles et de groupe) ;
- La dimension organisationnelle des structures et procédures formelles (les règles internes de fonctionnement).

L'objet du management stratégique vise moins à maîtriser la formulation des choix stratégiques qu'à faciliter, dans l'espace et la durée de l'organisation, la formulation et la mise en œuvre de stratégies fructueuses.

---

<sup>25</sup> HAFSIT et TOULOUSE.J.M :« Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en oeuvre ? », Gestion, Revue Internationale de Gestion, Vol.19, n°1, (1994), pp75-86.

La stratégie n'est plus le domaine réservé de la direction générale et ses planificateurs, comme dans la planification stratégique ; elle devient le domaine de plusieurs niveaux organisationnels. Cet intérêt témoigné au management stratégique trouve ses origines dans les mutations qu'a connues le concept de stratégie. En fait, l'accent est davantage mis sur les compétences et autres ressources internes, notamment les ressources humaines. Le paradigme dit de l'intention stratégique et l'approche basée sur les ressources se fondent sur les ressources internes comme base du développement de l'organisation.

### **1.3.2. Les enjeux du management stratégique.**

Plusieurs changements sont intervenus durant les années 90 dans le champ de la stratégie d'entreprise. Cette évolution marque la véritable entrée de la problématique des ressources et compétences dans le champ du management stratégique. Dans ce contexte, une nouvelle démarche a été initiée, elle se base sur l'idée que les facteurs clés de succès ne préexistent pas dans l'environnement ; c'est à l'entreprise de les fabriquer. L'avantage concurrentiel n'est pas à découvrir via une analyse externe, mais à inventer grâce aux ressources et compétences mobilisables en interne, voire en externe.

On passe, ainsi, d'une stratégie déduite de l'environnement externe de l'entreprise à une stratégie construite à partir des ressources internes et notamment les ressources humaines ; la réalité n'est pas donnée à l'entreprise, mais construite avec son concours.

Le management stratégique marque, désormais, le lien entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie, et ceci au moyen de la participation des opérationnels au processus stratégique. Désormais, les enjeux du management stratégique majeurs sont :

#### **1.3.2.1. L'intégration de la dimension humaine.**

Quand nous parlons de participation des opérationnels aux décisions stratégiques, il est nécessaire d'être clair sur la signification de ce terme. On définit l'intégration stratégique comme la participation de la GRH au processus stratégique de l'entreprise.

Cette participation concerne, d'une part, la formulation de la stratégie et, d'autre part, la mise en œuvre des décisions stratégiques. Il s'agit donc d'une intervention de la GRH en amont et en aval de la stratégie d'entreprise. Cette participation peut recouvrir tout ou

partie des éléments suivants : information sur les raisons et le raisonnement qui ont amené à la décision, consultation (avant de prendre la décision) et, enfin, initiation (prendre l'initiative de poser un problème et de proposer des solutions).

### **1.3.2.2. L'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie.**

Servant d'alignement stratégique des pratiques RH sur la stratégie d'entreprise, le management stratégique permet aux organisations de se doter d'une vision globale de la gestion des Ressources Humaines tout en intégrant les principaux enjeux organisationnels en tenant compte des contextes interne et externe

La performance sera obtenue lorsqu'il y aura adéquation des pratiques GRH avec la stratégie de développement. Elle cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance pour intégrer d'autres variables comme l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits ou l'image sociale. En nous appuyant sur le concept de l'approche de contingence ou plus précisément, l'adaptation à son environnement, nous souhaitons porter notre attention sur une autre variable, la culture.

### **1.3.2.3 Prise en compte de la variable culturelle.**

Pourquoi s'y intéresser ? Parce qu'avec le phénomène de la mondialisation nous avons cru qu'il aurait raison des différences entre pays.

En effet, certains envisageaient même un monde sans frontières où les cultures, les mœurs et les coutumes allaient s'unifier progressivement et standardiser les entreprises dans leur façon de faire. Cependant, l'unification des mœurs n'est souvent que superficielle et que beaucoup de pratiques translatées en dehors des frontières ont produits des résultats décevants. Plus l'internationalisation devient réalité, plus il est clair que les cultures demeurent. De plus, la pression qu'une entreprise étrangère peut exercer pour inculquer sa culture à ses employés suscite un réflexe de résistance, qui les attache encore plus fermement à leur propre identité culturelle.

Les spécialistes en management interculturel s'accordent pour dire que la culture a une incidence sur le management. Son existence et son pouvoir sont réels, et ce, malgré les activités commerciales se trouvant aux quatre coins du globe. La culture est toujours présente à l'arrière-plan, et ce, malgré la tendance des entreprises internationales à vouloir appliquer les pratiques de gestion occidentales.

### **1.3.3. Les avantages du management stratégique.**

Hormis ses avantages, le management stratégique présente des enrichissements par rapport à la planification stratégique, qui peuvent être présentés comme suit :

- Dans la planification stratégique, la réflexion stratégique concerne uniquement les stratégies externes de l'entreprise, relatives aux transactions de l'entreprise avec son environnement externe. Dans le management stratégique, elle porte aussi sur la définition de stratégies internes, c'est-à-dire relatives à l'organisation, à l'animation, et/ou à la finalisation de l'entreprise, permettant la mise en œuvre de stratégies externes ;
  
- Dans la planification stratégique, la réflexion stratégique est concentrée au niveau de la direction générale, alors que dans le management stratégique elle est décentralisée dans les unités opérationnelles au niveau des personnes qui seront ensuite responsables de la mise en œuvre des stratégies élaborées ;
  
- Dans la planification stratégique, le résultat de la réflexion stratégique est un plan d'actions conçu par des planificateurs qui devront ensuite le vendre aux responsables opérationnels chargés de l'appliquer. Dans le management stratégique, ce sont des décisions d'actions qui ont été élaborées par ceux qui auront à les mettre en œuvre. Elles risquent donc moins de susciter la résistance à leur application et d'être mal interprétées, comme cela se produit fréquemment dans le cas des décisions prises dans le cadre de la planification stratégique.

## **2. Le dépassement des modèles classiques de l'analyse stratégique et l'émergence du paradigme de ressources.**

Depuis le début des années 60, un seul modèle théorique (forces et faiblesses, opportunités et menaces) a été utilisé pour structurer les recherches dans le champ de la gestion stratégique. Bien que les facteurs internes (forces et faiblesses) et les facteurs externes (opportunités et menaces) aient reçu beaucoup d'attention, dans les travaux récents sur les sources d'avantage concurrentiel durable, mais ont uniquement mis l'accent sur l'analyse des facteurs externes.

## **2.1. Les postulats avancés par les modèles classiques.**

Face aux modèles classiques de l'analyse stratégique qui ne prenaient pas en considération les variables internes de l'entreprise, l'approche fondée sur les ressources considère, au contraire, que les ressources internes sont des déterminants majeurs de sa compétitivité, c'est-à-dire l'organisation est définie comme étant un ensemble de ressources humaines et matérielles productives qui constituent les inputs des processus d'offre.

Les modèles classiques de l'analyse stratégique s'appuient sur deux hypothèses :

- D'une part, ces modèles supposent que les entreprises d'une industrie sont identiques en ce qui concerne les ressources stratégiques qu'elles contrôlent et les stratégies qu'elles poursuivent ;
- D'autre part, ces modèles supposent qu'il n'existe pas d'hétérogénéité dans les ressources car les ressources utilisées par les entreprises pour implanter leur stratégie sont mobiles.

## **2.2. L'émergence du paradigme de ressources.**

La fin des années quatre-vingts marque un tournant important dans les modèles et les outils d'analyse stratégique. Jusque-là principalement tournés vers une analyse économique et industrielle des marchés, ils s'orientent de plus en plus vers une analyse de l'organisation interne. Ce passage du marché à l'organisation constitue une rupture théorique importante.

Acteur essentiel de cette rupture, la perspective basée sur les ressources considère justement l'entreprise et sa stratégie non plus à travers son portefeuille d'activités (produits/marchés), mais à travers ses ressources internes, matérielles et immatérielles.

L'entreprise est perçue comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles ou comme un portefeuille de compétences distinctives qui contribuent à la réalisation de produits ayant une fonctionnalité unique.

Cette approche propose une alternative intéressante aux approches dérivées de l'économie industrielle dans la mesure où ce qui détermine fondamentalement la compétitivité dépend étroitement de l'acquisition, de la valorisation et de la combinaison d'actifs et de compétences uniques plutôt que des conditions externes affectant les activités.

Dans un premier temps, nous présenterons brièvement les postulats de ce nouveau courant qu'est l'approche fondée sur les Ressources. Dans un second temps, nous discuterons du rôle des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.

### **2.2.1. Présentation des postulats de l'approche fondée sur les Ressources.**

La perspective basée sur les ressources, telle que présentée par Barney<sup>26</sup>, propose deux hypothèses alternatives pour l'étude des sources d'avantage concurrentiel.

Premièrement, ce modèle suppose que les entreprises d'une même industrie peuvent avoir des ressources stratégiques hétérogènes. En d'autres termes, les ressources peuvent être relativement différenciées d'une entreprise à l'autre, même si ces dernières sont dans le même secteur.

Ainsi, la situation géographique, les ressources financières, les connaissances technologiques, la renommée de l'entreprise sont toutes des variables qui sont susceptibles de différencier une entreprise d'une autre.

Deuxièmement, ce modèle suppose que ces ressources peuvent ne pas être parfaitement mobiles entre les entreprises, donc que l'hétérogénéité dans les ressources

---

<sup>26</sup> BARNEY.J: "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", dans Journal of Management, no. 17 (1991), pp. 99-120.

peut être durable. Par exemple, une technologie peut facilement être transférée d'une entreprise à une autre dans un même secteur, mais les brevets peuvent venir en limiter la mobilité. Les deux entreprises devront s'entendre pour partager l'utilisation de la technologie; celle qui désire l'obtenir devra nécessairement payer des redevances à celle qui l'a développée. Il y a donc des facteurs qui rendent les ressources imparfaitement mobiles.

### **2.2.2. Les concepts centraux de l'approche fondée sur les ressources.**

Pour éviter toute confusion, Barney <sup>27</sup>définit clairement les trois concepts principaux de cette perspective, soit les ressources, l'avantage concurrentiel et l'avantage concurrentiel durable.

#### **2.2.2.1. Les ressources.**

Comprennent l'ensemble des actifs, des capacités, des procédés organisationnels, des attributs, des informations, des connaissances et des savoir-faire qui sont contrôlés par l'entreprise et lui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies compétitives qui augmentent son efficacité et son efficience.

La plupart des autres auteurs, dans une perspective complémentaire, définissent les conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources. On peut identifier six conditions qu'une ressource doit respecter pour apporter un avantage concurrentiel à une firme:

#### **-La valeur.**

La ressource doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement, parce qu'elle permet un accès à un grand nombre de marchés et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client, ou bien parce que cette ressource

---

<sup>27</sup> BARNEY.J:"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", dans Journal of Management, no. 17 (1991), pp. 99-120.

est supérieure à celles des concurrents, et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente. Enfin, un avantage concurrentiel peut résulter de la présence simultanée de deux ressources. Dans ce cas, la valeur d'une ressource est accrue par la présence d'une autre ressource.

### **-La rareté.**

Une ressource doit être rare pour être une source d'avantage concurrentiel durable, c'est-à-dire, qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule. Si la ressource n'est pas unique, mais que sa transférabilité est incertaine alors sa rareté est renforcée.

Si l'on regarde la situation qui prévaut au CANADA, nous pouvons voir que le principal problème en matière de ressources humaines est qu'il y a un manque flagrant de main-d'œuvre spécialisée qualifiée. Dans une telle situation de rareté, les ressources humaines qui sont spécialisées constituent un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui les emploie.

### **-L'imitation.**

La ressource doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie. Les processus de production d'une firme sont imparfaitement imitables par ses concurrents lorsque les facteurs permettant d'obtenir une performance supérieure ne sont pas clairement identifiables et lorsque la mobilité des facteurs de production est imparfaite en raison de l'existence d'actifs spécifiques auxquels sont associés des savoir-faire tacites ou bien des droits de propriété exclusifs.

Une ressource peut être imparfaitement imitable pour ces raisons: les conditions historiques uniques, l'ambiguïté causale et la complexité sociale. Dans un premier temps, les ressources humaines, à travers la culture et les normes d'une organisation (son histoire unique), sont liées ensemble pour créer une synergie où les individus contribuent conjointement aux objectifs de l'organisation. L'histoire d'une entreprise est impossible, ou extrêmement coûteuse, à reproduire pour un compétiteur. Dans un second temps, les

ressources humaines peuvent aussi être la source d'ambiguïté causale. En effet, il est difficile pour une entreprise de cerner parfaitement la contribution de chaque individu. Il est donc encore plus difficile pour un concurrent de le faire dans le but de recréer un avantage concurrentiel durable semblable. Finalement, les ressources humaines et la complexité sociale sont intrinsèquement liées car la complexité sociale, par définition, résulte des interactions entre les gens. Ainsi, les ressources humaines caractérisées par des conditions historiques uniques, de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale seront difficilement imitables.

Un problème potentiel avec l'inimitabilité des ressources humaines est qu'une entreprise n'est pas obligée d'imiter les ressources humaines d'une autre entreprise; elle peut simplement les engager. Cependant, les ressources humaines ne sont pas parfaitement mobiles. D'une part, il existe un coût de transaction substantiel à quitter un emploi pour en occuper un autre. D'autre part, à cause de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale, il peut être difficile d'identifier les personnes responsables de l'avantage concurrentiel (la synergie des groupes).

Prenons comme exemple une firme de consultant. Il est difficile pour une entreprise qui désire s'approprier des employés d'une firme rivale de savoir exactement quels employés elle doit engager, puisque le travail d'équipe implique qu'il devient difficile de cerner la contribution exacte de chacun au succès du groupe. Il est aussi fort probable que ce ne soit pas un ou des individus en particulier, mais bien le groupe en entier qui constitue l'avantage concurrentiel de la firme rivale. Il devient alors assez difficile d'aller chercher le groupe au complet. Mais, même si on y parvient, il y aura toujours un coût de transaction rattaché au départ des employés pour une autre entreprise (que ce soit au niveau du salaire, des conditions de travail, du climat de travail, etc.). En somme, c'est à travers la combinaison de circonstances de complexité sociale, d'ambiguïté causale et de conditions historiques uniques que la valeur créée par les ressources humaines s'accumule dans l'entreprise.

**-La longévité.**

La ressource peut-elle maintenir l'avantage concurrentiel de la firme dans la durée? La longévité de la ressource dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité, etc... (obsolescence des ressources, apparition plus ou moins rapide de substituts). Certaines ressources peuvent avoir une durée de vie illimitée, et s'enrichir au fur et à mesure de leur utilisation.

### **-La substitution.**

La caractéristique que doit posséder une ressource pour être une source d'avantage concurrentiel durable, est qu'elle ne soit pas substituable par une ressource équivalente au plan de la stratégie. Les ressources humaines sont parmi les rares ressources à avoir le potentiel d'être transférable malgré les différences de technologies, de produits et de marchés, et à ne pas devenir obsolète. Par exemple, les habiletés cognitives des individus sont transférables à travers une grande variété de technologies et la formation continue permet d'éviter la désuétude.

Il est donc clair que l'approche a mis en lumière l'importance et l'influence des ressources humaines dans le succès de l'entreprise dans le cas où elle conditionnerait les choix et la réussite stratégique de l'entreprise, Ce sont donc les compétences spécifiques et distinctives que l'entreprise doit prendre en considération dans son processus d'élaboration ou de la formation stratégique.

### **-L'appropriation.**

Afin d'établir un avantage concurrentiel, la firme doit organiser ses processus et sa structure afin de réaliser la valeur potentielle de ses ressources.

Ce n'est que lorsque ces six conditions sont respectées qu'une ressource peut permettre d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

#### **2.2.2.2. L'avantage concurrentiel.**

Qu'est-ce que les avantages concurrentiels ? Si l'on se rapporte à la théorie des ressources stratégiques, elle évoque que la GRH constitue, contrairement aux autres actifs organisationnels, une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non

substituable par tout autre facteur de production. L'obtention de l'avantage concurrentiel pour les entreprises signifie la mise en place de stratégies créatrices de valeurs qui n'existent pas chez aucun de leurs concurrents. En d'autres termes, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seule permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

Dépendamment des types d'entreprises, un avantage concurrentiel peut porter sur différents aspects. Par exemple, il peut être au niveau de la technologie, d'un marché protégé ou bien d'un capital financier. Cependant, de nos jours, l'utilisation de ces avantages traditionnels est fragmentaire et par le fait même, de moins en moins efficace pour répondre au contexte des environnements turbulents. Il faut donc que les entreprises développent de nouveaux avantages concurrentiels.

### **2.2.2.3. L'avantage concurrentiel durable.**

Une entreprise a un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas simultanément implantée par aucun concurrent actuel ou potentiel et quand les autres entreprises sont incapables de reproduire les bénéfices de cette stratégie.

Suite à ce constat, Barney distingue trois catégories de ressources : le capital physique, le capital humain et le capital organisationnel.

✓ **Le capital physique** : comprend les installations, les équipements, la technologie et l'emplacement géographique d'une entreprise.

✓ **Le capital humain** : inclut la formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, les relations et la perspicacité des gestionnaires et des employés.

✓ **Le capital organisationnel** : comprend la structure formelle d'une entreprise, sa planification formelle et informelle, son système de contrôle et de coordination, ainsi que les relations informelles entre les groupes dans celle-ci et entre celle-ci et les autres entreprises de son environnement.

## **❖ Le rôle des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.**

L'ouverture sur le monde est maintenant monnaie courante, mais il n'en demeure pas moins qu'elle est complexe pour les entreprises. L'intensification de la concurrence les pousse à se doter d'atouts supplémentaires, originaux, même nouveaux qui leur permettraient de se démarquer de leurs concurrents. Les entreprises cherchent donc à se doter d'avantages concurrentiels pour survivre aux nouvelles conditions de l'environnement

L'approche basée sur les ressources démontre que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi, elles créent de la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et non-substituables. Et définit les ressources humaines comme le réservoir de capital humain qu'une entreprise contrôle directement par une relation d'emploi.

## **❖ Le capital humain.**

Le capital humain représente un des exemples potentiels d'avantages compétitifs. En d'autres mots, on dira que la gestion des Ressources Humaines crée un avantage concurrentiel recherché et indubitable. En effet, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la principale source d'avantages concurrentiels durables sans contredire, les Ressources Humaines.

L'idée que les Ressources Humaines puissent créer un avantage concurrentiel n'est pas nouvelle. Et si les Ressources Humaines représentent un intéressant avantage concurrentiel, c'est par le biais de la gestion stratégique des Ressources Humaines que les organisations peuvent réellement créer un puissant outil mis à la disposition de ces dernières.

## **❖ Création de la valeur à une entreprise.**

Pour être une source d'avantage concurrentiel durable, une ressource doit procurer de la valeur à une entreprise. Cette condition requiert qu'il existe une demande hétérogène de travail (c'est-à-dire que les entreprises ont des postes qui exigent différents types de compétences) et une offre hétérogène de travail (c'est-à-dire que les individus se différencient en ce qui concerne leurs compétences et le niveau de celles-ci).

Une ressource peut procurer de la valeur à l'entreprise si elle crée de la valeur ajoutée.

Par exemple, plus les employés sont compétents et mobilisés, plus ils seront performants et ainsi, plus ils ajouteront de la valeur au produit ou service. Plus une entreprise dispose d'employés performants, plus son bassin de ressources humaines a de la valeur.

## **SECTION II. La place des Ressources Humaines dans la démarche stratégique.**

Plusieurs auteurs insistent sur la nécessité d'intégrer la Gestion des Ressources Humaines aussi bien à la phase d'élaboration qu'à celle de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Les ressources humaines sont donc appelées à participer activement à la démarche stratégique.

Le responsable des R.H doit faire partie de l'équipe de direction<sup>28</sup> ; il doit être impliqué dès l'élaboration de la stratégie pour ne pas rester cantonné dans un simple rôle d'accompagnement des décisions économiques.

Cet appel à l'intégration de la fonction R.H, dès la phase de formulation de la stratégie, s'inscrit dans une conception nouvelle de cette fonction. Auparavant, le rôle de la GRH était limité à l'exécution ou la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Certains auteurs confèrent à la GRH un rôle de soutien dans la mise en œuvre des choix stratégiques, mais passent sous silence la participation de la fonction à l'élaboration de la stratégie.

Besseyre Des Horts affirme que dans la plupart des études faites, « le lien entre GRH et stratégie n'existe que parce que les pratiques de GRH sont cohérentes avec les

---

<sup>28</sup> BERNARD.L : « Pourquoi et comment la fonction RH peut être un acteur stratégique de la transformation des entreprises ? », Revue personnel, n°374, novembre, (1996), pp.15-21.

décisions prises en amont dans le processus stratégique »<sup>29</sup>. Cette vision est, selon cet auteur, restrictive de la fonction, car elle est, de fait, présentée comme une fonction intervenant à la suite de choix effectués par les responsables des autres fonctions. Ce n'est pas la cohérence des pratiques de GRH avec la stratégie qui est ici critiquée mais plutôt le fait que la GRH n'ait qu'un rôle de soutien d'une stratégie décidée sans elle.

Qu'il s'agisse d'une variable d'ajustement ou d'un acteur intervenant tant dans la mise en œuvre que dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise, le facteur humain, ainsi que son importance stratégique, dépendent de la culture organisationnelle, du mode de management, des caractéristiques des hommes de la fonction (expérience, qualification, etc.) et du contexte de l'entreprise, d'une façon générale.

En effet, pour les entreprises qui perçoivent leur personnel comme un coût à minimiser, il ne peut y avoir de rôle particulièrement moteur pour la fonction R.H dans la réussite de la stratégie d'ensemble de l'entreprise. A l'inverse, pour les entreprises qui voient dans leur personnel des ressources humaines dans lesquelles elles investissent, la fonction R.H. a un rôle crucial à jouer pour accroître la compétitivité de l'entreprise en participant, à part entière, à l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

Au-delà de ces divergences quant au statut et au rôle stratégique de la fonction RH, les auteurs s'accordent sur l'importance de l'intégration de cette fonction dans la démarche stratégique.

## **1. Les Ressources Humaines et la stratégie d'entreprise.**

La première question qui se pose est celle du sens du terme « stratégie d'entreprise », car sous ce concept si largement utilisé, on s'aperçoit vite que se cachent des interprétations très différentes en fonction du positionnement des différents acteurs dans l'entreprise, des différents courants de pensée, des diverses théories du management.

---

<sup>29</sup> BESSEYRE DES HORTS C.H : « Vers une gestion stratégique des ressources humaines », Les Editions d'Organisation, Paris, (1988), p.69.

## **1.1. Les définitions de la stratégie d'entreprise.**

Le terme même de stratégie a connu une importante évolution au cours du vingtième siècle. Si on regarde cette évolution dans le temps, il est intéressant de constater qu'à l'origine le terme est d'ordre purement militaire : il s'agit de la stratégie de la guerre, des choix fondamentaux pour faire face à l'ennemi. Les décisions prises ensuite, au cours de la bataille, relèvent quant à elles de la tactique. Vers les années 40, le champ de la stratégie s'élargit et on emploie alors le terme dans la théorie des jeux pour désigner la séquence de coups prévus ou effectués par les joueurs. Puis, tout au long des années 60, l'usage de la stratégie se confirme en économie, par l'application de décisions prises dans les entreprises expliquant des choix fondamentaux.

Enfin, nous assistons à partir des années 80 à une vulgarisation du terme et tout ou presque devient stratégie.

Dans la littérature du management, nous relevons, par conséquent, de nombreuses définitions de la stratégie, qui traduisent des approches sensiblement différentes d'un même phénomène : la définition des choix fondamentaux pour l'entreprise. Ainsi : la stratégie désigne l'ensemble des critères de décisions, choisis par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise.

La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif.

Nous définirons la stratégie comme l'ensemble des modalités de définition, d'utilisation et d'allocation des ressources gérables par l'entreprise.

Nous noterons que dans les deux dernières définitions de la stratégie, nous retrouvons le mot ressources : la stratégie alloue et articule les ressources de l'entreprise. A partir du moment où les hommes de l'entreprise sont considérés comme faisant partie de l'ensemble des ressources, la stratégie devient intimement liée aux Ressources Humaines.

## **1.2. Stratégie externe et stratégie interne.**

Historiquement, la stratégie d'entreprise a longtemps été dominée par une perspective externe, c'est-à-dire, orientée vers la croissance, la recherche de parts de marché, l'analyse concurrentielle. La stratégie était alors fortement liée à la planification et le volet des Ressources Humaines n'était présent que sous la forme du modèle de planification de la main d'œuvre, étroitement associé à la gestion opérationnelle et aux plans de production.

Dans les années 70, de nombreux chercheurs ont tenté d'expliquer les difficultés rencontrées dans le processus d'élaboration d'une stratégie exclusivement orientée vers l'externe et dans la mise en œuvre de cette planification stratégique. Les résultats montrèrent que le problème n'était pas tant le processus de planification stratégique lui-même, mais le manque d'alignement ou de cohérence entre les caractéristiques organisationnelles internes et les choix de développement externe.

Il devient alors clair que le succès des choix stratégiques est lié à un certain équilibre entre les éléments internes (notamment l'organisation et les ressources de l'entreprise) et la stratégie externe.

Par ailleurs, la stratégie dominée par les facteurs externes correspond plutôt à des périodes de développement des marchés tandis que la vision reposant sur l'analyse des ressources et des compétences est apparue dans un contexte de crise.

Cependant, aujourd'hui ces deux orientations de l'analyse stratégique sont devenues indissociables et complémentaires. La définition de la stratégie doit intégrer aujourd'hui les deux perspectives, avec des poids différents en fonction des aléas auxquels elle doit faire face.

### **1.2.1. La stratégie externe.**

La confrontation créatrice des capacités internes et des opportunités externes doit conduire l'entreprise à se positionner stratégiquement. C'est un peu de la découverte

d'une faiblesse dans l'environnement externe vers laquelle l'entreprise va diriger avec succès ses forces.

A ce niveau elle précise donc l'éventail des produits et des marchés qu'elle entend exploiter.

Pourtant, l'essence même de la stratégie est constitué des atouts que l'entreprise entend mettre dans son jeu pour améliorer sa position concurrentielle. La liste peut en être bien longue mais au-delà des avantages traditionnels (disponibilité de capital, localisation géographique, accès à des marchés réservés...etc.) se développent de nos jours de nouveaux atouts liés à la technologie et à la ressource humaine. Malheureusement aucun de ces atouts concurrentiels n'est éternel et les organisations doivent constamment travailler à les consolider ou à en trouver de nouveaux. D'où l'émergence d'un autre atout lié à la qualité du management. La capacité de bien gérer, de développer des politiques, pratiques et comportements adaptés au contexte stratégique, est un avantage stratégique difficilement copiable par les concurrents.

Dans le contexte stratégique actuel, bien gérer se ramène souvent aux mêmes impératifs. Ainsi, l'incertitude croissante de l'évolution économique, l'arrivée brutale de nouveaux concurrents, le rythme accru des changements technologiques et le raccourcissement de la durée de vie des produits imposent de plus en plus l'objectif de flexibilité (ou rapidité d'exécution) tant au niveau de la prise de décision, des compétences que des équipements.

Un autre élément clef de la stratégie concurrentielle touche aux coûts et plus spécifiquement aux réductions de coûts susceptibles de restaurer la productivité et la position compétitive de l'organisation. L'intérêt renouvelé pour la qualité, définie ici comme la satisfaction intégrale des besoins des clients, est aussi une caractéristique généralisée des stratégies actuelles. Finalement, cette même satisfaction des besoins des clients requiert une innovation continue tant au niveau des produits que des processus. Il est amusant de constater la discordance qui existe entre les prescriptions, déclarant que toute stratégie poursuivant plus d'une cible à la fois est vouée à l'échec, et les allégations de nombreux auteurs assurant que l'on peut, par exemple, simultanément rechercher

l'innovation et la qualité ou la qualité et la réduction des coûts. Donc les gestionnaires doivent mettre le plus vite possible des produits innovateurs, de qualité et à coût raisonnable. Etre bon dans seulement certains domaines ne suffit pas.

### 1.2.2. Stratégie interne.

L'identification des opportunités et des avantages stratégiques ne garantit pas malheureusement pas le succès.

Encore faut-il préciser comment l'organisation va s'y prendre pour réaliser la stratégie externe ?

Le modèle de l'alignement réactif d'une fonction Ressources Humaines, que nous pouvons modeler aux exigences de la stratégie externe, cède alors la place à une conception rénovée de la stratégie.

Dans cette nouvelle conception, la stratégie reste tournée vers l'extérieur pour la définition des choix fondamentaux vis-à-vis du marché, mais intègre fortement la dimension interne pour organiser et structurer les forces développées en interne. A cet égard, l'entreprise met alors l'accent sur des concepts nouveaux comme ceux de compétences, ressources humaines, structure, culture, technologie, système de gestion et d'information, qu'il est crucial d'aligner sur la stratégie compétitive (et également sur l'environnement externe) et d'harmoniser entre eux.

**Tableau 3. Stratégie externe et stratégie interne.**

<b>Caractère</b>	<b>Perspective externe</b>	<b>Perspective interne</b>
Principes inspirant la stratégie	L'adaptation : on ajuste les ressources aux opportunités découvertes dans l'environnement	La création : les ressources et les compétences de l'entreprise servent à créer de nouvelles opportunités
Origine de la	Le marché	Les capacités de la firme

démarche		
Décision	Imposée de l'extérieur	Choisie de l'intérieur
Contenu	Un portefeuille d'activités	Un bouquet de compétences
Orientation	Diversification	Recentrage

**Source** : Helfer, Kalika et Orsoni, Management : stratégie et organisation, Editions Vuibert, 2003, p. 53.

L'intégration de cette conception plus complète de la stratégie s'avère toutefois insuffisante face à la complexification des logiques économiques et financières. Les changements sont devenus très rapides, difficiles voire impossibles à prévoir, et limitent de ce fait les possibilités d'élaboration de stratégies délibérées et globales par un noyau de la direction.

Associé au temps souvent très long qu'exige l'évolution des mentalités et des comportements en entreprise, le besoin de faire face à un marché changeant impose une nouvelle façon de définir la stratégie.

Ainsi, plusieurs auteurs s'accordent pour dire qu'on est dans une période de forte évolution du processus d'élaboration de la stratégie, qui passe d'un processus mené par un nombre au départ réduit d'acteurs de l'entreprise (le noyau stratégique), à une démarche beaucoup plus large, intégrant les responsables opérationnels et fonctionnels. Cette évolution de la conception de la stratégie s'accompagne, comme nous le verrons, d'une évolution des méthodes de management et de la place de la fonction Ressources Humaines.

### **1.3. La décision stratégique et la décision opérationnelle.**

Dans cette nouvelle forme de management, et comme cela était le cas à l'origine du terme lorsque la stratégie n'était appliquée qu'à l'art de la guerre, il est important de bien distinguer les décisions qui relèvent de la stratégie et celles qui relèvent de la tactique ou de l'opérationnel, au sein de l'entreprise. En effet, une décision stratégique a un impact et des implications lourdes et peu réversibles sur le développement à moyen et long terme de l'entreprise.

A.C. Martinet nous propose de différencier ces deux types de décisions selon un certain nombre de critères.

Notons ici que l'opposition entre management stratégique et management opérationnel (ou courant ou tactique) n'implique nullement une échelle de valeur entre eux, mais simplement, ils ne relèvent pas des mêmes logiques ni des même types de décisions. C'est bien entendu au niveau du management stratégique que se pose la question de l'implication des RH dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

**Tableau 4. Décisions stratégiques et décisions opérationnelles.**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Décisions stratégiques</b>	<b>Décisions opérationnelles</b>
Impact	Global, toute l'entreprise	Limité, un service
Durée de préparation et de mise en œuvre	Longue	Courte
Réversibilité	Difficile et coûteuse	Aisée
Dimensions à intégrer	Multiples	Peu nombreuses
Environnement et temps	Variable	Contrainte
Objectifs	Souvent flous	Plutôt clairs
Répétitivité	Nulle	Forte
Structuration des processus de décision	Faible	Algorithmique
Niveau hiérarchique	Direction uniquement	Tous niveaux

Nature de la décision	Création de potentiel nouveau	Exploitation de potentiel existant
Compétences requises	Divergence, créativité	Convergence, rigueur

**Source** : A.C. Martinet : Stratégie, Editions Vuibert, 1993, p.162.

#### **1.4. La démarche stratégique.**

Nous sommes ici au cœur d'un domaine profondément influencé par l'environnement culturel de l'entreprise. D'un pays à l'autre, d'un secteur à l'autre, d'une entreprise à une autre, la démarche stratégique diffère. Selon les époques, il y a eu différentes écoles de pensées dominantes. De l'influence du contrôle budgétaire dans les années 20 au développement d'une vision stratégique dans les années 90, en passant par l'influence de la Business School de l'université de Harvard et de la planification stratégique, ce qui marque davantage l'entreprise n'est pas tant le résultat en soi, mais l'ensemble de la démarche mise en œuvre pour y arriver.

Beaucoup d'entreprises ont une démarche stratégique structurée autour d'un processus relativement semblable qui peut se résumer dans les principales étapes suivantes :

##### **1.4.1. Phase de diagnostic stratégique.**

Où l'on analyse la situation de l'entreprise, dans une double perspective interne et externe. L'entreprise est en effet considérée comme un système unique, ouvert sur son environnement, la stratégie définissant les modes de relation entre l'entreprise et cet environnement.

###### **1.4.1.1. Le diagnostic interne.**

Il vise à définir plus précisément le potentiel stratégique de l'entreprise, les forces et les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations, mais aussi ses faiblesses. Ainsi, cette phase permet d'identifier le savoir-faire propre à l'entreprise, son

métier, ses compétences, mais également les points sur lesquels l'entreprise ne peut pas compter ou doit progresser.

#### **1.4.1.2. Le diagnostic externe.**

Il a plutôt pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions possibles de l'environnement, les changements susceptibles d'être favorables ou défavorables aux affaires : les opportunités, les possibilités de développement, mais aussi les menaces sur l'activité actuelle.

Cette phase de diagnostic permet de dessiner plus clairement le cadre d'actions possibles pour l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une photographie à l'instant T, mais plutôt d'un film projeté qui couvre le passé récent, le présent, et surtout les prévisions pour l'avenir, toutes choses étant égales par ailleurs.

#### **1.4.2. Phase de définition de la vision et des objectifs stratégiques.**

C'est au cours de cette phase que la vision pour les années à venir se définit, ainsi que les objectifs stratégiques qui l'accompagnent. On va notamment confronter les prévisions, toutes choses restant égales par ailleurs, et les différents objectifs stratégiques possibles, pour prendre en compte l'écart réel à combler pour les atteindre. En fonction de la culture de l'entreprise notamment, ce sera le dirigeant, un groupe de direction ou l'ensemble de l'équipe dirigeante, qui aura défini les grandes orientations pour les années à venir et les principaux objectifs.

Une fois les objectifs clairement identifiés, les choix stratégiques retenus pour les atteindre pourront être très différents (internationalisation accrue, développement de nouvelles activités ou au contraire recentrage sur le cœur de métier, etc.). Notamment, ces choix seront fonction de plusieurs critères comme la vocation de l'entreprise, la probabilité de réalisation des objectifs, le risque encouru, les forces et faiblesses de l'entreprise pour la réalisation de ces choix, les possibilités de synergies avec les stratégies en place.

Il est également très important lors de cette phase de s'assurer de la faisabilité des choix. Toutes les fonctions de l'entreprise doivent être appelées à valider la faisabilité de ces choix. Notamment, la fonction Ressources Humaines s'attachera à la faisabilité organisationnelle, culturelle ou en termes de compétences disponibles ou à acquérir.

### **1.4.3. Phase de déclinaison des objectifs stratégiques en plans opérationnels.**

Il s'agit ici de transformer cette vision globale, ces objectifs stratégiques et ces choix en plans précis et les plus concrets possibles en général sous la forme de business plans. Ce sont les différentes divisions et fonctions de l'entreprise qui vont avoir la charge de définir ces business plans, élaborant leurs propres stratégies pour les atteindre au niveau de leur division fonctionnelle ou business unit. Les business plans doivent mettre en évidence la pertinence commerciale, la cohérence des mesures et la faisabilité des choix.

Ils se présentent sous des formes diverses en fonction des exigences de la direction de l'entreprise, mais pour chaque unité ou fonction, les modes de déclinaison de la stratégie, les investissements et les modes de financements prévus, les responsables impliqués, et les budgets sont indispensables. C'est à travers ces business plans que la stratégie se trouve déclinée à travers l'ensemble de l'entreprise, jusqu'à la définition des objectifs individuels des collaborateurs.

### **1.4.4. Phase : le contrôle.**

En effet, la démarche stratégique n'a de sens que s'il existe un système de contrôle permettant de réajuster les plans en cas d'écart entre les objectifs et les résultats.

Les plans établis sont en effet conçus de façon souple pour faire face aux évolutions de l'environnement. Ils sont le plus souvent glissants d'une année sur l'autre. Le contrôle stratégique est un processus ouvert, continu qui se déroule au rythme des périodes de contrôles définis par l'entreprise et qui cherche à mesurer l'écart entre les objectifs fixés et les résultats atteints aux différentes phases définies.

Il s'appuie également sur les changements au niveau du diagnostic pour dire s'il convient de modifier les objectifs, de réviser la stratégie ou simplement adapter les programmes, plans et budgets pour atteindre les objectifs fixés.

Pour être efficace, le contrôle n'est pas une succession linéaire d'examens. C'est un enchaînement cyclique de contrôles, qui implique l'ensemble de la hiérarchie et nécessite des systèmes d'informations performants. Nous imaginons aisément que les contrôles seront facilités par l'existence de données chiffrées permettant d'évaluer les résultats.

Dans le domaine des Ressources Humaines, et nous en reparlerons par la suite, les contrôles sont d'autant plus complexes que l'évaluation des résultats d'une action est souvent très difficile à mesurer.

Dans cette démarche stratégique, la question qui se pose est de savoir quel est le rôle que peut et/ou doit jouer le DRH.

## **2. L'implication stratégique.**

A partir de la politique générale de l'entreprise et des besoins des services, concevoir et proposer au PDG (ou au Comité de direction) une politique de personnel contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise tout en répondant au mieux aux besoins des hommes.

La stratégie Ressources Humaines est conçue dans une logique d'adaptation, d'alignement sur la politique générale de l'entreprise.

Il semble que le passage aux années 2000 a marqué une période de remise en question et de réflexions sur le rôle des RH. Ainsi, nous avons d'un côté des auteurs qui soulignent que les managers se font de la fonction RH, les tâches administratives (paie, gestion des dossiers du personnel, traitement des problèmes juridiques, etc.) restent plus importantes que les tâches stratégiques. D'un autre côté, des auteurs se placent dans une perspective nouvelle dans laquelle les pratiques en matière de GRH ne sont pas seulement le résultat des orientations stratégiques de l'entreprise, mais elles peuvent aussi les déterminer en partie : ce sont des moteurs, à l'origine du développement des compétences spécifiques qui, par conséquent, contribuent à la définition même des stratégies d'entreprise.

## **2.1. La Stratégie Ressources Humaines.**

Le but de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines est d'intégrer les considérations Ressources Humaines au contexte stratégique et donc d'aligner les pratiques de cette ressource sur les besoins organisationnels. Comme tout processus de management, le processus de Gestion Stratégique des Ressources Humaines se compose lui aussi de trois phases : la formulation, l'implantation et l'évaluation. Il peut être quelque peu confondant de parler de formulation d'une stratégie de Ressources Humaines dans un contexte d'implantation stratégique, mais il faut bien prendre conscience que le système de gestion stratégique des Ressources Humaines est un sous-système du système stratégique.

### **2.1.1. La formulation.**

La formulation stratégique des Ressources Humaines vise donc d'une stratégie Ressources Humaines.

Celle-ci doit regrouper les actions Ressources Humaines les plus appropriées à l'intégration des Ressources Humaines au contexte stratégique. Cette intégration peut se faire par le biais de deux processus :

**-Le processus d'alignement** : où des actions sont envisagées pour adapter la Ressource Humaine aux exigences de la stratégie externe et à la stratégie interne.

**-Le processus d'influence** : où des actions sont envisagées pour développer prévisionnellement la Ressources Humaine dans un sens qui augmente les capacités organisationnelles et favorise l'élaboration de stratégie externe ou interne plus ambitieuses.

Traditionnellement, la planification stratégique des Ressources Humaines s'est effectuée essentiellement selon l'approche **réactive** d'alignement sur les besoins de la stratégie externe.

L'imprévisibilité croissante de l'environnement économique et le réaligement fréquent des stratégies externes font maintenant qu'un tel alignement est devenu très délicat voire impossible à obtenir pour les composantes les plus longues à modifier de la

Ressource Humaine, par exemple les attitudes, les comportements, le potentiel technique, la capacité de direction, etc. La stratégie des Ressources Humaines doit alors s'enrichir d'une vue plus **proactive** où des actions nouvelles doivent être envisagées pour augmenter les potentialités Ressources Humaines et influencer favorablement à plus long terme les possibilités de développement stratégique. Nous concevons dans un tel cadre que la visibilité de la Ressources Humaine dans la formulation stratégique ait considérablement augmenté et qu'elle soit devenue pour certains l'atout concurrentiel de base.

#### **2.1.1.1. Le processus d'alignement.**

C'est la vision classique (réactive) de la planification stratégique. Des décisions de nature plus stratégique actionnent des exigences Ressources Humaines, qui, confrontées aux tendances des deux environnements, mettent en évidence des défis Ressources Humaines qui doivent être relevés par la stratégie.

Comme pour la structure ou les autres ressources à aligner avec la stratégie externe, le processus plus détaillé comprend :

- Une analyse des impacts des décisions stratégiques déjà prises (stratégie compétitive, processus de gestion, structure, culture, technologie, système d'information,...etc.) sur la Ressource Humaine ;
  
- Un audit des forces et faiblesses de la Ressource Humaine disponible à l'interne (inventaire, composition occupationnelle, potentiel de compétences, attitudes et comportement,...) ;
  
- Un audit des contraintes et opportunités des Ressources Humaines de l'environnement externe (déséquilibre de la main-d'œuvre sur le marché externe, caractéristiques de la main-d'œuvre disponible, nouvelles valeurs ou aspirations sociétales, lois, chartes, évolution du syndicalisme,...) ;
  
- Une mise en évidence des défis Ressources Humaines majeurs qui résultent de la confrontation des exigences organisationnelles en matière de Ressources Humaines avec

les disponibilités internes Ressources Humaines dans le cadre des contraintes et des opportunités de l'environnement externe,...etc.) ;

➤ Un processus de prise de décision conduisant à l'élaboration d'une stratégie d'une stratégie Ressources Humaines qui combine les moyens (ou pratiques de gestion des Ressources Humaines) mis de l'avant pour surmonter les défis Ressources Humaines et contribuer au succès organisationnel.

### **2.1.1.2. Le processus d'influence.**

La stratégie Ressources Humaines élaborée précédemment a, en théorie, la vertu de faire évoluer la ressource humaine de l'état actuel désiré par le contexte stratégique. Encore faut-il bien que l'écart entre les deux ne soit pas insurmontable auquel cas la faisabilité de la stratégie compétitive serait remise en question. Nous sommes ici confrontés au paradoxe de base de la planification, à savoir que toute stratégie est une entreprise de changement pour s'adapter à un contexte nouveau, mais que ses chances de succès sont d'autant plus grandes qu'elle s'appuie sur des éléments qui existent déjà. Il devient donc nécessaire de travailler à faire évoluer la réalité des Ressources Humaines non seulement pour s'aligner sur la stratégie compétitive (aspect réactif), mais aussi pour permettre la formulation de stratégies compétitives plus ambitieuses (aspect proactif), car la compétitivité de demain est très largement contenue dans les capacités d'aujourd'hui

Il faut bien sûr être en mesure d'anticiper les grandes lignes de l'évolution souhaitables de la Ressource Humaine. Une certaine vision de ce que sera l'organisation de demain et des changements qui l'assailliront, est donc nécessaire pour se faire une idée des futurs besoins Ressources Humaines et envisager aujourd'hui les actions qui transformeront cette main-d'œuvre (par exemple sa culture, sa capacité de recherche ou sa capacité de gestion) et seront à la source des avantages compétitifs de demain. Ces atouts Ressources Humaines permettront à l'organisation d'avoir à se limiter aux stratégies compétitives d'imitation, voire de survie, avec tous les inconvénients qu'elles supposent.

Dans les faits, le processus conduisant à la formulation des actions Ressources Humaines appropriées est encore le même que le processus classique de planification

stratégique des Ressources Humaines, mais les analyses sont beaucoup plus générales et visionnaires puisqu'elles s'adressent au long terme et qu'aucune stratégie formelle de compétitivité ne peut être formulée si longtemps à l'avance. Lorsque cet environnement organisationnel se précisera, les analyses se feront plus fines et des décisions stratégiques Ressources Humaines d'alignement compléteront la démarche d'intégration. Dans le cas spécifique de l'adaptation à un changement technologique, des actions générales Ressources Humaines à long terme précèdent et rendent possibles des actions spécifiques Ressources Humaines à plus court terme. Une telle approche met bien en valeur le caractère incrémental de la formulation stratégique et tient compte de l'interaction qui existe entre les environnements, la stratégie compétitive et les stratégies internes. Elle souligne également le fait que la planification stratégique est tout autant préoccupée du court terme que du long terme.

### **2.1.2. L'implantation.**

Pourtant la gestion stratégique des Ressources Humaines est plus que la planification stratégique des Ressources Humaines, que nous venons de décrire, c'est aussi l'implantation stratégique et l'évaluation stratégique des Ressources Humaines. Ces aspects ont été négligés dans le passé, avec comme conséquence que la gestion stratégique des Ressources Humaines était limitée à la formulation de stratégies Ressources Humaines et que toute l'implantation était repoussée au niveau opérationnel. Faute de couplage entre les deux types de plans, les échecs furent nombreux.

Il faut donc, au niveau stratégique, se pencher beaucoup plus sur des éléments d'implantation Ressources Humaines comme l'organisation des systèmes opérationnels de planification et de contrôle des Ressources Humaines, l'organisation structurelle du service des Ressources Humaines, la mobilisation des cadres hiérarchiques et leur formation sur les aspects Ressources Humaines, la disponibilité et la diffusion des informations pertinentes, etc.

### **2.1.3. L'évaluation**

L'évaluation stratégique des Ressources Humaines est un autre et dernier domaine de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines. Peu développée dans le passé, elle semble bénéficier aujourd'hui d'une attention accrue grâce au modèle renouvelé de gestion des Ressources Humaines qui rend la fonction Ressources Humaines responsable en partie de l'atteinte des objectifs organisationnels. Cette contribution partielle est d'ailleurs de plus en plus souvent appréciée par le biais des concepts de valeur ajoutée, qui expriment ce que les activités de gestion des Ressources Humaines apportent à l'organisation. Quoique de nombreux problèmes de mesure se posent encore aux évaluateurs, cette approche est prometteuse et tend à combler un vide immense dans le processus de Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

## **Conclusion du chapitre II.**

La prise en compte, lors de l'émergence de la notion de stratégie dans le fonctionnement de la Gestion des Ressources Humaines, du fait qu'il n'y ait pas uniquement la seule stratégie organisationnelle à laquelle une place privilégiée doit être accordée, mais bien plusieurs stratégies, celles des acteurs en présence, entraîne la Gestion des Ressources Humaines vers un management stratégique des Ressources Humaines.

Il est possible d'affirmer que d'un point de vue général les organisations ont saisi l'orientation d'une gestion stratégique de leurs ressources humaines. Même si pour de nombreuses entreprises les processus de planification stratégique sont encore relativement rudimentaires, il n'en demeure pas moins que sur une base continue, l'insertion de la gestion des ressources humaines au sein des décisions stratégiques progresse et permet le développement de plusieurs innovations au plan des programmes et des méthodes de GRH.

Il reste toutefois un cheminement important à accomplir pour que les pratiques et la mise en œuvre de la réalisation des objectifs de la gestion des ressources humaines aient de façon continue des impacts significatifs sur l'amélioration des dimensions critiques des stratégies corporatives.

L'objectif de ce chapitre a consisté à dresser un portrait des connaissances en gestion stratégiques des Ressources Humaines dont la littérature dispose actuellement. Il est évident que ses fonctions montrent un net clivage avec toutes les notions traditionnelles de la gestion de personnel où elle détient maintenant un rôle stratégique de premier plan au sein des organisations.

Les nombreuses définitions proposées démontrent bien le caractère complexe de la GSRH. Sa complexité se traduit par les différents modèles théoriques qui ont marqué l'évolution du développement de la recherche en matière de GSRH. Et tout particulièrement la théorie basée sur les ressources, qui a attiré l'attention des chercheurs dans ce domaine. Grandement connue et utilisée en gestion, la théorie basée sur les ressources est considérée comme une véritable clé de la performance organisationnelle.

Nous avons également expliqué l'importance de l'approche de la contingence qui met en relief la cohérence entre les pratiques RH et les caractéristiques organisationnelle et contextuelle. Les récents développements dans la recherche illustrent bien l'évolution certaine de la GSRH selon cette l'approche.

### **Conclusion de la partie I :**

Depuis près d'une vingtaine d'années, la fonction Ressources Humaines (RH) cherche un positionnement que tous les acteurs concernés souhaitent voir accéder à un niveau stratégique. Les premiers travaux sur la fonction RH stratégique datent des années 1980. Des publications ont marqué le développement ultérieur de réflexions théoriques et pratiques sur cette dimension stratégique, qui a été de plus en plus revendiquée par les

acteurs eux-mêmes au cours des années 1990. Si cette revendication est légitime, l'accession de la fonction Ressources Humaines à un positionnement stratégique est-elle réelle au-delà du discours exprimé par les chercheurs et les praticiens ?

Les travaux ont été en effet nombreux depuis une quinzaine d'années pour préciser le sens du positionnement stratégique de la fonction Ressources Humaines et sa participation à la définition de la stratégie et le rôle du Directeur Ressources Humaines en tant que business partner sont, par exemple, des caractéristiques récurrentes des convictions exprimées par les chercheurs et praticiens.

La fonction ressource humaine est une fonction stratégique, dont les enjeux sont déterminants dans la conduite des changements en cours, pour adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement international, de plus en plus concurrentiel, où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité, et doivent être organisées sur la base de savoirs et de compétences.

La ressource humaine est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. La GSRH étant l'un des moyens de son développement et de sa promotion pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux.

La GSRH est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité ; elle est partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

En effet, la GSRH n'est pas une fin en soi, elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Elle permet de développer les compétences, et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes aux changements.

## **PARTIE II. La Fonction Ressources Humaines en Algérie.**

### **Introduction.**

Face à la conjoncture économique et sociale et aux difficultés croissantes des entreprises et des organisations algériennes, l'idée qu'il y a lieu de porter un regard neuf sur les Ressources Humaines mûrit. Cela apparaît d'autant plus essentiel que la fonction Ressources Humaines est sans cesse interrogée sur la nature de sa production immatérielle dans l'entreprise, sur sa contribution à la création de valeur et sur ses apports potentiels au développement du professionnalisme des acteurs.

Dans le contexte de la mondialisation, le début du XXI<sup>ème</sup> siècle se caractérise notamment par l'essor d'une société informationnelle fondée sur une économie du savoir et de la connaissance où les investissements immatériels deviennent fondamentaux pour nombre d'organisations. Cette nouvelle légitimité de la connaissance liée à la dématérialisation de l'économie et du travail est donc singulièrement stimulante pour le chercheur en gestion des Ressources Humaines dont les apports conceptuels, méthodologiques et pratiques peuvent être significatifs pour les dirigeants algériens.

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques des années 2000, la qualité du Management des Ressources Humaines est un facteur clé de succès essentiel. Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des Ressources Humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant. Cette conviction s'est forgée progressivement, contribuant à l'émergence de la fonction Personnel et à sa transformation en fonction Ressources Humaines, à la prise en compte des défis à relever avec une approche contingentielle. Cette conviction imprègne les idées forces du Directeur Ressources Humaines aujourd'hui qui devient partenaire d'affaires, responsable du développement humain et social.

### **CHAPITRE III. Les enjeux de la fonction Ressources Humaines en Algérie.**

## **Introduction.**

La fonction Ressources Humaines a évolué de manière très significative pendant les cinquante dernières années. De ses débuts, où elle s'occupait de l'« Administration du Personnel », elle s'est transformée pour devenir « Gestion des Ressources Humaines », pour ensuite, au début du XXIème siècle, continuer son évolution et se focaliser maintenant sur la « Direction et Développement des Personnes, Gestion du Talent », avec une considération stratégique dans l'organisation.

La fonction Ressources Humaines dans les entreprises algériennes est en train de se professionnaliser de plus en plus et fait dorénavant partie des organes de décision.

Cependant, dans l'ensemble des entreprises coexistent les différentes conceptions de la fonction, selon les secteurs d'activité et aussi en fonction de la vision de la Direction Générale et des compétences des professionnels.

Les défis de la Fonction Ressources Humaines en Algérie comme la négociation salariale, la gestion de la diversité et de l'incertitude, l'individualisation des politiques, impliquent un haut niveau de professionnalisme et le développement des compétences appropriées.

L'objectif de ce chapitre est de souligner les enjeux de la fonction Ressources Humaines, d'identifier les espoirs mis dans cette fonction et de discerner des pistes de réflexion en matière des Ressources Humaines en Algérie.

## **SECTION 1. Genèse et développement de la fonction Ressources Humaines en Algérie.**

L'Algérie a engagé un certain nombre de réformes au niveau de son économie et de son code du travail afin de s'ouvrir à la concurrence internationale avec, pour objectif, l'adhésion à l'OMC.

Cependant, le choix de l'économie de marché ne suffit pas et le débat sur ce changement ne doit pas occulter le déficit de responsabilité sociale des entreprises minées par des conflits d'intérêts<sup>30</sup>.

La fonction Ressources Humaines en Algérie a accompagné toutes les phases de développement économique et social mises en place par les Pouvoirs Publics depuis les années 60. Elle a vu son rôle et son champ de compétences évoluer en fonction, notamment, de l'œuvre normative de l'Etat, surtout dans le domaine du Droit du Travail qui a, pour l'essentiel du parcours historique du pays (1962 à ce jour), marqué les pratiques de la fonction Ressources Humaines.

L'évolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie est fortement liée et façonnée par celle de l'économie du pays. Elle s'est déclinée au fil de l'histoire principalement à travers trois types de conception de la Gestion des Ressources Humaines correspondant à trois moments forts de la politique économique du pays depuis l'indépendance jusqu'à nos jours.

## **1. La période 1960-1980 : Une vision socialiste de la fonction Ressources Humaines.**

En 1962, après 132 ans de colonisation, par la France, et une guerre de libération longue et meurtrière, l'Algérie est finalement indépendante, mais pauvre et sous-développée économiquement.

En effet, la puissance coloniale a très peu investi dans l'industrie lourde, alors qu'elle a favorisé l'agriculture, l'extraction des produits du sous-sol et d'une moindre façon, la transformation des produits alimentaires (notamment le vin).

Le pays s'engage dans la construction d'une économie forte qui se détache de l'héritage colonial, dans le but de créer une société moderne et dynamique.

---

<sup>30</sup> KOURDE.L : "Comprendre les conflits du travail", Maghreb ressources humaines N° 2, mars [1992], p.33.

Au seuil de son indépendance, l'Algérie a besoin d'un Etat fort afin de développer son économie rapidement.

Après le départ des Français, le pays manque de cadres et d'ouvriers spécialisés, et la population algérienne est constituée à 90% de paysans analphabètes qui viennent, nombreux, s'installer en ville.

Le pouvoir choisit la voie du socialisme, se démarquant ainsi du capitalisme associé au système colonial.

Le gouvernement met en place un modèle de développement fondé sur la théorie des industries-industrialisantes, selon laquelle les pays les plus pauvres doivent investir en priorité dans les industries lourdes dont le développement est supposé entraîner tous les autres secteurs de l'économie. Cet objectif ne peut être atteint sans une intervention forte de l'Etat pour nationaliser les entreprises et planifier l'économie. C'est une démarche qui a un coût élevé, mais l'Algérie ne manque pas de moyens : en particulier ses précieuses ressources en hydrocarbures et le fort sentiment nationaliste d'une population prête à se mobiliser pour l'indépendance.

Pour l'industrialisation, le pouvoir peut compter d'une part, sur un financement par les banques étrangères, qui accordent à l'Algérie d'importants emprunts, considérant ses réserves de gaz comme une sérieuse garantie et d'autre part, sur les bénéfices tirés de l'exportation des hydrocarbures dont les prix sont à la hausse, suite au premier choc pétrolier de 1973.

De 1967 à 1977 trois plans de développement économique se succèdent. L'objectif est d'élever le niveau de vie de la population par l'appropriation et la mise en valeur par l'Algérie de ses propres richesses, par la construction d'une industrie de base et une réforme de l'agriculture.

Commence alors une période de nationalisation des grands secteurs de production : en 1966 le président Boumédiène proclame la nationalisation des secteurs miniers, en 1967 des banques et en 1971 c'est au tour des hydrocarbures, dont les importantes recettes

deviennent l'outil du développement. Une planification de plus en plus rigoureuse est mise en place grâce à l'organisation de l'économie en monopoles et sociétés d'Etat, couvrant tous les secteurs de l'économie, y compris le commerce extérieur : l'Etat devient le principal, sinon le seul, employeur.

### **1.1. La conception de la fonction Ressources Humaines durant cette période.**

Durant cette période, la croissance est au rendez-vous ainsi que la redistribution des revenus, l'emploi se développe et le chômage diminue, les conditions de vie s'améliorent.

Correspondant aux soucis de l'entreprise de la première période post coloniale d'assurer les services publics vitaux (électricité, chemin de fer, eau...) et de stimuler la croissance économique nationale (création d'emplois, distribution des salaires...), cette stratégie s'appuyait sur une logique de service public (Etat transporteur, Etat agriculteur...) l'entreprise publique s'étant attribué un rôle social : recruter massivement sans se préoccuper des dépenses ni du profit.

Consacrées essentiellement à la construction de l'Etat et de ses institutions de base, ces années auront été, pour la fonction Ressources Humaines, une étape-clé dans la mise en place d'un système administratif. La fonction est alors vue comme une fonction sociale complète<sup>31</sup>, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, cantine, etc.).

### **2. La période 1980-1990 : La Ressource Humaine est un coût à minimiser.**

Au début des années 1980, la centaine de sociétés nationales a été restructurée en plus de cinq cents entreprises publiques, et le mode d'intégration vertical de chaque société nationale était cassé, voir transformé en concentration horizontale ou plutôt en séparation des fonctions de l'amont et de l'aval. Comme la société Naftal qui est née de la

---

<sup>31</sup> KHALFA. B : "Algérie : Evolution de la fonction personnel", Maghreb ressources humaines, N°2, [1992], p 65.

restructuration de la Sonatrach en 1982 puis la séparation de raffinage et de la distribution en 1987.

Au cours de cette période, la dynamique de l'investissement productif étant ralentie et les ressources de l'État étaient en grande partie détournées vers la consommation. Les prix à la production étaient fixés par la loi et un très grand nombre de biens et de services continuaient d'être subventionnés par le Trésor public.

De plus, l'établissement du monopole sur le commerce extérieur, son exercice attribué à de grandes entreprises commerciales ainsi que l'expansion monétaire ont entraîné une forte demande impossible à satisfaire et, ses corollaires, la pénurie et le développement de la corruption. Cette rigidité de la planification centrale et la politique laxiste en termes d'aides et de subventions à la consommation sont apparus pleinement au contre choc pétrolier de 1986 : une baisse de 50% des recettes budgétaires provenant des hydrocarbures. Croyant à une conjoncture limitée dans le temps, l'État a poursuivi sa politique économique laxiste en augmentant le déficit budgétaire et en encourageant massivement à l'endettement extérieur à court terme pour financer les inputs de l'industrie et de grands chantiers d'infrastructure. L'endettement du pays s'est aggravé en valeur et pour une structure très défavorable.

Pour l'agriculture, et sous l'impulsion des propriétaires fonciers expropriés dans le cadre de la révolution agraire, on a assisté à la fin de cette expérience agraire qui avait, sur le plan social, beaucoup d'aspects positifs comme la construction de villages agricoles et la fixation de la population rurale comme solution à l'exode rural.

En 1982, quatre années avant le contre choc pétrolier, la révolution agraire est abandonnée en tant que stratégie de relance de l'agriculture et on revient au système des Domaines Autogérés avec les DAS (Domaines Agricoles Socialistes).

Commencée en 1983/1984, la crise économique en Algérie a été aggravée, dès 1986, par les chutes des prix du pétrole et du dollar qui ont réduit les revenus des exportations, fondés à 95% sur les hydrocarbures.

## **2.1. La conception de la fonction Ressources Humaines durant cette période.**

Au niveau de la Gestion des Ressources Humaines, cette crise a affecté en priorité le coût de la main d'œuvre, car les Ressources Humaines étaient considérées comme étant des éléments constitutifs des coûts de production qu'il fallait minimiser et la fonction Ressources Humaines ne disposant pas de stratégie.

Cette situation n'a pas manqué d'asséner des coups durs à la Gestion des Ressources Humaines : absence de l'utilisation des moyens de développement des Ressources Humaines en place, comme les systèmes de motivation, de formation et d'individualisation des salaires, gel et arrêt des recrutements, compression des effectifs, tension sociale et crise syndicale...etc.

Il n'en demeure pas moins que la fonction Ressources Humaines s'est dotée pour la période concernée, d'un certain nombre d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion.

## **3. La période 1990 à nos jours : L'ajustement Ressources/Besoins et valorisation des Ressources Humaines.**

La gestion des ressources humaines est une des clés, sinon la voie idoine pour moderniser l'administration. L'importance de l'enjeu nous amène à considérer comme capital l'intérêt qui doit être accordé à la ressource humaine dans l'entreprise algérienne.

Jusqu'aux années 90, les RH sont gérées en termes quantitatifs d'éducation, de formation et de postes à pourvoir.

Dans le contexte d'économie fermée, qui caractérise cette période (début des années 90), l'environnement est relativement stable, et la stratégie de développement peu complexe.

Nous sommes en présence d'une logique de gestion, qui a pour objet de développer ses prestations en contrôlant ses ressources. La culture de résultats reste le critère prédominant. Sur le plan managérial, la stratégie est élaborée au sommet, avec une forte centralisation de la prise de décision. La priorité est au contrôle de l'activité, au traitement des problèmes quotidiens et à la bonne exécution des décisions.

S'élaborent ainsi des systèmes de contrôle et de stimulation du personnel : rédaction des règlements de travail ; développement d'une législation sociale ; protection des droits syndicaux, instauration des conventions collectives. On demande au responsable des RH, généralement chef du personnel, de veiller à l'application de la réglementation en vigueur. Cette approche administrative, centralisée-autoritaire, sera renforcée par la mise en œuvre des mesures restrictives imposées par le FMI dans le cadre du PAS.

### **3.1. La conception de la fonction Ressources Humaines durant cette période.**

Avec l'ouverture de l'économie nationale, l'Etat tente de propulser de nouveaux modèles d'organisation du travail, basés sur l'encouragement aux investissements privés et sur la mise en œuvre de plans de réformes législatives et organisationnelles :

-Introduction et généralisation des NTIC ;

-Démarche qualité ;

-Flexibilité de l'emploi ;

-Sur le plan managérial, une participation croissante du DRH à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Consciente de cette réalité, la Direction Générale de la Fonction Publique a engagé depuis 1995 des réformes profondes en matière de gestion des ressources humaines en rapport avec les exigences d'efficacité, de performance et d'efficience, induites par les

mutations que connaît le pays et auxquelles elle doit faire face ainsi que des mécanismes d'appui et d'accompagnement visant tous les secteurs et tous les domaines, parmi lesquels se place en priorité la mise à niveau de la Gestion des Ressources Humaines.

Ces réformes se sont traduites notamment par :

- La consécration de plans annuels de gestion des ressources humaines dans les différentes institutions et administrations publiques à la faveur du **décret n° 95-126 du 29 avril 1995**.
- La consécration de plans sectoriels annuels de formation, de perfectionnement et de recyclage dans les différentes institutions et administrations publiques à la faveur du **décret n° 96-92 du 3 /3/ 1996**.

La désignation « Fonction Ressources Humaines » de l'entité chargée de la gestion du personnel dans l'entreprise algérienne est ainsi très récente. Promue dans le cadre du processus de libéralisation économique engagé par l'Etat, la fonction RH figure comme l'un des axes sur lesquels a été articulé le programme national de mise à niveau des entreprises.

Il faut noter que ces nouvelles lois sociales, promulguées et continuellement actualisées depuis, ont introduit :

-Une plus grande flexibilité dans l'emploi et la gestion de la force de travail dans l'entreprise et le recours à des techniques modernes de recrutement (tests psychotechniques, entretiens, etc.), ainsi que la création de mécanismes et d'institutions de prise en charge des travailleurs susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi (pour raison économique) ;

-Une reconnaissance de la Fonction Ressources Humaines : la DRH se substitue service du personnel, etc ;

- Le transfert du pouvoir de décision en matière de Gestion des Ressources Humaines (recrutement, discipline, hiérarchie des emplois, conditions de travail, rémunération...) des structures de l'Etat vers l'entreprise ;
- La formalisation par voie conventionnelle des conditions d'emploi et de travail, permettant aux partenaires sociaux de l'entreprise d'élaborer leurs règles de Gestion des Ressources Humaines ;
- L'utilisation de plus en plus généralisée de l'outil informatique ;
- La mise en place des mécanismes de régulation des effectifs de la Fonction Publique destinés à assurer une meilleure maîtrise de ses effectifs ;
- Une amélioration du niveau de formation des Directeurs des Ressources Humaines désormais diplômés des universités ;
- Mesures d'incitation et d'encouragement à l'emploi et à l'investissement : emploi flexible financé par l'Etat sous forme de contribution au salaire et de moyen d'exonération des charges sociales ;
- Développement d'une politique de formation promotionnelle, accompagnée par la mise à niveau de l'ensemble du dispositif Education- Formation ;
- Des efforts dans l'application des démarches qualité (procédures de normalisation) ;
- Une croissante participation des Directeurs des Ressources Humaines à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ;
- Obligation pour l'Entreprise de disposer d'une commission consultative d'entreprise ;
- Existence d'un syndicat puissant avec ancrage social fort avec lequel l'Etat s'est engagé dans une politique contractuelle ;
- Une présence accrue des structures de concertation ;

-Révision du Code du Travail introduisant la flexibilité de l'emploi CDD et CDI, complétant ainsi les réformes mises en place en matière de législation de travail .

Cet arsenal de mesures, impulsé essentiellement par l'Etat, devenu acteur principal du changement, est en train de mettre à l'épreuve les pratiques issues du lourd héritage des périodes précoloniale et coloniale, fonctionnant sur une trame agissante des représentations collectives culturelles traditionnelles patrimoniales, sur lesquelles se sont greffés les modèles coloniaux du management de type tayloriste. Cette mise à l'épreuve, rendue possible grâce au Programme National de Mise à Niveau, semble indiquer une reconnaissance officielle ainsi qu'une prise de conscience importante chez les jeunes chefs d'entreprises et les jeunes cadres, du rôle de la GRH dans la performance de l'entreprise.

## **Section 2. Essai de définition de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.**

La Fonction Ressources Humaines en Algérie ne peut être considérée sans prendre en compte les bouleversements et les mutations rapides que l'entreprise algérienne a connues depuis l'indépendance (1962).

L'évolution récente de la Gestion des Ressources Humaines témoigne du souci de contribuer à une meilleure connaissance des contraintes et des défis auxquels la Fonction Ressources Humaines a toujours été confrontée. La plupart des pratiques de GRH sont dominées par l'approche administrative du personnel.

La persistance de ces pratiques relèverait de la pesanteur historique de l'entreprise publique qui a été créée dans la foulée de l'édification de l'Etat national et dont les caractéristiques managériales ont marqué et marquent encore profondément la gestion des hommes et des femmes au travail.

### **1. Définition de la Fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.**

La fonction Ressources Humaines en Algérie reste fortement tributaire du contexte entrepreneurial. Elle consiste en des missions telles que : définitions de politiques, élaboration et formalisation de systèmes, de méthodes, d'outils et de procédures de gestion, etc. Et des activités comme : l'administration du personnel, le recrutement, la formation, l'analyse des postes de travail, la mise en place et le suivi de l'évolution du système de rémunération, la communication interne, l'hygiène et la sécurité, la gestion des activités sociales, le volet social, la valorisation des compétences, l'audit de Gestion Ressources Humaines etc. Il s'agit finalement de toutes les activités impliquant les Ressources Humaines, visant à disposer des compétences requises et à gérer leur emploi de manière efficace au sein de l'Entreprise.

## **2. Les caractéristiques de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie.**

En dépit du processus entamé de modernisation des structures de l'entreprise algérienne, la fonction Ressources Humaines demeure tiraillée entre les contraintes imposées par les dynamiques internes de l'évolution sociétale, et l'impérieuse nécessité de relever des défis nouveaux.

L'importance de la Fonction Ressources Humaines Algérie s'accroît avec la taille de l'entreprise et le nombre de son personnel et elle a toujours constitué le fer de lance de la gestion dans les entreprises algériennes<sup>32</sup>.

Les activités de la fonction ressources humaines dans l'entreprise algérienne sont confiées généralement à des services différents. Toutefois, dans certains cas, on peut retrouver deux ou trois activités regroupées au sein d'un même service telles que l'intégration de la sous-fonction information et communication et celle des œuvres sociales à la direction des ressources humaines.

---

<sup>32</sup> Hadj Mounir, « Conflit de rationalités et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition : le cas des entreprises publiques algériennes ». Université de Lille1, 1999, P. 28.

## **2.1. La direction des ressources humaines.**

Le style de direction dans les entreprises algériennes dépend généralement des caractéristiques personnelles du chef. Autrement dit, le style de leadership reste fortement centralisé autour du chef, légitimé par une image charismatique du père exemplaire, soucieux des intérêts de ses employés.

Les dirigeants se fient plus à leur intuition et à leur expérience en pratiquant un management plutôt réactif. La majorité des responsables montrent un pessimisme quant aux opportunités et aux perspectives de croissance du marché. La prise de risque est faible et l'énergie est dépensée à gérer de façon prudente le petit patrimoine.

Des raisons développées sous la pression des contraintes environnementales peuvent expliquer cette tendance à la modestie :

- Une méfiance par rapport aux institutions de l'Etat, particulièrement le fisc ;
- La crainte d'un contrôle dévoilant des pratiques informelles (travail au noir, déclarations fiscales frauduleuses...).

Les relations familiales se présentent comme une composante qui a beaucoup d'influence sur la fonction personnel. En constituant un moyen de contrôle social sur tous les employés, ces relations limitent le rôle du chef personnel. Ce dernier se trouve obligé de convaincre les différents membres de la famille dirigeante avant de prendre et mettre en œuvre des décisions qui touchent le personnel.

Malgré l'effort de structuration engagé par les entreprises algériennes, leur gestion interne reste régie par les rapports directs du patron avec ses subordonnés et les relations informelles continuent à être privilégiées.

## **2.2. Le service de formation.**

La formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobiliser des moyens nécessaires et importants. Elle est

perçue plutôt comme un investissement par l'entreprise et non pas comme des dépenses obligatoires ou fatales à sa charge et chaque entreprise est sensée d'adopter une politique de formation pour ses salariés afin d'atteindre la performance, elle bénéfique aussi bien pour la firme que pour les employés eux-mêmes. D'un coté, elle entraîne un accroissement de la productivité du travail et conduit l'instauration d'un meilleur climat social dans la firme. D'un autre coté donne lieu à une éléction de nouveaux talents individuels. Dans cette perspective, la création d'un service pour la formation au niveau de l'entreprise algérienne devient une obligation urgente. Les prérogatives de celui-ci sont les suivantes :

- La détermination des besoins en formation ;
- La conception des plans et des programmes de formation ;
- La ventilation des bénéficiaires de la formation entre les différentes catégories socioprofessionnelles ;
- La mise en œuvre des plans et des programmes de formation ;
- Le suivi et contrôle des actions de formation.

Cependant, la formation elle a pris plus d'importance dans le contexte actuel d'ouverture des marchés. Vu son importance, les entreprises algériennes ont mis en place divers programmes de formation. Néanmoins, ces programmes n'ont pas d'objectifs clairs, répondant aux besoins occasionnels du travail.

Ceci s'explique, entre autres, par les ressources limitées de ces entreprises qui n'ont pas d'une part les moyens nécessaires pour financer des programmes de formation continue à tous leurs employés et qui préfèrent, d'autre part, sélectionner des individus expérimentés capables de mettre en œuvre immédiatement leurs compétences techniques sans le recours à la formation.

L'environnement concurrentiel peut être considéré aussi comme une deuxième cause de la faiblesse de la formation dans les entreprises algériennes. Dans cet environnement, la concurrence est basée sur la gestion des coûts et la réalisation des économies d'échelle plus que sur l'innovation technologique.

Dans ce contexte, l'investissement en formation, comme outil nécessaire à la création des compétences innovatrices et distinctives, s'avère coûteux et peu rentable. C'est pour cela qu'il est occasionnel, appliqué en cas d'un besoin et décidé par la direction générale.

Le cadre juridique de la formation comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet, la lecture des textes datant des années 1970 et 1980 permet de comprendre l'importance accordée à la formation, initiale et continue, en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des ressources humaines.

Les nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise. Les principaux textes sont :

- Loi no 90-11 relative aux relations de travail. Selon l'article 7, les travailleurs ont l'obligation de «participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur» ;
- Décret no 82-298 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise ;
- Décret exécutif no 98-363 du 15 novembre 1998 modifiant et complétant le décret exécutif no 98-114 du 18 avril 1998 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale no 302-090 intitulé «Fonds de promotion de la formation professionnelle continue» ;
- Décret no 98-355 portant création, organisation et fonctionnement du Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC). Le Fonds est administré par un conseil d'orientation composé de représentants des ministères de la Formation professionnelle, des Finances, de l'Intérieur et des Collectivités locales, de l'Industrie, de l'Énergie, du Tourisme et de l'Artisanat, de la Chambre nationale de commerce et de l'industrie, de la Chambre nationale des métiers de l'artisanat, de la Chambre nationale de l'agriculture, de l'Organisation syndicale des travailleurs, des entreprises publiques, du patronat privé, des établissements chargés de l'ingénierie

pédagogique de la formation professionnelle, des établissements agréés de formation professionnelle.

Le FNAC a pour missions :

- De gérer les ressources financières mises à sa disposition ;
- D'étudier et de traiter des projets de programmes de formation proposés au financement par le fonds ;
- De définir les modalités et conditions de mise en œuvre des programmes de formation retenus ;
- De financer des actions d'information et d'orientation concourant au développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage ;
- De financer, en partenariat avec les fonds sectoriels de soutien existants, des actions de formation par apprentissage et/ou de formation continue ;
- D'entreprendre toute enquête sur l'évaluation des programmes de formation mis en œuvre ;
- D'engager toute action visant à la promotion et à la valorisation de l'apprentissage et de la formation continue.

La formation professionnelle, qui constitue un des piliers fondamentaux de l'entreprise apprenante, se heurte, néanmoins, à la difficulté d'une articulation aux objectifs de développement, à même de mobiliser les savoirs collectifs.

### **2.3. Le service de recrutement.**

Ce service a pour objectif de pourvoir les postes disponibles dans le cadre d'une politique globale de recrutement. La qualité de celle-ci est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant. La description du poste présente tous les aspects importants du poste afin, notamment de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective.

Les opérations de recrutement supposent le respect de certaines procédures. Toute erreur dans les différentes phases entraînera automatiquement des coûts directs et indirects importants pour la firme à court, à moyen et à long terme. Ces échecs survenus après l'embauche résultent d'une analyse insuffisante du poste à pourvoir, de son environnement et de l'information apportées au candidat lors du déroulement du processus de sélection.

Toutefois, la mobilisation des ressources humaines dans les entreprises algériennes, notamment dans les entreprises familiales, s'opère autour de l'entourage immédiat. Les canaux classiques de prospection des ressources humaines sont d'ailleurs très peu développés sur le marché algérien et se réduisent aux annonces de presses.

Les motivations d'embauche sont tout d'abord liées à la confiance et ensuite à la compétence et au devoir. Ce comportement managérial relatif à l'embauche caractérise une culture collectiviste par opposition à une culture individualiste. Les dirigeants prennent en charge des membres de leur famille ainsi que leurs amis.

Malgré son importance dans l'amélioration de la qualification de l'entreprise algérienne, la décision de recrutement est centralisée au niveau le directeur lui-même, qui est loin de connaître tous les besoins spécifiques de chaque poste. Cette décision, souvent subjective, répond souvent à des besoins conjoncturels, non prévus tel que le départ d'un employé, l'augmentation du volume de la production.

En cas de baisse du volume de la production engendrant un sureffectif, les dirigeants ont tendance à développer des solutions ad hoc assurant la continuité du travail et la réduction de la charge salariale, telles que le licenciement de l'effectif occasionnel.

Ces pratiques d'improvisation sont généralement mal vues par les employés et sont susceptibles de créer un climat démotivant au sein de l'entreprise.

S'agissant des conflits sociaux, ils sont peu nombreux et rarement exprimés ouvertement. L'attitude exprimée est l'apaisement des relations. Ce comportement peut-

être expliquée par la dimension collectiviste exprimée lors de la phase d'embauche ; la distance hiérarchique est fragilisée par une marge de manœuvre étroite face à des proches dans le cadre de relations personnelles conflictuelles.

Aux niveaux de la sanction et du licenciement des ressources humaines, le sentiment de honte, lié au devoir de solidarité vis-à-vis des proches, est particulièrement prégnant chez les dirigeants. Même s'ils sont économiquement justifiés, la pression sociale rend la sanction et le licenciement difficiles.

#### **2.4. La gestion prévisionnelle des effectifs.**

La Fonction des Ressources Humaines dans les entreprises algériennes trouve des difficultés à mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs qui permet de définir les besoins actuels et futurs de chaque poste et de fixer des objectifs clairs en matière de recrutement, de formation, de rémunération, de promotion.

#### **2.5. L'appréciation du personnel.**

La fonction d'appréciation est centralisée. Le directeur préfère faire lui-même l'appréciation de son personnel pour préserver cette relation de pouvoir et de contrôle direct sur ses employés. L'appréciation se base sur des critères subjectifs et flous. Son objectif est de déterminer le montant annuel des primes de rendement, éléments essentiels du salaire fourni aux employés. Ce dernier est déterminé en faisant référence aux textes législatifs et aux conventions collectives en la matière. Outre la détermination du salaire, l'appréciation détermine l'avancement de chacun dans l'entreprise et le critère le plus appliqué dans la promotion est l'ancienneté. Cependant la motivation est principalement axée sur les avantages sociaux et matériels et le recours aux heures supplémentaires reste un des éléments constitutifs de l'organisation du travail.

#### **2.6. Le marché de travail.**

Dès la fin des années 1980, l'Algérie opère un changement de cap radical et s'oriente vers une économie de marché. Le modèle économique qui a prévalu pendant

près de trois décennies est officiellement abandonné (Constitution de 1989). Les réformes, initiées pour libéraliser le système, tant sur le plan économique que politique, ont également modifié les contours juridiques et institutionnels du marché du travail. Mais la transition est difficile, du fait des rigidités structurelles et des pratiques non compétitives engrangées pendant 25 ans de planification centralisée. Finalement, les réformes ne suffisent pas à inverser la tendance au déclin économique qui se poursuit durant la période 1989-1994. En 1994 en contrepartie du rééchelonnement de la dette extérieure, le gouvernement doit mettre en œuvre un programme d'ajustement structurel sur 4 ans.

La nouvelle législation du marché du travail qui est mise en place est structurée essentiellement autour des lois adoptées en 1990 et en 1994. Elle introduit une plus grande flexibilité dans le fonctionnement du marché du travail. Les changements que cette nouvelle codification des relations de travail introduit peuvent être appréhendés à plusieurs niveaux :

√ Un affaiblissement de la protection de l'emploi<sup>33</sup> avec une plus grande flexibilité des conditions de licenciement et du temps de travail (contrats à durée déterminée ou travail à temps partiel) ;

√ L'institution des conventions collectives à l'échelle de l'entreprise ou de la branche avec un désengagement de l'Etat des négociations salariales hormis pour ce qui est du salaire minimum garanti ;

√ Une reconnaissance du droit à la syndicalisation, de la liberté syndicale et du droit de grève.

Le contexte économique algérien a pour conséquence de générer une tension sur le marché du travail. En effet, la majorité des entreprises recherche, en même temps, les mêmes types de profils :

- Maîtrise de la langue anglaise ;
- Expérience professionnelle en multinationale ;
- Expérience managériale en multinationale ;
- Candidat âgé de 24 à 35 ans ;

---

<sup>33</sup> Cf. par exemple Global Development Report, 1995, p. 29.

-Une expérience antérieure ou des études à l'étranger sont un atout majeur (Plus de 5 ans d'expérience, profils de Directeurs).

Les qualifications manquantes sont nombreuses, nous citerons celles qui posent le plus de difficultés à retrouver : marketing, contrôle de gestion, développement des Ressources Humaines...etc.

Le déséquilibre actuel particulièrement aggravé depuis 1994, sévit pratiquement tous les secteurs d'activité. On peut identifier deux types de contrainte à l'origine des déséquilibres sur le marché du travail :

- ✓ Le schéma institutionnel, notamment le mode de fixation des salaires, l'intervention de l'Etat, les restrictions d'embauche-licenciement ;
- ✓ Les performances économiques, médiocres en ce qui concerne la productivité et l'investissement, notamment dans le privé.

D' un autre coté, l'effort insignifiant en matière d'investissement a eu des effets conséquents : pas de création d'emplois productifs.

L'inadéquation offre-demande n'est pas seulement d'ordre quantitatif. En effet, le système de formation, à ses différents niveaux, propose une main d'œuvre dont les aptitudes restent en deçà des conditions requises par le processus technologique, généralement importé. Une telle situation, entraîne bien entendu toute une série de conséquences sur le fonctionnement des organisations :

- Une instabilité et une difficulté d'établir des grilles salariales ;
- Les surenchères des entreprises sont nombreuses et les salaires pour les candidats les plus recherchés augmentent en permanence.

## **2.7. Le système d'information Ressources Humaines (SIRH).**

On peut définir le Système d'Information Ressources Humaines comme étant : Un système servant à acquérir, à emmagasiner, à récupérer, à traiter, à analyser et à distribuer l'information utile relative à la gestion des ressources humaines.

«Le processus qui consiste dans l'élaboration et la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel.

Un système d'information est « un ensemble organisé des ressources matérielles, personnel, données, procédures, permettant d'acquies, traiter, stocker, communiquer des informations, sous formes de données, textes, images, sons, ... etc. Dans les organisations»<sup>34</sup>.

La fonction Ressources Humaines est le garant de la cohérence des actions concernant le personnel, et assure une intégration efficace à la politique générale de l'entreprise. Son système d'information doit être mis au service des différents acteurs afin de les aider dans leurs processus de prise de décision.

Toute implantation d'un SIRH doit être étudiée avec précision et en interaction avec l'existant de l'organisation et de la fonction dans laquelle il va être déployé.

Tout SIRH doit produire les effets suivants :

- Accroître la productivité en supprimant de nombreuses tâches fastidieuses, routinières ou répétitives qui incombent au personnel affecté à la mise à jour des dossiers des employés ;
- Améliorer l'efficacité en aidant les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées en fonction des besoins ou des objectifs précis de l'entreprise ;
- Instaurer un mécanisme de contrôle et de mesure en évaluant l'évolution du personnel au sein de l'entreprise pour dresser un bilan social de l'entreprise ;
- Faciliter la projection de différents scénarios concernant les ressources humaines, ce qui permet d'intégrer les Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise.

Néanmoins, dans les entreprises algériennes, notamment de petite taille, la communication interne est peu formelle, et de ce fait l'absence totale de systèmes d'information Ressources Humaines. Ceci s'explique par la tradition orale de la communication et le contact basés sur la parole. La communication externe est quasiment

---

<sup>34</sup> Reix R, Système d'information et management des organisations Vuibert, 1995, p. 67.

inexistante. Aucune entreprise ne pratique le suivi de clientèle ou des opérations marketing particulières.

S'agissant du management des circuits informatifs, les comportements managériaux des dirigeants renseignent sur la distance hiérarchique avec un partage du pouvoir et de l'information perçu comme inégalitaire par les salariés (problème d'asymétrie d'informations).

Les répercussions de l'impact culturel sur les comportements ainsi que sur les pratiques managériales se manifestent à différents niveaux de l'entreprise, particulièrement celui de la gestion des ressources humaines, du management de l'information. S'il est vrai que le management est d'autant plus performant lorsqu'il est adapté à la culture nationale, la réalité indique que le dirigeant algérien est loin de cette performance. L'absence de culture (de connaissances même) managériale fait que les dirigeants ignorent l'existence d'outils de gestion (SIRH) leur épargnant des problèmes basiques, et de ce fait ils se privent de la saisie d'opportunités de croissance et de développement.

### **3. Les attentes et défis de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.**

Afin de faire face aux exigences de développement de l'entreprise algérienne, la fonction de Directeur des Ressources Humaines est un confluent d'attentes et de défis.

Comme nous l'avons déjà vu précédemment, les attentes des entreprises algériennes vis-à-vis de la FRH sont clairement exprimées :

- ✓ Une contribution aux finalités de l'entreprise, avoir un esprit business, savoir fédérer et donner du sens ;
- ✓ Etre au service des managers, sans se substituer ni déjuger ;
- ✓ Etre dans l'action tout en apportant le recul nécessaire ;
- ✓ Gérer les compétences, être un coach, apporter des repères ;

- ✓ Réduire le coût de la FRH, revoir chaque processus, se remettre en question ;
- ✓ Partager la mission d'une direction générale, autrement dit, participer à la définition de la stratégie et ensuite apporter une contribution et une expertise RH ;
- ✓ Positionner davantage la fonction RH sur une expertise en accompagnement du changement que sur une expertise en gestion technique des ressources humaines ;
- ✓ Démontrer la capacité des actions RH à produire de la valeur dans l'entreprise, de contribuer au résultat de l'entreprise. La question de la contribution des politiques sociales à l'efficacité économique de l'entreprise est posée : le DRH nouveau business partner dans la conduite des changements ;
- ✓ Anticiper (par rapport à l'opérationnel qui privilégie le court terme) ;
- ✓ Devenir l'Architecte stratégique de l'efficacité organisationnelle ;
- ✓ Mettre l'accent sur les services fournis plutôt que sur ce que l'on fait ;
- ✓ Donner du sens à l'action, dans une approche cognitive, en étant capable d'expliquer les raisons pour lesquelles telle pratique permet d'obtenir tel résultat ;
- ✓ Se considérer comme des partenaires d'affaires (business partner) qui fonctionnent de pair avec les services opérationnels ;
- ✓ Orienter le développement des outils de gestion RH vers le global, le changement culturel, le transfert des connaissances et la gestion prospective des compétences ;
- ✓ Être capable de mesurer l'impact des pratiques RH ;
- ✓ Savoir cumuler les expériences pour progresser dans sa propre carrière, les carrières devant être conçues comme une mosaïque ;
- ✓ maîtriser les savoirs dans les principaux domaines de l'entreprise (finance, marketing, stratégie...) pour les traduire en comportements et pour être crédible ;
- ✓ Relever le défi de l'investissement sur le capital intellectuel par l'acquisition, le développement et la mobilisation des compétences.
- ✓ Appliquer à la fonction l'**e-DRH** qui correspond au fonctionnement d'une DRH (direction des Ressources Humaines) articulée autour de la collecte, du traitement, du stockage et de la diffusion des informations articulées en flux. La fonction se construit ainsi autour de processus de plus en plus transversaux. C'est l'apparition d'une GRH en ligne et l'opportunité pour la FRH de se recentrer sur son cœur de métier, le développement et la mobilisation des compétences stratégiques.

✓ Prendre en charge la dimension « compétence » de l'entreprise pour permettre à sa Direction Générale de faire les choix stratégiques à partir des possibilités d'évolution de ses Ressources Humaines et des ses cœurs de métier .Pour ce faire, la DRH (direction des Ressources Humaines) va gérer un référentiel de compétences liées aux postes, aux fonctions, aux emplois et aux métiers de l'entreprise d'aujourd'hui et de demain et ceci, en relation étroite avec les conditions de l'autonomie et de l'interdépendance de chaque entité et canaliser les dynamiques.

✓ Optimiser le développement professionnel de chaque personne de son équipe, par rapport aux objectifs de l'équipe et de l'entreprise : entretien in individuel annuel, entretien professionnel et plan de formation, fixation et négociation des objectifs individuels par rapport à ceux de l'équipe et accompagner chacun afin de les réaliser,

✓ Assurer l'interface entre l'équipe et l'entreprise (Direction Générale et autres services). C'est un travail de négociation, de sensibilisation, de communication et d'information, savoir partager et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, mettre en place des méthodes et des outils pour améliorer la cohérence dans les processus, plan de formation pour faire évoluer les compétences ;

✓ Contribuer à l'accroissement de la productivité ;

✓ Responsabiliser les salariés qui sont amenés de plus en plus à prendre une part de la gestion des RH. Ces responsabilités seront plus importantes en matière de prises de décision et de gestion, elles feront partie intégrante de ses attributions ou tâches.

✓ Exiger des résultats réels exprimés par les DRH qui sont multiples: transparence, qualité et fluidité aboutissant à une meilleure communication interne, accélération des processus de décision, valorisation et modernisation de la DRH qui peut se recentrer sur des activités plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée, rationalisation des processus administratifs RH par réduction du temps consacré aux tâches répétitives, gains de productivité, réduction des coûts et meilleure gestion des équipes de la DRH, amélioration de la satisfaction des collaborateurs grâce à une gestion personnalisée et à plus d'autonomie.

✓ Développer des réseaux d'information qui est une opportunité pour accélérer l'échange de savoir et de données au sein de l'entreprise. Les technologies de l'information permettent la mesure automatique et en temps réel des performances, ce qui

les rend transparentes, incontestables et surtout lisibles par tous. Bien introduite, la mesure de la performance accroît la motivation et le plaisir. L'objectif réel de la gestion des connaissances ne se limite pas à une simple organisation de l'information ; il est de permettre que l'échange favorise l'émergence d'un nouveau savoir, plus riche et plus accessible qui contribuera à élargir la créativité de l'entreprise.

**Conclusion.**

Les réalités algériennes en matière de gestion des ressources humaines ne présentent pas encore les aptitudes et qualités nécessaires à la prise en charge de ces fonctions.

De nombreux facteurs organisationnels et environnementaux entravent le développement de la fonction ressources humaines en Algérie<sup>35</sup> :

- L'absence d'une culture projet définie comme modèle explicite d'orientation des conduites et comportements au travail ;
- L'existence d'une conception très réductible de la fonction ressources humaines généralement absorbée par la fonction administrative, sinon limitée à son expression la plus simple (recrutement, rémunération et discipline) et fortement dévalorisée par ses clients internes ;
- Les faiblesses managériales de la fonction dont rend compte particulièrement l'utilisation marginale des instruments et outils de gestion de ressources humaines (GPEC, bilans sociaux, tableaux de bord sociaux, enquêtes d'opinion, audit social, etc.) ;
- Des décisions fondées plus sur l'intuition que sur les démarches méthodologiques et outils scientifiques ;
- L'absence des compétences spécialisées en mesure d'apporter des réponses ciblées aux problèmes de gestion des ressources humaines et d'optimiser les activités de la fonction ;
- Une pauvreté informationnelle rendant les choix difficiles, incertains et souvent incohérents ;

Dans le cadre de l'internationalisation des entreprises, le processus d'apprentissage stratégique doit permettre aux algériennes d'assimiler les bonnes pratiques de GRH des firmes multinationales. Cet apprentissage a vocation à accompagner le développement de la GRH en Algérie. Les alliances stratégiques vont permettre à l'entreprise algérienne d'acquérir les nouvelles méthodes de gestion et elles doivent surmonter les blocages culturels par rapport à l'héritage culturel et administratif lourd sinon elles seront que des boîtes de souvenirs et d'échec.

---

<sup>35</sup> Coordonné par Zahir.Y et Aline.S, Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie, Maroc, Tunisie, Vuibert, novembre 2005, Paris, p39.

## **CHAPITRE IV : La Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.**

### **Introduction.**

Aujourd'hui, en Algérie se dégage autour du comportement des entreprises tant publiques que privées des signes évidents de détérioration de gestion quotidienne à tel point que les contre - performances se sont manifestées dans presque tous les domaines de la vie de ces entreprises.

Bien au départ, comme dans toute autre entreprise lors de sa création, on assiste à la mobilisation des différentes ressources dont les ressources humaines. Ces personnes sont sélectionnées suivant un certain nombre des critères qui nous permettront d'intégrer au sein de l'entreprise du personnel dont les efforts convergent vers la performance de l'entreprise.

Constatant que l'homme est l'élément le plus important pour le progrès de l'entreprise, il est nécessaire qu'il soit compétent et qualifié. Ce qui peut se faire par le biais de la formation.

La GSRH est un ensemble de dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle.

Alors que la plus part des entreprises œuvrant en Algérie souffrent du point de vue économique, et ceci entrave leur développement, la solution fondamentale que nous envisageons est l'application des techniques de management moderne, c'est-à-dire, celles qui visent le développement économique des ces entreprises dont la fonction RH est un des éléments les plus importants.

En effet, en cette période où la mondialisation s'étend sur toute la planète, il nous faut briser tout obstacle au développement s'il persiste, le risque de stagner longtemps

dans notre état de sous-développement s'accroîtra, car l'application de la méthode managériale à travers le temps a prouvé qu'il existe une corrélation élevée entre ces différents points : Les stratégies choisies, le système de communication, la capacité de répondre aux changements, et le progrès économique de l'entreprise, plus précisément la rentabilité de ses activités.

Pour assurer une intégration significative des Ressources Humaines dans la démarche stratégique, de nombreux facteurs interviennent plus ou moins dans la structuration de la fonction ressources humaines<sup>36</sup>.

Après la prise de conscience de l'intérêt stratégique de la fonction ressources humaines, une exploration de l'entreprise algérienne s'impose, en fait c'est ce stade de travail qui constitue la valeur ajoutée scientifique par rapport à notre thème de la gestion stratégique des ressources humaines.

Toutefois, à partir de ce chapitre nous allons essayer de tirer des constats à travers l'analyse des résultats de l'enquête que nous avons menée sur le terrain ; c'est sur la base de ces constats que les hypothèses élaborées seront soit confirmées soit infirmées.

## **SECTION I. Etat des lieux de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.**

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises algériennes à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrentes.

---

<sup>36</sup> P JARDILIER : le développement humain dans l'entreprise, Ed. PUF, Paris, 1986, pp 525-527.

Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle, les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces, qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente. Ces exigences obligent plusieurs entreprises à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail.

Par ailleurs, la gestion Stratégique des Ressources Humaines est une nouvelle approche d'analyse permettant à l'entreprise ou à l'organisation de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a besoin en quantité et en qualité pour atteindre ses objectifs.

Cette nouvelle approche traduit le fait que l'entreprise adopte une vision claire et dynamique des ressources qu'elle a à gérer ainsi que les objectifs à atteindre ; avec une telle approche la Gestion des Ressources Humaines cesse d'être une variable proactive à considérer en amont de l'élaboration de toute stratégie.

Toutefois, reconnaître l'évidence de l'importance stratégique de plus en plus centrale des ressources humaines, dans le développement de la compétitivité des entreprises algériennes n'entraîne pas automatiquement une insertion et une intégration efficace de celle-ci au cœur même de la dynamique stratégique de l'entreprise, en effet la ressource humaine reste fortement imprégnée d'une culture de gestion administrative du personnel.

L'objectif de notre travail est de comprendre les raisons et les enjeux d'une nécessaire alliance de la Gestion des Ressources Humaines à la stratégie et de l'entreprise algérienne ainsi nous allons vérifier les hypothèses que nous avons posées préalablement et qui servent par la suite comme une base d'exploration et d'analyse.

## **1. Méthodologie de l'enquête.**

L'enquête sur le terrain vise à obtenir des informations sur l'intégration Stratégique de la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises algériennes, du secteur industriel (le textile et cuir, électronique/électrique, l'agro-alimentaire, etc.). Elle a été réalisée grâce à un questionnaire, dont lequel nous avons transformé les hypothèses en instrument de mesure, constitué par un système articulé de questions conçues essentiellement à partir de la théorie dans le domaine de la gestion des ressources humaines. En termes techniques, le questionnaire se compose de questions claires, formulées avec soin et exprimées avec un langage se rapprochant le plus des interviewés, et ce, afin d'obtenir le maximum d'informations sur le problème traité ainsi que pour ne pas rendre la tâche du répondant difficile. Ces questions sont de type de questions fermées.

Nous avons donc veillé à ce que le questionnaire soit construit de façon logique et cohérente afin que les informations et les données que nous souhaitons récolter permettent d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche sachant que nous voulons vérifier l'impact des facteurs (taille, structure FRH, responsable RH, SIRH) sur la Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.

Nous avons aussi remarqué une certaine difficulté, de la part de certains responsables enquêtés, à appréhender l'intérêt de la recherche. La situation d'enquête paraît pour certains comme un examen, dont le but serait d'évaluer leurs aptitudes et leurs valeurs pour les remettre en cause ; ou bien une évaluation de la performance de l'entreprise et une comparaison de ses pratiques de Gestion des Ressources Humaines avec les autres entreprises. Cette inquiétude peut accentuer la tentation de présenter une bonne image de l'entreprise et, en conséquence, de privilégier les réponses que les personnes enquêtées considèrent comme servant cette finalité.

Pour traiter les données de notre questionnaire, nous procédons à la fois aux tris à plats et les tris croisés.

Nous pouvons dire que la description de la démarche méthodologique à notre sens est une nécessité, une démarche qui demande beaucoup de temps dans sa conception et dans sa mise en œuvre, une démarche réalisée avec l'aide du responsable de l'encadrement de notre travail de recherche.

### **1.1. Présentation de l'échantillon.**

L'activité industrielle de la wilaya de TIZI-OUZOU est dominée particulièrement par quatre unités de production d'importance nationale implantées le long du couloir du SEBAOU.

L'échantillon que nous avons ciblé est constitué de **28** entreprises algériennes (publiques et privées) du secteur industriel dont les principales sont les suivantes:

Le complexe ENIEM/CAM à OUED AISSI spécialisé dans le domaine de l'électroménager (cuisinières, réfrigérateurs, congélateurs et climatiseurs) employant un effectif de **2077** travailleurs.

L'unité SPA Electro-Industrie (Ex ENEL) implantée à Freha assurant la production de moteurs /alternateurs, transformateurs et groupes électrogènes avec un potentiel de **755** postes de travail.

La COTONNIERE de Tizi Ouzou (CTO) avec un effectif de **559** travailleurs assurant la fabrication de filés et tissus écrus et finis.

L'unité de meubles de TABOUKERT (Cne de Tizi-Rached) connue pour la fabrication de meubles de luxe et de style et faisant occuper **406** travailleurs.

Le tissu industriel se complète par d'autres entreprises publiques; soit une totale 22 unité.

Le secteur privé d'importance régional quant à lui, est composé de l'unité d'eau minérale LALA KHEDIJA d'Agouni Gueghrane avec un effectif de **298** éléments et de la laiterie SPA/DBK avec un effectif de **340** éléments.

Notre enquête a été conduite par le mode quantitatif, à travers des questionnaires administrés auprès de **28** entreprises qui constituent l'échantillon de notre recherche.

Pour caractériser cet échantillon nous allons retenir les éléments suivants :

- Taille de l'entreprise en effectif ;
- La branche d'activité ;
- La nature de la propriété de ces entreprises.

Afin d'identifier les entreprises à étudier, nous avons procédé à un recoupement d'informations à partir de différentes sources, telles que :

- L'annuaire des entreprises industrielles de la chambre de commerce, d'industrie et des mines de la wilaya de **TIZI-OUZOU**.

- L'annuaire des entreprises industrielles de la direction PME-PMI et de l'artisanat, de la wilaya de **TIZI-OUZOU**. Les entreprises dont l'effectif est inférieur à **250** éléments relève de la Direction PME/PMI et l'Artisanat (loi 01-18 du 12/12/2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise).

Compte tenu de ces différentes sources d'information, nous avons sélectionné un échantillon de **50** entreprises dont **28** seulement ont répondu à notre questionnaire.

### **1.1.1. Répartition par effectifs.**

Afin de visualiser l'effet taille sur les pratiques de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans les entreprises de l'échantillon nous les avons répartis en quatre classes :

- 1-49 (salariés) ;
- 50-99 (salariés) ;
- 100-199(salariés) ;

Plus que 200(salariés).

**Tableau 5. La répartition des entreprises selon la taille.**

L'effectif	Nombre	Fréquence
01-49	<b>6</b>	<b>21.4%</b>
50-99	<b>5</b>	<b>17.8%</b>
100-199	<b>10</b>	<b>35.7%</b>
200 et plus	<b>7</b>	<b>25%</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

En respectant cette répartition, nous obtenons donc la distribution suivante **75%** de cet échantillon est constitué des entreprises de type PME-PMI dont les effectifs sont inférieurs à 250 « soit **21** entreprises », alors que les autres entreprises représentent respectivement **25%**.

### **1.1. 2. La répartition par secteur d'activité.**

**Tableau 6. La répartition des entreprises par branches d'activités.**

La branche d'activité	Nombre	Fréquence
Textile et Cuir	<b>5</b>	<b>17.8%</b>
Industrie agro-alimentaire	<b>13</b>	<b>46.4%</b>
Matériaux de Construction	<b>3</b>	<b>10.7%</b>
Industrie Electronique Electrique	<b>3</b>	<b>10.7%</b>
Autre	<b>4</b>	<b>14.4%</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

Le plus grand pourcentage **46.4%** des entreprises œuvrent dans l'industrie agro-alimentaire. Elles sont suivies par l'industrie textile et Cuir avec un pourcentage de **17.8%**

et par l'industrie matériaux de construction à égalité avec l'industrie Electronique et Electrique **10.7%**.

### **1.1. 3. La répartition par la nature de la propriété.**

Sur le total de **28** entreprises de l'échantillon, **13** entreprises sont privées suivi par les propriétés publiques qui représentent **53.6%** (avec un total de **15** entreprises) de l'échantillon total.

C'est sur la base de cet échantillon que nous allons faire notre analyse dans le point qui suit.

**Tableau 7. La répartition des entreprises par nature de la propriété**

<b>Nature de la propriété</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fréquence</b>
Privée	<b>13</b>	<b>46.4%</b>
Publique	<b>15</b>	<b>53.6%</b>
Total	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

### **1.2. L'intégration stratégique de la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises enquêtées.**

La participation de la Gestion des Ressources Humaines au processus stratégique de l'entreprise algérienne concerne, d'une part, la formulation de la stratégie et, d'autre part, la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Il s'agit donc d'une intervention de la Gestion des Ressources Humaines en amont et en aval de la stratégie d'entreprise algérienne.

Nous tenterons, dans ce qui suit, d'étudier le véritable moment d'intervention de la Gestion des Ressources Humaines dans le processus stratégique et l'effet de cette intervention sur la motivation et le potentiel créatif des responsables Ressources Humaines des entreprises algériennes.

Ainsi, il nous a semblé intéressant d'étudier les effets de la participation tant sur les intervenants en amont que sur les intervenants en aval du processus stratégique pour, ensuite, faire des comparaisons entre ces deux catégories d'intervenants.

La gestion stratégique des ressources humaines, est une approche qui vise à intégrer la Fonction Ressources Humaines aux comités stratégiques de l'entreprise, ce qui sous-entend un rapprochement de la Gestion des Ressources Humaines et des instances de la direction.

Une telle approche de gestion est conditionnée par l'amélioration du rôle de la Fonction Ressources Humaines dans l'organisation, une amélioration qui passe, d'abord par son intégration dans le processus de formalisation stratégique, puis sa participation à la mise en œuvre des orientations et axes stratégiques de l'entreprise.

### **1.2.1. La participation du responsable ressources humaines au comité de direction.**

La participation de responsable social dans la prise de décision stratégique constitue le premier signe de la valorisation du variable ressources humaines dans le développement de l'entreprise algérienne.

**Tableau 8. La participation du Responsable Ressources Humaines au comité de direction.**

<b>la participation RRH au comité de direction</b>	Nombre	Fréquence
Oui	<b>24</b>	<b>85.7%</b>

Non	4	14.3%
Total	28	100%

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

Cette intégration rend compte de l'importance d'une telle variable dans toute démarche de réflexion organisationnelle. Cependant dans la majorité des entreprises **85.7%** soit **24** entreprises, les responsables de la Fonction font partie de la direction générale.

Grâce à ce résultat nous pouvons dire que la Fonction Ressources Humaines est devenue un véritable partenaire d'affaires d'entreprise, certes elle n'est plus une fonction d'exécution des plans stratégique de l'entreprise, mais c'est une entité permettant d'apporter une réelle valeur ajoutée à la démarche stratégique en essayant ainsi de sensibiliser les membres du comité de direction à l'apport de la variable sociale dans toute phase d'exécution, c'est une fonction qui veille à l'harmonisation de la politique de l'entreprise et des attentes des salaires.

Les ressources humaines (RH) apparaissent de plus en plus comme un élément déterminant de la compétitivité des organisations et de leur capacité à innover. Cette affirmation confère aux décisions et aux activités de gestion des ressources humaines (GRH) une dimension stratégique dans la conduite des organisations algériennes.

### **1.2.2. L'implication du Responsable Ressources Humaines dans le processus stratégique.**

Avant de se pencher sur le moment de l'intégration des responsables des Ressources Humaines dans le processus stratégique, il serait judicieux d'avoir une idée sur la disposition ou non des entreprises étudiées d'une stratégie globale et d'une stratégie Ressources Humaines.

**Tableau 9. Disposition d'une stratégie d'entreprise.**

la	stratégie	Nombre	Fréquence
----	-----------	--------	-----------

<b>d'entreprise</b>		
Oui écrite	<b>22</b>	<b>78.6%</b>
Oui non écrite	<b>6</b>	<b>21.4%</b>
Non	<b>0</b>	<b>0</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

Notre enquête révèle qu'au niveau de la stratégie organisationnelle, les entreprises de notre échantillon tendent à formaliser la stratégie, c'est-à-dire à l'explicitier (**78.6%** des cas), alors que **21.4%** optent pour la stratégie implicite, c'est-à-dire non écrite.

**Tableau 10. Disposition d'une stratégie Ressources Humaines.**

<b>la stratégie RH</b>	Nombre	Fréquence
Oui écrite	<b>11</b>	<b>39.2%</b>
Oui non écrite	<b>15</b>	<b>53.6%</b>
Non	<b>2</b>	<b>7.2%</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

Cette dernière forme de stratégie est plus privilégiée dans le cas de la stratégie Ressources Humaines, puisque **53.6%** des entreprises enquêtées disposent d'une stratégie Ressources Humaines non écrite, contre **39.2%** ayant une stratégie Ressources Humaines écrite. La forme non écrite de la stratégie est, donc, plus fréquente dans le cas de la stratégie Ressources Humaines que dans celui de la stratégie d'entreprise ; ce qui montre que la stratégie Ressources Humaines n'occupe pas la même importance que la stratégie organisationnelle dans la gestion des entreprises algériennes.

Le processus stratégique comporte essentiellement deux étapes : l'étape de la formulation de la stratégie et celle de la mise en œuvre.

À la question relative au moment de l'implication du responsable Ressources Humaines dans le processus stratégique, les réponses ont été regroupées en deux

catégories : les participants à la formulation de la stratégie (ceux qui sont impliqués dès le début ou à travers la consultation écrite) et les non participants (ceux qui sont impliqués dans la mise en œuvre, ou ceux qui n'ont pas été consultés).

**Tableau 11. Le moment de l'implication de Directeur des Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise.**

<b>Le moment de l'implication DRH</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fréquence</b>
Depuis la définition de la stratégie	<b>15</b>	<b>53.5%</b>
Au stade de la mise en œuvre	<b>6</b>	<b>21.4%</b>
A titre consultatif	<b>3</b>	<b>10.7%</b>
N'y est pas associé	<b>4</b>	<b>14.3%</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

Les résultats relatifs à cette question sont présentés ainsi :

Il ressort que **15** entreprises de l'échantillon **53.5%** intègrent leurs responsables du Ressources Humaines dans l'élaboration de la stratégie d'ensemble, soit dès le début ; c'est-à-dire avant même d'écrire ou d'envoyer un document à remplir, soit à travers la consultation écrite, et ce, en demandant au responsable Ressources Humaines de remplir un questionnaire relatif à la stratégie à élaborer. Les entreprises qui n'impliquent les responsables Ressources Humaines qu'après l'élaboration de la stratégie représentent un taux de **46.5%** (**13** entreprises); **21.4%** seulement impliquent le responsable du personnel RH dans l'étape de la mise en œuvre (**6** entreprises) et **10.7%** à titre consultatif (**3** entreprises).

De cette première analyse nous pouvons conclure que le responsable Ressources Humaines joue un véritable rôle stratégique.

### 1.2.3. La nature des tâches et missions de la FRH.

Tous les observateurs attentifs concordent à reconnaître aujourd'hui le rôle fondamental de la GRH dans un système de plus en plus complexe, une fonction qui commence à gagner plus du terrain, et plus de reconnaissance.

**Tableau 12. La perception de la fonction ressources humaines.**

<b>La perception de la FRH</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fréquence</b>
Stratégique	<b>19</b>	<b>67.8%</b>
Assez importante	<b>9</b>	<b>32.2%</b>
Secondaire	<b>0</b>	<b>0</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

En effet, dans le cas de notre échantillon ; la majorité des répondants considèrent la Fonction Ressources Humaines comme une fonction stratégique **67.8%** dont le bon fonctionnement de l'organisation dépend, c'est une fonction qui constitue un levier important de la réalisation de la politique générale de l'entreprise d'une part, et d'autre part elle contribue à la détermination des axes stratégiques au lieu de se cantonner aux tâches administratives.

**Tableau 13. Le rôle de la Fonction Ressources Humaines.**

<b>Le rôle FRH</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fréquence</b>
Assurer seulement des tâches administratives	<b>8</b>	<b>28.5%</b>
Participer, associer et conseiller la direction pour la définition de	<b>15</b>	<b>53.5%</b>

la stratégie		
Appliquer et mettre en œuvre les programmes et politiques GRH élaborées par la direction	<b>5</b>	<b>17.8%</b>

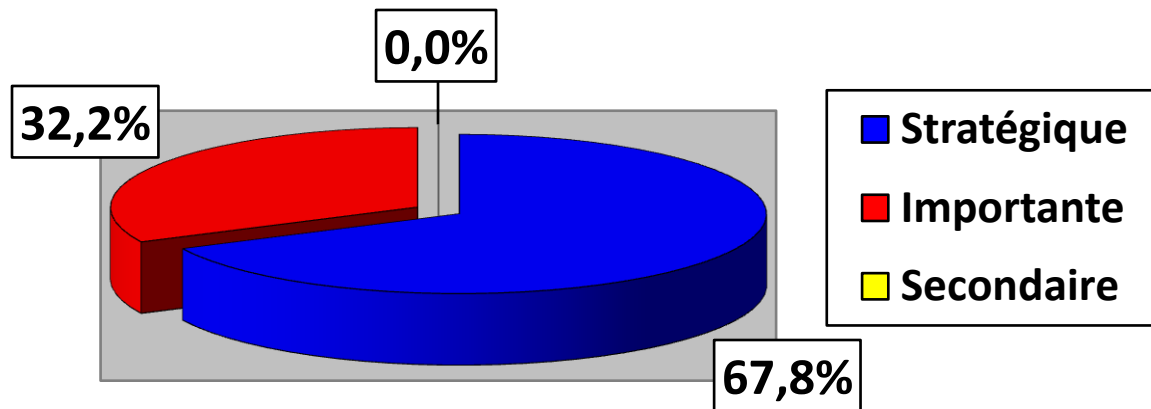
**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

Parmi les missions les plus attribuées à la Fonction Ressources Humaines c'est : participer, associer et conseiller la direction pour la définition de la stratégie (avec un pourcentage de **53.5%**) ce qui confirme le rôle de plus en plus important de cette fonction dans l'élaboration d'une vision politique pour l'entreprise.

#### **1.2.4. L'impact de la participation des responsables Ressources Humaines à la démarche stratégique de l'entreprise.**

Les avantages relatifs à la participation du responsable Ressources Humaines à l'élaboration de la stratégie d'ensemble sont nombreux et spécifiques au contexte de chaque entreprise.

Toutefois, nous pouvons avancer deux avantages principaux, à savoir la motivation et le développement du potentiel créatif des participants.



**Graphe 1 :L'appréciation de la fonction Ressources Humaines**

**Tableau 14. L'association du responsable ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise.**

<b>L'association RRH à la stratégie d'entreprise</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fréquence</b>
Oui	<b>24</b>	<b>85.7%</b>
Non	<b>4</b>	<b>14.3%</b>
Total	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

#### **1.2.4.1. L'effet de la participation sur la motivation.**

Nous avons essayé d'identifier le niveau de motivation des participants et des non participants à l'élaboration de la stratégie. Ceux qui ont déclaré ne pas participer pleinement à l'élaboration de la stratégie, et dont la réflexion stratégique n'est pas prise au sérieux, affirment que l'adhésion au processus stratégique permet de satisfaire leurs besoins d'estime. Ils sentent qu'ils peuvent s'exprimer et influencer la décision stratégique, même celle qui n'a pas été prise par eux.

En effet, les responsables qui participent en amont du processus stratégique, sont davantage motivés. Ils adhèrent aux objectifs de l'entreprise, sachant qu'ils ont contribué et participé à leur élaboration.

Quant aux non participants à l'élaboration de la stratégie, ils sentent que la fonction Ressources Humaines ne semble pas constituer un acteur sur la scène stratégique ; son rôle se limite à la mise en œuvre d'une stratégie décidée sans elle. Cette place inférieure qu'occupe cette fonction se répercute sur la satisfaction de ses responsables.

Cette frustration, certes latente, mais perceptible, peut s'aggraver davantage pour se transformer en désintérêt du travail si les entreprises ne prendraient pas les mesures nécessaires pour, non seulement intégrer leur personnel, dès le début, dans le processus stratégique, mais aussi pour essayer de concrétiser les idées conçues par les participants à la vision globale de l'entreprise.

#### **1.2.4.2. L'effet de la participation sur le développement du potentiel créatif.**

Nous avons relevé, que la participation des responsables Ressources Humaines à la formulation de la stratégie favorise l'exploitation et le développement de la créativité à travers les échanges faits entre des modes de pensée différents et des compétences différentes. Cette interaction entre les managers des différentes fonctions de l'entreprise a le mérite de doter les participants d'une expérience et d'un apprentissage en matière d'élaboration de la stratégie et de la réflexion stratégique. C'est une sorte d'exercice qui aide à améliorer l'esprit créatif et innovateur chez les responsables Ressources Humaines.

Cette opportunité de développement du potentiel créatif est inexistante dans le groupe des non participants à l'élaboration de la stratégie, ce qui risque de leur faire perdre une partie de leur compétence cognitive, c'est-à-dire leur capacité à évaluer les solutions, à formaliser les idées, à penser et à critiquer.

La participation des acteurs est donc nécessaire pour que le personnel s'engage dans le respect des lignes de conduite définies et dans la réalisation des objectifs tracés.

Faute d'intégration réelle, le personnel risque de ne pas adhérer aux objectifs fixés, car il n'a pas participé à leur élaboration. En fait, les parents aiment beaucoup leurs propres enfants, mais ne portent qu'un intérêt limité aux enfants des autres.

Cet engagement a trois effets :

- Il développe la motivation des hommes qui seront responsables de l'exécution grâce à la compréhension des problèmes et des solutions, et grâce à l'appropriation de la décision par chacun (appropriation liée à sa contribution, même modeste).
  
- Il mobilise plus complètement le potentiel créatif de l'entreprise grâce à la contribution d'individus confrontés directement aux problèmes et capables d'expérimenter des solutions.
  
- Il permet de réduire les biais cognitifs, de perception de l'environnement et de l'entreprise lors du diagnostic et de la préparation de la décision.

D'un autre côté, la prise de décision collective aboutit à des solutions efficaces grâce à la qualité des idées qui émergent du groupe, à une exécution plus facile grâce à une solidarité qui se développe à l'intérieur du groupe, et constitue une source d'enseignement et de formation pour chacun de ses membres.

Ainsi, les avantages de la participation du personnel justifient l'intégration de la GRH à ce processus et peuvent se résumer comme suit :

- Les stratégies développées seront plus réalistes, car elles sont formulées par des acteurs qui connaissent de près la situation interne et externe de l'entreprise. Elles seront aussi créatives dans la mesure où elles sont le résultat d'un mélange d'expertises managériale et technique, et d'angles de vue différents.
- La participation implique un engagement fort des membres de l'entreprise à la réalisation de la stratégie, conduisant à une mise en œuvre efficace.
- La participation permet d'instaurer de nouvelles attitudes, de nouveaux savoir-faire et de nouveaux comportements dans l'entreprise.

## **2. L'impact des facteurs taille, structure Fonction RH, responsable RH et Système d'Information RH sur la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.**

A partir des résultats trouvés dans cette première analyse nous pouvons dire que la Fonction Ressources Humaines dans la majorité des cas est considérée comme un véritable partenaire stratégique, une chose expliquée par l'implication de plus en plus du responsable ressources humaines dans le processus stratégique ainsi que la nature des missions de cette fonction qui commence à intégrer la véritable stratégie dans les pratiques de fonctionnement.

En effet, un tel statut est généralement lié et conditionné par l'existence de quelques variables qui vont constituer un stimulant de cette volonté.

## **2.1. La taille de l'entreprise.**

La Fonction Ressources Humaines s'inscrit dans les organigrammes en tant que département quand l'entreprise dépasse un certain effectif. Il est difficile d'en définir avec précision le seuil, car d'autres critères jouent également le rôle de déclencheur.

Dans le secteur industriel, le service du personnel (on ne parle pas toujours de direction des ressources humaines) est rarement présent en dessous d'un effectif de cent personnes.

En règle générale, plus la taille de l'entreprise ne croît, plus la fonction intègre, au-delà de la gestion du personnel, des missions relatives au développement des ressources humaines : gestion des carrières, formation, études Ressources Humaines...etc.

Le stade de développement de l'entreprise influence largement les missions de la fonction ressources humaines.

Afin d'apprécier l'influence de ce facteur sur l'implication de la Gestion des Ressources Humaines dans la formulation de la stratégie d'entreprise nous avons procédé à un croisement permettant de mettre en lumière cette relation.

Cependant, les entreprises dont l'effectif dépasse 200 employés sont celles qui intègrent le plus de le Responsable Ressources Humaines dans le processus de formulation stratégique, étant donné que dans toutes ces entreprises ce responsable fait partie du comité de direction, et il est associé généralement depuis la définition de la stratégie et parfois à titre consultatif ce qui va nous permettre de qualifier le Responsable Ressources Humaines dans ces entreprise du DRH stratège.

**Tableau 15. La taille de l'entreprise et l'intégration Stratégique des Ressources Humaines.**

Taille de l'entreprise	Participation de DRH au comité de direction		Association de DRH à la stratégie de l'entreprise			
	Oui	Non	Depuis la définition	A titre consultatif	Au stade de la mise en œuvre	N'y pas associé
01-49	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
50-99	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
100-199	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
200 et plus	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

Dans les entreprises qui ont une taille de quatre-vingts dix à deux cents salariés environ, la fonction ressources humaines fait son apparition en tant que telle dans l'organigramme.

Il pourra s'agir d'un service du personnel (chargé des aspects administratifs de la fonction) ou d'une direction des ressources humaines à part entière, pesant plus largement sur les choix de l'entreprise en matière de développement du capital humain.

Dans les entreprises moins de quatre-vingts dix salariés, il existe rarement de cadre spécialiste des ressources humaines. Cette fonction est occupée (pour certaines de ses prérogatives) soit par le dirigeant de l'entreprise, soit par son adjoint, qui peut être un assistant polyvalent, soit par un secrétaire général ou un directeur administratif et financier.

Les patrons de très petites entreprises se disent souvent cruellement conscients de l'insuffisance, voire de l'inexistence de gestion des Ressources Humaines dans leurs entreprises.

L'atout que l'entreprise pourrait tirer de sa petite taille et de la proximité du chef d'entreprise est largement contrebalancée par le manque de disponibilité de celui-ci, eu égard à la surcharge des tâches qui lui incombent.

L'administration du personnel est souvent confiée à l'expert comptable, la gestion des contentieux à l'avocat mais la gestion des Ressources Humaines à proprement parler est négligée. Malgré ces difficultés, bien réelles, les petites entreprises doivent, pour conserver leur dynamisme et préserver leur capacité d'adaptation à leur marché anticiper les compétences nécessaires au fonctionnement et aux objectifs de l'entreprise, gérer les compétences existantes au sein de l'entreprise et les développer, attirer les compétences qui leur sont nécessaires et leur manquent.

## **2.2. La structure de la fonction Ressources Humaines.**

Un autre indicateur peut expliquer l'implication de la Fonction Ressources Humaines dans la démarche de la formulation stratégique, il s'agit de l'organisation de cette fonction et de sa structuration.

**Tableau 16. La structure chargée de la Fonction Ressources Humaines**

<b>La structure FRH</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fréquence</b>
Oui	<b>20</b>	<b>71.4%</b>

Non	8	28.6%
-----	---	-------

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

La représentation formelle de la fonction sociale est étroitement liée à un ensemble de facteurs de contingence, le nombre de personnes employées dans l'entreprise apparaît souvent comme un déterminant essentiel du degré de structuration formelle de cette fonction, une telle structuration qui a une influence sans doute sur le degré d'association et d'implication de la fonction sociale dans la démarche stratégique, dans la mesure où une fonction bien organisée, bien structurée apporte une valeur ajoutée significative à toute approche décisionnelle.

**Tableau 17. La structure Fonction RH et l'intégration Stratégique des Ressources Humaines.**

Structure F RH	Participation de DRH au comité de direction		Association de DRH à la stratégie de l'entreprise			
	Oui	Non	Depuis la définition	A titre consultatif	Au stade de la mise en œuvre	N'y pas associé
Oui	18	2	11	2	2	1
Non	6	2	4	1	4	3

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

A partir des résultats trouvés nous pouvons regrouper les résultats en deux classes : La première classe : sur **20** entreprises ayant une structure qui se charge des affaires sociales, **18** entreprises intègrent le responsable de cette structure dans le comité de direction soit un pourcentage de **90%**, et ces responsables sont généralement associés depuis la définition des axes stratégiques et parfois ils sont considérés comme étant des consultants pour l'entreprise.

La deuxième classe : Pour les entreprises n'ayant pas une structure Gestion Ressources Humaines sont généralement les petites entreprises dont l'effectif ne dépasse pas **50** employés, et dont l'affaire sociale est une préoccupation du dirigeant, ce qui explique la nature des réponses données par les répondants au niveau de la participation du Responsable Ressources Humaines au comité de direction, et son implication à la stratégie depuis la définition.

D'autres éléments peuvent participer à l'identification du niveau d'implication de la Fonction Ressources Humaines, dans les décisions stratégiques, il s'agit à notre sens de degré de structuration de la Fonction Ressources Humaines ainsi que sa dépendance, en d'autre terme son attribution de la hiérarchie.

Nous avons relevé deux situations distinctes :

-Dans le cas où la Fonction Ressources Humaines dépendrait de la direction générale et qu'elle dispose d'une structure élaborée (département ou direction RH), le directeur de cette fonction est membre comité de direction et il est associé depuis la définition de la stratégie.

-Dans le cas où la Fonction Ressources Humaines ne dispose pas d'une structure assez élaborée et dont le fonctionnement dépend de la direction administrative, généralement le Responsable Ressources Humaines est membre du comité de direction, mais il participe à titre consultatif aux décisions stratégiques.

A la lumière de ces résultats nous concluons que l'existence d'une structure chargée des affaires sociales ne reste pas neutre et sans effet vis-à-vis de l'implication du Responsable Ressources Humaines dans le processus stratégique, certes une valorisation des ressources humaines avant même son intégration dans le portefeuille stratégique de l'entreprise passe par la création et la structuration d'un comité organisationnel permettant de mieux gérer cette ressource, sans oublier que le degré de structuration de la fonction sociale participe d'avantage à ce processus d'intégration.

### 2.3. Le profil de Directeur Ressources Humaines.

Promu premier responsable Ressources Humaines, les managers doivent prendre conscience que parler de Ressources Humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, comme d'autres ressources utilisables dans l'entreprise, mais les Hommes ont des ressources. Car, de même que la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau c'est l'homme, la différence entre une entreprise performante et celle qui végète repose sur la capacité de ses responsables Ressources Humaines à mobiliser pleinement les compétences pour relever le défi de la concurrence.

Dans une intégration de la Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne, l'existence d'une structure de la Fonction Ressources Humaines est une condition nécessaire, mais certainement insuffisante, car une participation significative, de cette fonction dans le processus stratégique dépend largement de la qualité de contribution du Responsable Ressources Humaines à ce processus, ce responsable qui doit agir en tant que partenaire d'affaires, il doit réfléchir comme un stratège et il doit agir comme opérationnel. Bref il faut qu'il soit multidisciplinaire ce qui l'oblige à avoir une formation professionnelle et une expérience à la hauteur.

Dans le cas de notre échantillon, il apparaît clairement que le Responsable Ressources Humaines ayant un profil supérieur, au contraire de celui qui a une formation secondaire, est membre de comité de direction, il est associé à l'élaboration de la stratégie depuis le stade de définition et parfois il agit en qualité de consultant.

**Tableau 18. Le profil DRH et l'intégration Stratégique des Ressources Humaines**

Profil DRH	Participation de DRH au comité de direction		Association de DRH à la stratégie de l'entreprise			
	Oui	Non	Depuis la définition	A titre consultatif	Au stade de la	N'y pas associé

					mise en œuvre	
Economie/Gestion	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
Formation scientifique	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Autodidacte	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

En s'interrogeant toujours sur l'influence que peut avoir le profil du Responsable Ressources Humaines dans le processus d'implication à la stratégie d'entreprise nous remarquons, que sur **21** Responsables Ressources Humaines ayant une formation en économie/gestion **20** sont impliqués dans le comité de direction. C'est un stratège participant à l'identification de vision stratégique de l'entreprise dès le départ.

**Tableau 19. Le profil du Responsable Ressources Humaines.**

<b>Le profil</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fréquence</b>
Formation en Economie/ Gestion	<b>21</b>	<b>75%</b>
Formation Scientifique	<b>5</b>	<b>17.8%</b>
Autodidacte	<b>2</b>	<b>7.2%</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

Alors concernant la nature de formation une partie très importante des répondants s'accordent sur le fait que l'expérience professionnelle dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines compte parfois plus que la formation académique, une déclaration justifiée par le fait que la réalité des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines est tout à fait différente de la conception théorique du domaine, mais une telle formation (gestion) reste toujours nécessaire pour le bon déroulement de la fonction.

Certainement, l'existence d'un Responsable Ressources Humaines ayant un profil très important à la fois en terme de formation adéquate et en terme d'expérience constitue une source de stabilité et de sécurité, c'est un responsable permettant de créer un climat de confiance au sein du comité de direction, car la question sociale est mieux introduite dans le processus de fondation d'objectifs et par l'intermédiation d'une personne qu'a une véritable connaissance des enjeux sociaux, économiques et technologiques. Une telle situation encourage l'entreprise à impliquer d'avantage le Responsable Ressources Humaines dans le comité de direction en essayant ainsi de mieux exploiter cette participation.

Les compétences des dirigeants Ressources Humaines sont, donc, un préalable à un management des ressources humaines qui se veut créateur de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Le constat est simple. Il suffit d'admettre que les choix fondamentaux des dirigeants sont porteurs de sens notamment pour les salariés et les actionnaires et rendent leur implication dans les projets de l'entreprise sans failles. C'est dans ce cadre qu'un management des ressources humaines ayant pour vocation de mobiliser les hommes en faveur de l'action collective gagne sa place et prouve son efficacité et sa contribution aux performances dans l'organisation algérienne.

#### **2.4. L'existence d'un SIRH.**

Au moment de participation du Responsable Ressources Humaines au comité de direction ce qui importe en effet (outre que son profil) pour qu'il participe effectivement c'est l'existence des moyens informationnels sur son domaine, des moyens lui permettant de disposer des informations exhaustives et fiables couvrant l'ensemble des domaines concernant la fonction sociale, la participation des Responsables Ressources Humaines à la stratégie passe par le développement d'un système d'information sociale fiable qui assure la bonne information en bon moment.

Dans le cadre de notre de travail et pour apprécier la fiabilité du SIRH des critères de mesures ont été utilisés :

- L'existence du Système d'Information ;
- La formalisation.

**Tableau 20. Disposition d'un Système d'Information Ressources Humaines.**

<b>SIRH</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fréquence</b>
Oui formalisé	<b>16</b>	<b>57.1%</b>
Oui non formalisé	<b>10</b>	<b>35.8%</b>
Non	<b>2</b>	<b>7.1%</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

L'existence d'un système d'information fiable et formalisé est assujettie de la structuration de la Fonction Ressources Humaines. Cette dernière qui l'utilise sans doute pour améliorer son fonctionnement puisqu'il se dispose de l'information nécessaire pour assurer le bon déroulement de ses tâches.

Dans notre échantillon les entreprises ayant un SIRH sont des entreprises dotant d'une structure Fonction Ressources Humaines, ce système d'information porte sur toutes les informations pourtant sur l'effectif, sur les compétences et sur l'ancienneté, et dans la majorité des cas c'est un système formalisé pris en charge soit par le Responsable Ressources Humaines soit par le supérieur hiérarchique et généralement utilisé par ce responsable lui-même, par le supérieur hiérarchique et par le dirigeant de l'entreprise, néanmoins il existe donc une forte relation entre la fiabilité et le degré de formalisation du SIRH et l'existence d'une structure Fonction Ressources Humaines, car dans les entreprises n'ayant pas une Fonction Ressources Humaines ne disposent pas d'un système d'information fiable et même s'il existe , il est non formalisé.

Reste à savoir, l'influence que peut exercer le système d'information au niveau de l'implication de Responsable Ressources Humaines dans le comité de direction, étant donné que la question de l'information et de sa pertinence ne pose plus de problème. L'existence d'un système d'information constitue un levier, une condition pour toute démarche d'intégration stratégique.

**Tableau 21. Le SIRH et l'intégration Stratégique des Ressources Humaines.**

SIRH	Participation de DRH au comité de direction		Association de DRH à la stratégie de l'entreprise			
	Oui	Non	Depuis la définition	A titre consultatif	Au stade de la mise en œuvre	N'y pas associé
Oui formalisé	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
Oui non formalisé	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Non	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

**Source :** enquête menée par nous-mêmes en 2010.

Cependant, sur le **28** entreprises de l'échantillon, **16** entreprises disposent d'un système d'information sociale formalisé (soit **57.1%**) et une grande majorité de ces entreprises intègrent le responsable social dans la démarche stratégique depuis la définition (**9** entreprises) et à titre consultatif (**1** entreprises).

Nous pouvons, donc, dire que l'existence d'un SIRH fiable diffère, ainsi, selon la taille de l'entreprise et sa volonté d'assurer complètement le développement de la fonction Ressources Humaines.

Cependant, dans les entreprises moins de cinquante salariés, la fonction RH est rarement dotée d'un Système d'Information RH formalisé et le rôle de directeur des ressources humaines est incarné par le chef d'entreprise ou un secrétaire administratif.

La fonction est limitée à l'administration du personnel, au besoin avec l'aide de conseils externes, et aux ajustements individuels pratiqués par une hiérarchie polarisée sur

la production. Il n'y a généralement pas nécessité de mettre en place un Système d'Information RH, et l'information sociale y est souvent vécue comme une source de coût.

A l'opposer, les entreprises qui ont une taille de quatre-vingts dix salariés et plus environ, ont les moyens de se doter d'un Système d'Information RH. La direction Ressources Humaines conçoit des politiques intégrées à la stratégie de long terme de l'entreprise (intégration verticale) et cohérentes entre elles (intégration horizontale). Elle se donne les moyens de les mettre en œuvre (animation de l'encadrement, procédures et supports matériels) et en suit l'application (contrôle et correction). La négociation ou l'information des instances représentatives du personnel permet d'affiner les décisions et de convaincre les partenaires sociaux de leur légitimité. La direction Ressources Humaines est responsable de la qualité de la communication et de l'information qui la relie aux salariés par l'intermédiaire de la hiérarchie et des représentants des employés.

Dans les entreprises dont l'effectif dépasse **200** employés, la direction Ressources Humaines comprend des services spécialisés dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information sociale. Le SIRH doit être en mesure de fournir aux décideurs une aide précieuse dans la formalisation des stratégies d'entreprise. Le rôle de la Direction Ressources Humaines est alors primordial dans la restitution d'une information pertinente et claire pour l'atteinte de cet objectif. D'où la nécessité de tenir compte des besoins de l'organisation lors de l'implantation d'un tel système.

## **Section II. Les nouveaux axes de développement de la fonction Ressources Humaines en Algérie.**

La fonction Ressources Humaines n'est plus seulement humaniste. Elle est au service des objectifs de l'entreprise. En ce sens, elle est au cœur de la stratégie de l'entreprise.

La gestion des Ressources Humaines, parce qu'elle est basée sur les hommes, ne peut être étudiée de façon isolée. Il est en effet impossible de dissocier la fonction RH de

son contexte : les DRH sont perpétuellement sous influence externe, que ce soit les mutations technologiques ou la réglementation sociale.

Si le rôle des décisions et des actions RH dans la recherche de compétitivité est largement reconnu, le problème de l'intensité des liens entre GRH et stratégie dans l'entreprise algérienne demeure un sujet de débat.

Au seuil de ce nouveau millénaire, les DRH sont en droit de se demander comment leur fonction va évoluer. Quelles vont être les grandes modifications de la fonction RH dans les années à venir ? De nombreux facteurs, au cours du dernier siècle, ont largement influencé l'évolution de la fonction que ce soit des facteurs économiques, culturels, démographiques ou autres. La fonction s'est professionnalisée et largement enrichie grâce à l'apport de tous ces facteurs.

A l'avenir, les deux facteurs qui paraissent pouvoir réellement influencer l'évolution de la fonction RH sont les variantes économiques et les évolutions socioculturelles.

Concernant le premier facteur, il s'agit de diverses manières sur l'évolution de la fonction RH.

D'une part, la fonction est influencée par des mutations technologiques importantes. L'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication représente un véritable bouleversement au sein des services ressources humaines, mais aussi dans les entreprises algériennes toutes entières.

D'autre part, la fonction Ressources Humaines doit se remettre en question à cause du vaste mouvement d'internationalisation que connaissent les entreprises algériennes. Cette mondialisation de l'économie, en pleine accélération actuellement, va profondément modifier les pratiques de gestion des ressources humaines.

Conséquence de cette internationalisation, la concurrence est de plus en plus exacerbée ce qui entraîne une flexibilité du personnel de plus en plus accrue.

Par ailleurs, le mouvement de désyndicalisation qui touche toutes les économies développées présente un impact relativement important sur les métiers des ressources humaines au sein de nos entreprises.

Enfin, l'accroissement du pouvoir des actionnaires limite les marges de manœuvre dont pouvaient disposer les DRH auparavant. C'est un aspect qu'ils devront désormais prendre en compte.

Face à ces évolutions, la fonction RH en Algérie va devoir être de plus en plus stratégique, en participant aux grandes orientations de l'entreprise. La politique de gestion des ressources humaines doit en effet être établie en collaboration avec la Direction Générale, de façon à être cohérente vis-à-vis des politiques plus globales. La nécessité est désormais d'adopter la machine aux compétences des hommes, et ainsi de passer d'une logique de poste à une logique de compétences. Les DRH devront dorénavant travailler dans un esprit de prospective de façon à pouvoir anticiper les évolutions plutôt que d'avoir à s'y adapter.

## **1. Quelques perspectives pour les entreprises algériennes.**

La mondialisation de l'économie et l'intensification de la concurrence devront faciliter les prises de conscience.

La démarche initiée par l'Etat d'accélérer le processus de privatisation, la levée des barrières douanières, la libéralisation du marché national, l'accord d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion à l'OMC, ne manqueront pas de produire un impact sur les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie.

Le Directeur des Ressources Humaines doit œuvrer pour encourager une conception d'un management moderne où il s'agira de regarder l'homme au travail,

comme une Ressource dont il faut valoriser l'utilisation et qu'il faut manager avec dynamisme et créativité.

Pour ce faire, le Directeur des Ressources Humaines doit être un homme capable de :

### **1.1. Encourager le retour de sur-investissement.**

Une fois que le salarié a acquis une qualification certaine dans l'organisation, il devient une cible potentielle pour les recruteurs. Il a alors la possibilité de faire évoluer sa carrière en quittant l'entreprise alors que celle-ci a mis tous les moyens nécessaires pour le former. Pour cela, il est important de former avec la possibilité de retour sur investissement (entreprise –école) et garantir une stabilisation des ressources humaines, grâce à des dispositifs d'évolution de carrière adaptés.

### **1.2. Maîtriser les contraintes et des opportunités.**

Sur la base d'une maîtrise des contraintes et des opportunités pour l'entreprise, il est nécessaire qu'il tienne compte des données suivantes:

- Les exigences de vitesse et de flexibilité nécessitent une « mise en réseau » de la fonction Ressources Humaines.
- Développer les valeurs de concertation, de coopération, d'innovation, de réactivité, d'anticipation et de créativité au sein de la fonction Ressources Humaines.
- Donner une vision globale à la fonction Ressources Humaines afin de lui permettre de disposer d'une visibilité et d'apporter aussi une contribution réelle, une valeur ajoutée au fonctionnement de l'entreprise.
- Avoir des critères d'appréciation évolutifs en fonction des axes de progrès.
- Accompagner les managers (partage de la fonction Ressources Humaines) pour la gestion des carrières (multiplication des carrières courtes, mobilisation des potentialités individuelles et collectives, du capital humain.
- Croiser les logiques compétences et les logiques de progrès afin de trouver des modes d'adaptation rapides.
- Créer un environnement interactif et partage.

- Développer le dialogue social.
- Adéquation qualitative et quantitative de la RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.
- Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec les objectifs de développement RH.
- Optimisation des performances de la RH afin de participer aux objectifs globaux.
- Décentralisation des missions opérationnelles de la fonction RH dans le cadre d'un partage avec les responsables opérationnels.
- Approche client-fournisseur de la fonction RH.
- La personnalisation (individualisation, systèmes d'appréciation).
- L'adaptation (flexibilité quantitative interne et externe, salariale, qualitative et externalisation).
- Repositionner la fonction autour des priorités suivantes :
  - Partage de la fonction RH ;
  - Implication stratégique de la fonction RH ;
  - Renforcement du professionnalisme de la fonction.

### **1.3. Faire recours au personnel expatrié.**

Pour pallier au problème de manque de Ressources Humaines les entreprises algériennes ont recours à l'expatriation, mais cette solution est bien entendu coûteuse, et génère également dans certains cas des problèmes de fonctionnement de l'organisation. Pour cela, l'Etat algérien doit apporter de l'aide au retour des jeunes universitaires titulaires d'une première expérience à l'étranger.

### **1.4. L'implication du personnel :**

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme. L'implication décrit entre l'organisation et les personnes, l'implication du personnel devient une nécessité incontournable, avec les évolutions de travail, les compétences

relationnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'engagement des personnes dans l'entreprise.

L'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction

### **1.5. Maîtriser la technologie.**

Pour survivre et se différencier dans un environnement concurrentiel axé sur l'anticipation et la création de nouveaux besoins chez le client, sur la maîtrise de l'information et la recherche et développement, les entreprises algériennes se trouvent dans l'obligation de maîtriser la technologie, d'acquérir des équipements hautement sophistiqués et des compétences nécessaires pour garantir la durabilité du potentiel humain.

La question de maîtrise de la technologie ne se pose pas seulement en termes de ressources matérielles et humaines, mais surtout en termes de choix stratégiques et structurels facilitant l'ouverture de l'entreprise sur son environnement, la détection de l'information, et la mise en place d'un processus d'apprentissage interne générant des compétences distinctives exploitables au niveau de la chaîne de production.

Ainsi, la gestion de ressources humaines occupera une place centrale pour une telle approche stratégique. Plusieurs rôles lui incomberont dont la facilitation des échanges et la capitalisation des connaissances dans le cadre d'une structure flexible et d'un système de communication fluide. Elle constituera, également, le noyau central reliant les différentes directions et veillant au développement et valorisation du potentiel humain.

### **1.6. Renforcer le soutien d'appartenance :**

Les entreprises performantes partagent la caractéristique et la capacité de développer chez leur personnel un sentiment d'appartenance élevé qui se traduit par un engagement, un état de mobilisation et un rendement supérieurs.

## **1.7. Développer la culture organisationnelle.**

La culture d'entreprise est devenue le pilier d'une communication ouverte et d'une mobilisation collective dans un univers de confiance et d'apprentissage assimilé à celui de l'école.

Néanmoins, si ce cadre organisationnel est le fruit de la culture artisanale au niveau des entreprises non structurées, il est plutôt le résultat d'une planification stratégique et d'une culture délibérée au niveau de la grande entreprise ayant un souci d'adaptation aux exigences de la mondialisation.

Ceci peut révéler l'importance du rôle que peut jouer la culture algérienne qui favoriserait l'implication des salariés en leur offrant des conditions de travail optimales.

La culture organisationnelle peut être source de manque de communication dans une structure bureaucratique et centralisée. Ce manque de communication se traduit par la démotivation du personnel et le développement des stratégies personnelles divergentes de celle de la direction.

En revanche, dans une structure ouverte et favorable à la communication entre les différents membres de l'entreprise, elle peut constituer un atout et un vrai potentiel de développement des compétences collectives.

Un tel processus se base essentiellement sur l'échange de connaissance et la communication de tous les membres, d'où l'utilité d'un système d'information ressources humaines assurant la fluidité de la communication, la transparence et la cohérence des activités du service ressources humaines.

## **1.8. L'intéressement au travail:**

Une rémunération attractive et évolutive est une source importante de satisfaction et de fidélisation des salariés. L'entreprise doit définir une politique salariale personnalisée et transparente, en ligne avec ses valeurs et sa stratégie. Pour assurer la motivation des

salariés, ceux-ci peuvent être associés aux résultats de l'entreprise via: l'Intéressement, la participation et l'actionnariat salarié.

L'objectif est d'associer financièrement les salariés aux résultats de leur entreprise tout en permettant à celle-ci de développer ses investissements.

### **1.9. Concevoir une organisation apprenante.**

Compte tenu de la vitesse d'évolution des technologies, des exigences du client et de la nécessité d'impliquer tout le personnel dans les progrès d'améliorations de l'offre de l'entreprise, la formation a pris une importance stratégique pour les entreprises algériennes. Elle est aujourd'hui un des grands vecteurs de la stratégie de l'entreprise. Elle est aussi un facteur important de l'évolution de la culture interne en vue de s'adapter aux nouvelles données économiques, technologiques et sociales. Le ralentissement de l'activité économique et le renforcement de la concurrence internationale contraignent les entreprises à assurer leur compétitivité par des programmes de formations adaptés et renforcés.

Il est clair que la mise en œuvre d'un dispositif Ressources Humaines performant permettrait d'aboutir à une organisation apprenante, qui permettrait de qualifier les ressources humaines. La mise en place de programmes de formation permettra, à ce niveau, la création d'une culture d'apprentissage, de coopération et de veille technologique. Ces actions permettront à l'entreprise algérienne de favoriser une organisation apprenante, flexible, coupant avec la centralisation de pouvoir et la rigidité hiérarchique. Cette organisation apprenante permettra de générer des compétences distinctives et spécifiques à l'entreprise, déterminant ses divers choix stratégiques.

### **1.10. Exploiter les potentiels cachés.**

Bien que la structure organisationnelle soit centralisée et freine les initiatives individuelles, nous remarquons l'existence d'un personnel qualifié dans les entreprises algériennes. Ceci est due, entre autres, à la performance des différents systèmes éducatifs, à l'effort étatique d'aide et de soutien à l'entreprise en matière de formation

professionnelle, mais surtout à la conscience des dirigeants de la nécessité d'accroître le niveau de qualification de leurs entreprises pour pouvoir attirer et fidéliser le client.

Néanmoins, beaucoup de potentiel humain reste encore inexploité à cause de la déconnexion qui existe entre les caractéristiques organisationnelles des entreprises algériennes et les objectifs, les attentes et surtout la culture des employés.

### **1.11. Favoriser la communication :**

De la même façon qu'il semble difficile de satisfaire ses clients si ses salariés ne le sont pas, il semble ardu de bien communiquer avec ses clients si l'on ne communique pas en premier lieu avec ses salariés. Les avantages de la communication sont les suivants :

- La communication mène au management participatif qui représente un partage des informations pour l'action ;
- Beaucoup de problèmes organisationnels résultent des difficultés à communiquer ;
- L'insuffisance de l'information mène à l'incompréhension et crée des dysfonctionnements qui alourdissent le climat social, le manque de données source de rumeur.

Aujourd'hui, l'information sociale est une ressource stratégique, sa recherche aide à formuler un problème, à déterminer les objectifs et à élaborer une stratégie, elle reste le meilleur moyen d'éclairer la complexité d'un sujet, et d'adapter l'organisation à son nouveau contexte pleine d'hostilité et d'incertitude, et ceci grâce à un Système d'Information Ressources Humaines.

Le Système d'Information Ressources Humaines peut être considéré comme la matière première de la décision, car il contient l'information sociale de l'entreprise qui s'organise dans une structure de plus en plus autonome.

### **1.12. Les compétences du Directeur des Ressources Humaines (DRH).**

L'âge, la formation, l'expérience et la culture du dirigeant ou de propriétaire sont autant de paramètres qui déterminent l'organisation de l'entreprise d'une manière générale et l'organisation ou la structure que la fonction ressources humaines va prendre d'une façon particulière.

Malgré l'évolution considérable de la fonction Ressources Humaines, il faut bien admettre que les Responsables du département des Ressources Humaines (RRH) pèsent encore relativement peu aujourd'hui sur la vie des entreprises algériennes. La plupart du temps ils se situent en position de staff et n'interviennent pas directement dans la conduite des projets de changement : ni dans la définition des problèmes, ni dans l'inventaire des solutions, ni dans le choix proprement dit. Ils sont bien souvent cantonnés dans des rôles d'exécution (sélection de personnel, licenciement), d'accompagnement (plan de formation, politique de communication) ou de suivi (enquêtes de satisfaction) des orientations stratégiques.

Pourtant, il semble bien que les Responsables des Ressources Humaines (RRH) soient réellement investis de nouveaux rôles et soient par exemple conduits à s'impliquer dans des projets de changement organisationnel, et à adopter en conséquence une nouvelle vision des attentes de l'organisation en matière de Gestion des Ressources Humaines.

D'une certaine façon, ce sont les Directeurs Ressources Humaines qui dessinent les limites de leur fonction, en fonction d'un certain nombre d'éléments et notamment du type de Directeur Ressources Humaines qu'ils sont eux-mêmes.

Une question primordiale émerge alors, qui est celle de rôle que devrait jouer le Directeur des Ressources Humaines (DRH) dans l'entreprise algérienne. Nous pouvons dresser une sorte de typologie des différents Directeurs Ressources Humaines, en fonction des tâches dominantes de l'organisation qu'ils mettent en place pour la fonction :

- **Le DRH l'exécutant.**

Son département comprend un effectif relativement important, essentiellement dédié à la réalisation de tâches administratives récurrentes.

- **Le DRH l'administrateur de contrats.**

Il travaille en lien avec les managers et les partenaires sociaux. Il incarne la connaissance de la doctrine et fait référence dans ce domaine.

- **Le DRH l'architecte.**

Il vise à adapter les compétences des salariés à la stratégie de l'entreprise. Il dispose d'une équipe de petite taille et limite son activité à définir des politiques RH qui sont mises en œuvre par les opérationnels. Le but de la gestion stratégique des ressources humaines est d'intégrer les considérations ressources humaines.

- **Le DRH avocat des employés.**

Les professionnels des Ressources Humaines passent leur temps à travailler sur des problématiques de salariés malgré les progrès des systèmes d'information. Ils s'élèvent contre les partisans du RH exclusivement business partner. Leurs arguments résident dans le postulat de départ que ce sont les hommes, la ressource humaine, qui sont le premier actif d'une entreprise.

- **Le DRH développeur de capital humain.**

Si l'on considère les Ressources Humaines comme un actif de l'entreprise, au même titre que ses capitaux, il convient de les faire croître et fructifier.

Dans ce cadre les professionnels des Ressources Humaines se concentrent sur le futur et sur chaque individu, permettant à chacun de développer les compétences dont l'organisation aura besoin demain, mais également dont l'individu aura besoin pour exercer son métier.

### •Le DRH expert fonctionnel.

L'exercice des Ressources Humaines nécessite la maîtrise d'un certain nombre de connaissances. L'aspect fonctionnel des Ressources Humaines s'opère à plusieurs niveaux :

- Créer des solutions pour optimiser la gestion des tâches récurrentes ;
- Développer des programmes RH et les adapter aux contraintes business ;
- Définir la politique générale et les orientations des pratiques RH au sein d'un domaine de spécialité.

Cette dimension nécessite des experts pointus par domaine, par exemple les rémunérations.

### •Le DRH partenaire stratégique.

La DRH doit adopter une démarche et une vision stratégique dans l'élaboration de sa mission dans l'entreprise. Cela implique de comprendre le business et de créer un partenariat avec les managers opérationnels pour les aider à atteindre leurs objectifs. Les professionnels des Ressources Humaines sont alors des membres de l'équipe de management, avec une expertise dans la compréhension des gens et des organisations. Cela implique également le déploiement du savoir dans l'organisation.

### •Le DRH leader des Ressources Humaines.

Le leadership commence chez soi. Les leaders en Ressources Humaines doivent donc valoriser leur propre fonction, afin de pouvoir prétendre être entendus dans le débat stratégique. Les leaders Ressources Humaines doivent établir un programme Ressources Humaines pour leur entreprise, d'une part sur la façon dont les gens et l'organisation travaillent ensemble pour faire le succès de l'entreprise et d'autre part sur la façon dont la fonction Ressources Humaines elle-même doit opérer. Cela implique que le recrutement,

la formation, le management de la performance et la communication doivent être parfaitement gérés et structurés.

### •Le DRH agent de changement.

Dans les organisations mouvantes<sup>37</sup>, la Gestion des Ressources Humaines, est passée d'une nécessité administrative à un service proactif, devant être vecteur de changement. Il paraît essentiel pour la Gestion des Ressources Humaines de participer activement dans les changements et adéquations rapides menés par l'entreprise pour évoluer.

Les Ressources Humaines sont de plus en plus des agents moteurs chargés d'accompagner le changement dans les organisations. En d'autres termes, ils obtiennent un rôle de stratège, qui apparaît être la pierre angulaire d'un changement réussi<sup>38</sup>.

### •Le DRH coordinateur du changement social, technologique et organisationnel.

Par ailleurs, il semble que l'implication des ressources humaines soit une condition essentielle à la réussite de tout projet de changement.

La mobilisation des Ressources Humaines est présentée comme sous-jacente au succès des projets de réingénierie, cette mobilisation permettant de mettre l'accent non seulement sur les aspects techniques, mais aussi sur les aspects sociologiques et psychologiques.

Et ces aspects ne doivent évidemment pas être occultés, car ils constituent un élément déterminant de l'aboutissement du processus de changement.

---

<sup>37</sup> Perrois. P.:« Les nouvelles technologies au service de la fonction RH », Personnel, n°402 août–septembre, (1999), pp.63-69.

<sup>38</sup> Pearce.D:« L'accompagnateur du changement ou les RH dans l'entreprise du XX<sup>e</sup> siècle », Personnel, n°396, janvier, (1999), pp.43-47.

### •Le DRH garant du climat social.

Dans tout processus de changement, le climat social est un paramètre important dans le sens où les acteurs réagissent systématiquement face aux transformations auxquelles ils sont confrontés. Des tensions peuvent alors apparaître entre les membres de l'organisation, qui naissent de la modification du mode de fonctionnement précédent.

Par ailleurs, les changements en cours modifient également la culture organisationnelle même si elle s'intègre au mieux dans l'environnement organisationnel initial. Il faut que la Direction Ressources Humaines accompagne les acteurs dans ce mouvement, et leur apporte toute l'information nécessaire.

### •Le DRH « gestionnaire » des contradictions.

Il est clair qu'en période de changement, la Gestion des Ressources Humaines se trouve être au cœur des contradictions de l'entreprise, ceci étant, par ailleurs, amplifié par la place délicate qu'occupe la fonction. La Direction des Ressources Humaines est face à une remise en cause totale de son rôle au sein de l'organisation. Elle doit faire face à la fois aux attentes de la direction, mais aussi et surtout des salariés.

### •Le DRH gestionnaire politique.

Quelle que soit l'organisation et l'environnement dans lequel elle évolue, la Gestion des Ressources Humaines doit agir en tenant compte du fait que les entreprises sont constituées des jeux politiques entre les acteurs. Chacun cherche à conforter sa situation ou du moins à ne pas mettre en péril ses acquis au sein de cette organisation. Au sein d'une entreprise stable ces jeux de pouvoir peuvent être identifiés et connus dans l'organisation, voire même canalisés et gérés afin dans limiter la dérive.

## **Conclusion.**

Le passage des paradigmes traditionnels au nouveau paradigme stratégique, fondée sur les ressources internes et les compétences dans l'organisation, rend la stratégie à la fois plus exigeante vis-à-vis de la gestion des ressources humaines et plus consciente de l'importance de cette dernière dans la vie et le devenir des organisations.

En fait, c'est le passage progressif de la notion de planification stratégique à celle du management stratégique, qui a permis de conférer aux ressources humaines un rôle de plus en plus stratégique.

Nous pouvons dire que la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses employés, qui peut se manifester, entre autres, par leur implication dans la réflexion stratégique, est présente dans certaines entreprises algériennes à des degrés différents.

Nous qualifions l'entreprise qui intègre son personnel dès le début, dans le processus stratégique comme socialement responsable, car cette intégration a un effet indubitable sur la satisfaction des besoins d'estime et de réalisation de soi de l'individu. Elle se répercute aussi positivement sur le développement du potentiel créatif, sur l'engagement des participants et sur le réalisme des stratégies adoptées. Ainsi, cette forme particulière de responsabilité sociale assure aussi bien la réalisation d'objectifs sociaux (la satisfaction des besoins des employés, le développement de leur compétence, etc.) que d'objectifs économiques (le succès de la mise en œuvre de la stratégie, le développement

de stratégies fructueuses et efficaces, etc.) en aboutissant à une performance qui intègre, à la fois, la dimension économique et la dimension sociale.

De l'étude effectuée sur le terrain deux remarques principales se dégagent:

- D'une part, l'implication du responsable Ressources Humaines dès le début du processus stratégique ne veut pas dire, toujours, une participation active, dans la mesure où ce responsable peut, dans certains cas, jouer le rôle de spectateur.

- D'autre part, la participation à l'élaboration de la stratégie, qu'elle soit active ou non, affecte positivement la motivation et le potentiel créatif des participants par l'interaction entre les différents intervenants et la confrontation des points de vue différents

## **Conclusion de la partie II.**

L'Algérie a engagé de profondes réformes économiques et juridiques afin d'accroître sa compétitivité à l'échelle mondiale. Appuyés par des professionnels en Ressources Humaines de bon niveau, de nombreuses entreprises algériennes se sont lancées dans des plans de mise à niveau. Ces plans de remise à niveau visent à atteindre une plus grande compétitivité et une meilleure qualité, mais aussi à favoriser la formation continue et l'utilisation accrue des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication).

Il convient de préciser que la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises algériennes est pratiquement absente dans les entreprises du secteur informel et se restreint à une gestion administrative limitée dans la majorité des PME.

En revanche, les grandes entreprises et les PME performantes ont des pratiques Ressources Humaines structurées favorisant la formation continue du personnel et le dialogue social.

Le développement économique de l'Algérie s'est, cependant, souvent fait au prix d'une flexibilité du travail avec pour corollaire la précarisation de l'emploi associée à une stagnation ou une baisse du pouvoir d'achat pour les catégories sociales les plus faibles.

Entre la montée en puissance d'une gestion des Ressources Humaines adaptée aux exigences de la mondialisation et une conception principalement tribulaire des paramètres socio-économiques beaucoup de chemin reste à faire pour l'entreprise algérienne.

Nous pouvons relever plusieurs entraves au développement de la fonction Ressources Humaines dont l'absence d'une culture de projet définie comme modèle explicite d'orientation, l'existence d'une démarche très réductible de la fonction ressources humaines, généralement absorbée par la fonction administrative, et fortement dévalorisée, les faiblesses managériales de la fonction que rend compte particulièrement l'utilisation marginale des instruments et outils de gestion de ressources humaines, des décisions fondées plus sur l'intuition que sur des méthodes et outils scientifiques ou encore l'absence des compétences spécialisées en mesure d'apporter des réponses claires aux problèmes de gestion des ressources humaines et d'optimiser les activités de la fonction.

Dans cette logique d'entrave, des embûches justifient l'écart entre la Fonction Ressources Humaines en Algérie et l'entreprise nouvelle, c'est-à-dire une entreprise qui modifie les approches, systèmes et outils utilisés et qui formalise une stratégie Ressources Humaines définie en collaboration avec les responsables hiérarchiques pour une meilleure contribution à la création de valeur économique et sociale de l'organisation.

## **Conclusion générale.**

Il est important de mettre en lumière la pertinence des résultats par rapport à nos hypothèses, cependant les résultats de ces interprétations rapprochées aux hypothèses préétablies ont conduit aux résultats suivants :

Pour la première hypothèse concernant la taille de l'entreprise et son influence sur l'existence de la GSRH, elle est fondamentalement vérifiée dans la mesure où le facteur taille a une influence très significative sur la structure organisationnelle de l'entreprise, une influence qui touche aussi le domaine social. En effet les grandes entreprises sont les entreprises les plus orientées vers la gestion stratégique des ressources humaines, ce qui peut être expliqué par l'existence et le développement d'une structure Fonction Ressources Humaines, qui dispose de ses propres moyens d'action et de réflexion, ce qui lui permet d'acquérir une position très importante dans la hiérarchie organisationnelle.

Concernant l'hypothèse de la structure Fonction Ressources Humaines et sa prise en charge par un professionnel de hauts niveau, elle est validée dans la mesure où ces deux éléments constituent l'une des conditions les plus importantes favorisant l'implication de la Fonction Ressources Humaines dans le comité de direction stratégique,

cependant toutes les entreprises adoptant une approche de gestion stratégique des ressources humaines sont généralement des entreprises où la structure Fonction Ressources Humaines est très développée ainsi qu'elle est prise en charge par un responsable de haut niveau, certainement ces deux conditions n'influencent pas tout simplement le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le processus stratégique, mais elles touchent aussi les modalités de fonctionnement , de réflexion et d'action . Car une Fonction Ressources Humaines bien structurée attribuée à un professionnel de haut niveau intègre des instruments de raisonnement stratégique dans leurs pratiques.

Alors pour la dernière hypothèse traitant le système d'information sociale et son rôle dans l'implication de la Gestion des Ressources Humaines dans la stratégie , elle est confirmée, cependant l'existence d'un SIFH sans doute constitue un élément très significatif conditionnant la qualité de l'information sociale utilisée dans toute approche stratégique , car il permet de mieux intégrer la question ressources humaines dans le processus décisionnel, un constat affirmé par les interprétations faites dans les développements précédents . Grâce à ces analyses nous avons constaté que le système d'information sociale apporte une valeur ajoutée.

La problématique de l'intégration stratégique des RH dans l'entreprise algérienne générée par le contexte économique actuel est particulièrement complexe et met les acteurs de la fonction RH au premier plan. Pour ces derniers, les exigences en matière de technicité et de créativité sont très fortes pour pouvoir gérer une croissance d'entreprise dans un contexte de pénurie de ressources et de marché du travail en pleine mutation. Cette situation engendre également une vraie problématique en termes d'éthique qu'on pourrait formuler de la manière suivante : l'entreprise doit-elle favoriser les jeunes diplômés, non qualifiés en leur offrant l'opportunité de se former dans l'entreprise ou se cantonner à une logique de surenchère pour recruter le peu de profils disponibles ? Nous concernant, la réponse est évidemment le oui, même si cette option est aujourd'hui peu envisagée par les entreprises. Plus que cela, nous pensons que les entreprises sont condamnées, compte tenu de leurs forts taux de croissance, à envisager cette option, tant la pénurie de ressources est réelle.

Enfin, nous pouvons dire qu'au fur et à mesure que la taille de l'entreprise croit, la fonction ressources humaines doit se structurer pour remplir ses missions dans les meilleures conditions possibles. Dans les entreprises de taille moyenne, la fonction ressources humaines ne peut être qu'un simple service chargé d'exécuter des tâches administratives routinières. Dans les grandes firmes, la fonction prend une forme plus évoluée et plus structurée. En autres termes, elle est mieux organisée pour planifier, exécuter et contrôler ses politiques de personnel. Enfin, la fonction décentralise souvent ses activités.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

### **OUVRAGES**

A. Martinet : Stratégie, Editions Vuibert, 1993.

A. MEIGNANT : « Ressources Humaines, Déployer la stratégie », Editions LIAISONS, 2000.

A. FERICELLI et B. SIRE : « performance et Ressources Humaines » ; éd ECONOMICA ,1996.

Bachelet. C. et Caron. M : « Groupware et Impacts Organisationnels. Une approche exploratoire », Actes du 10ème Congrès de l'AGRH, Lyon (1999).

Baron & Kreps: Strategic Human Resources Frameworks for General Managers, Wiley & Sons, 1999.

Belanger. L, Benabou. C, Bergeron J-L, Foucher.R et Petit.A : Gestion stratégique des ressources humaines. Boucherville, Gaëtan Morin (1988).

Bernard GAZIER : « Les stratégies des Ressources Humaines », éd La Découverte, 1993.

B. DES HORTS: « Vers une gestion stratégique des ressources humaines », Les Editions d'Organisation, Paris,(1988).

Bournois Den 1994, cité par LOIC Cadin Francis et Guérin dans : la GRH édition DUNOD 1999.

CALORI. R et ATAMER.T : « L'action stratégique : le management transformateur», Les Editions d'Organisation, Paris, (1989).

CHARREAUX.G : De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, Économica, en collaboration avec B. Amann, P. Joffre, G. Koenig et B. de Montmorillon, (1999).

DAYAN A. et al : « Manuel de gestion », Ellipses, Paris, (1999).

EDERLE N et PERROT S : « GRH et vision stratégique : un éclairage croisé », Congrès AGRH, Nantes, (2002).

F. Jalbert : « Les Ressources Humaines, Atout Stratégique », éditions l'Harmattan, 1989.

F. Pichault & J. Nizet : « Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, Approches contingente et politique », éditions du Seuil, 2000.

F. Pichault : « Ressources Humaines et Changement stratégique, vers un management politique », DeBoeck Université », 1996.

F. BOURNOIS & P. LECLAIR : « gestion des Ressources Humaines : Regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud », éd ECONOMICA, 2004.

G.BRESSEY et KONKKUYT : l'économie d'entreprise, édition DALLOZ, 1998.

GUERIN.G, LE LOUARN. J.Y, WILLS. T : La planification stratégique des ressources humaines, les presses de l'université Montréal.

Humbert. M : La nouvelle micro-informatique, du PC au NC, Paris, Economica, (1997).

Jacob et Ducharme : Changement technologique et GRH, Montréal, (1995).

J.FOMBONE : « Pour un historique de la fonction Personnel » in La Fonction Ressources Humaines, ouvrage collectif sous la direction de D. WEISS, Editions d'Organisation, 1988.

J.P. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, Editions Vuibert, 2003,

Julienne BRABET : « Repenser la Gestion des Ressources Humaines ? », éd ECONOMICA, 1993.

Kalika M. E-grh : révolution ou évolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction RH, Entreprise & Carrières collection, Editions Liaisons, (2002).

KOENIG G : « Management stratégique », Nathan, Paris, (1990).

L. Cadin & Francis Guérin & Frédérique Pigeyre : « Gestion Des Ressources Humaines, pratique et éléments de théorie », Dunod, 2004.

L. GRATTON : « La stratégie à visage Humain, Des processus bâtis sur les hommes au cœur de l'entreprise », 2000.

Mariam HARAKAT : Le management stratégique des ressources humaines : cas du ministère de l'éducation nationale, 1999-2000.

Merck B. Équipes RH, acteurs de la stratégie, Editions de l'Organisation, (2003).

MINTZBERG H. « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, Paris, (1994).

Octave GELINIER, « stratégie de l'entreprise et motivation des Hommes », Les Editions d'Organisation, 1990.

Peretti J.M. Tous DRH 2ème édition, Editions d'Organisation, (2003).

Peretti JM. Dictionnaire des ressources humaines, Paris, Vuibert, 1999.

Peretti J.M. «Ressources Humaines », Vuibert, Paris, (1998).

PICHAULT F : Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? Acte du Congrès AGRH Montréal, Tome 1,(2004).

P.R. Lawrence et J.W. Lorsh : adapter les structures de l'entreprise, 1999, Les Editions d'Organisation.

R.A : Thiétart et J-M..Xuereb : stratégies, Dunod, Paris, 2005.

Reix R : « Système d'information et management des organisations », Vuibert.

Silva F. Devenir E-drh : comment les NTIC font évoluer la fonction RH ? Entreprise & Carrières collection, Editions Liaisons, (2001).

Y. Emery et F. Gonin : « Dynamiser la gestion des Ressources Humaines », presse polytechniques et universitaires romandes, 2005.

Z. Yanat & A. scouarnec : « Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie-Maroc-Tunisie », Collection AGRH, VUIBERT, 2006.

Zghal R : « La gestion des ressources humaines en Tunisie : un processus évolutif sous l'impulsion de l'Etat », Congrès AGRH, Grenoble, (2003).

### **ARTICLES DE REVUES**

ARCAND M., ARCAND G., BAYAD M, Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence, Revue internationale des relations de travail, (2004).

BERNARD L. « Pourquoi et comment la fonction RH peut être un acteur stratégique de la transformation des entreprises ? », Revue personnel, n°374, novembre, (1996).

BARNEY, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, (1991).

BESSEYRE DES HORTS C-H, « Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines », Revue française de gestion, N°65-66, novembre-décembre, 1987.

BOUCHEZ J-P. « L'histoire des politiques RH », Personnel – ANDCP, n° 389, mai, 1998

BRIERE C., 2005, « Les clients du DRH auraient-ils toujours raison ? », Personnel – ANDCP, n° 465, décembre 2005.

DAHMANI A. « Les enjeux de la confiance en GRH », Personnel – ANDCP, n° 452, septembre, 2004.

Fakher JOUA, De la planification stratégique au management stratégique, Cahier de recherche français, université paris Dauphine.

GENELOT D. « Adieu à la planification, bienvenue à l'invention », L'Expansion Management Review, n° 74, (1994).

GUEGUEN P.G. « La fonction Personnel : un avenir stratégique », Harvard L'Expansion, (1985).

HAFSI T et TOULOUSE J.M. « Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en œuvre ? », Gestion, Revue Internationale de Gestion, (1994).

KALIKA M. et LAVAL F. Les technologies de l'information et de la communication et la fonction ressources humaines » ? La gestion des ressources humaines, l'évolution des modèles de GRH, Cahiers Français n°333, juillet août, 2006.

LAYOLE G. « Le manager, « premier RH » », Personnel – ANDCP, n° 432, septembre, 2002.

MINTZBERG H. «Les organisations ont- elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue », Gestion, Revue Internationale de Gestion, Vol.19, N°4, (1987).

**QUESTIONNAIRE : « L'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne »**

**❖ Présentation de l'entreprise :**

Nom de l'établissement :

Adresse :

Date de création :

Le siège social de l'entreprise :

Les biens produits :

**1. Quel est le nombre de salariés de votre entreprise ?**

De 01 à 49

De 50 à 99

De 100 à 199

Plus de 200

**2. Quelle est la nature de la propriété de votre entreprise ?**

Privée

Publique

Autre

**3. Quelle est la branche d'activité de votre entreprise ?**

Matériaux de construction

Industrie textile et cuir

Industrie Electronique/ Electrique

Industrie agroalimentaire

Autre

**4. votre entreprise dispose- t- elle d'une structure chargée de la Fonction Ressources Humaines?**

Oui

Non

Autre

**5. En quoi consiste le rôle de la Fonction Ressources Humaines ?**

Assurer seulement des tâches administratives

Participer, associer et conseiller la direction pour la définition de la stratégie

Appliquer et mettre en œuvre les programmes et politiques GRH élaborées par la direction

Autre

**6. Qui est le Responsable chargé des Ressources Humaines ?**

Le dirigeant de l'entreprise

Le chef personnel

Un administratif

La direction des Ressources Humaines

Le supérieur hiérarchique

Autre

**7. Quel est le profil du Responsable Ressources Humaines ?**

Formation en Economie et Gestion

Formation Scientifique

Autodidacte

Autre

**8. Quelle est la moyenne d'âge du Responsable des Ressources Humaines ?**

Moins de 30 ans

Entre 30 et 40 ans

Entre 40 et 50 ans

50 ans et plus

**9. Quelle appréciation faites- vous pour la Fonction Ressources Humaines ?**

Stratégique

Assez importante

Secondaire

**10. votre entreprise dispose-t-elle d'une stratégie d'entreprise ?**

Oui

Non

**11. Quelle est la nature de la stratégie d'entreprise ?**

Ecrite

Non écrite

**12. votre entreprise dispose-t-elle d'une stratégie Ressources Humaines ?**

Oui

Non

**13. Quelle est la nature de la stratégie Ressources Humaines ?**

Ecrite

Non écrite

**14. Est-ce que le Directeur des Ressources Humaines participe-t-il au comité de direction ?**

Oui

Non

**15. Est-ce que le Directeur des Ressources Humaines est associé à la stratégie de l'entreprise ?**

Oui

Non

**16. Quel est le moment de l'implication de Directeur des Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise ?**

Depuis la définition de la stratégie

Au stade de la mise en œuvre

A titre consultatif

N'y pas associé

**17. L'entreprise dispose-t-elle d'un Système d'Information Ressources Humaines ?**

Oui

Non

Autre

**18. Quelle est la nature du système d'Information Ressources Humaines ?**

Formalisé

Non formalisé

## Liste des tableaux

Tableau 1. Définitions de la « Gestion stratégique des ressources humaines».....	30
Tableau 2.stratégie externe et stratégie interne.....	84
Tableau 3. Décisions stratégiques et décisions opérationnelles.....	86
Tableau 4. La répartition des entreprises selon la taille.....	129
Tableau 5. La répartition des entreprises par branches d'activités.....	130
Tableau 6. La répartition des entreprises par nature de la propriété.....	131
Tableau 7. La participation du Responsable Ressources Humaines au comité de direction.....	132
Tableau 8. Disposition d'une stratégie d'entreprise.....	133
Tableau 9. Disposition d'une stratégie Ressources Humaines.....	133
Tableau 10. Le moment de l'implication de Directeur des Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise.....	134
Tableau 11. La perception de la fonction ressources humaines.....	135
Tableau 12. Le rôle de la Fonction Ressources Humaines.....	136
Tableau 13. L'association du responsable ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise.....	138
Tableau 14. La taille de l'entreprise et l'intégration Stratégique des Ressources Humaines.....	142
Tableau 15. La structure chargée de la Fonction Ressources Humaines.....	143
Tableau 16. La structure Fonction RH et l'intégration Stratégique des Ressources Humaines.....	144

Tableau 17. Le profil DRH et l'intégration Stratégique des Ressources Humaines.....	146
Tableau 18. Le profil du Responsable Ressources Humaines.....	147
Tableau 19. Disposition d'un Système d'Information Ressources Humaines.....	148
Tableau 20. Le SIRH et l'intégration Stratégique des Ressources Humaines.....	149

## Liste des Figures

Figure 1. Les variables d'influence de la Fonction Ressources Humaines.....	24
Figure 2 : Les objectifs de la GSRH.....	46
Figure 3 : Les quatre missions de la gestion stratégique des ressources humaines.....	47
Figure 4 : La légitimité de la GSRH.....	49
Figure 5 : Les activités de la « G.R.H ».....	60
Figure 6 : Organigramme des structures centralisée et décentralisée .....	61
Graphe 1 : Appréciation de la fonction Ressources Humaine	

## Lexique pour les Ressources Humaines

### A

**Absentéisme** : Absence au poste de travail pour une ou plusieurs personnes figurant à l'effectif inscrit. Constitue une situation individuelle ou collective caractérisée par des absences au travail susceptible d'entraîner une gêne dans le fonctionnement de l'entreprise. Le taux d'absentéisme correspond au rapport du nombre de journées d'absence sur le nombre de journées ouvrables, totalisées pour un groupe de salariés.

**Abondement** : Versement discrétionnaire assuré par l'entreprise en compléments des apports d'un salarié à un plan d'épargne entreprise (PEE) ou à un compte épargne temps (CET).

**Accident du travail** : Accident qui se produit pendant le temps de travail ou au cours du trajet du domicile au lieu de travail, dans chaque entreprise, des taux de fréquence et de gravité sont établis annuellement, afin d'en déduire les cotisations à verser à la caisse d'assurance.

**Accord d'entreprise** : Convention collective dont le champ d'application est limité à une entreprise ou à un sous-ensemble de celle-ci, et elle est issue d'une négociation entre l'employeur et les syndicats représentatifs. Elle traite de l'emploi, des conditions de travail ou des garanties sociales.

**Aménagement du temps de travail** : Ensemble de méthodes qui permettent aux organisations d'adapter au mieux la durée du travail, en tenant compte des variations de charges et des rythmes des salariés.

**Analyse de poste** : Etude d'un poste de travail dans ses caractéristiques propres et ses relations avec les autres postes de l'organisation; on repère ses missions, ses activités principales, sa place hiérarchique et ses réseaux relationnels; on évalue les qualifications et les savoir-faire qu'il faut pour l'occuper.

**Apprentissage** : Formation de longue durée en entreprise basée sur l'acquisition de connaissances par la pratique.

**Approche client** : Approche consistant à concevoir, structurer et orienter le service des ressources humaines d'une organisation pour l'adapter aux besoins de la clientèle, constituée en particulier des cadres hiérarchiques et des employés.

**ANDCP** : Association Nationale des Directeurs et Cadres du Personnel ; elle regroupe les praticiens de la fonction Ressources Humaines ; elle publie une revue, possède des commissions thématiques et gère un centre de formation.

**Avantages en nature** : Compléments non monétaires de la rémunération, ils sont normalement imposables et l'employeur doit les estimer à leur valeur réelle (mise à disposition par l'employeur d'un logement, d'une voiture...)

**Avantages sociaux** : Partie de la rémunération globale qui comprend les vacances, les congés d'hiver et les cotisations à des régimes de retraite ou d'assurance ; se sont des compléments salariaux légèrement différents des charges sociales.

**Audit social** : Analyse d'écart entre la situation réelle et ce qui était prévu ou nécessaire d'un point de vue social par exemple, on peut mesurer la pertinence d'une gestion des ressources humaines par rapport à ses objectifs ; on peut en tester la conformité par rapport aux contraintes institutionnelles, conventionnelles ou légales.

## ***B***

**Bilan de Compétences** : Il vise à permettre aux personnes d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel et/ou personnel. Dès lors il doit permettre la définition d'un projet de formation. Il comprend notamment une identification des compétences et aptitudes professionnelles et personnelles, une analyse des motivations et intérêts personnels et professionnels, une évaluation des possibilités d'évolution professionnelle.

**Bilan Social** : Créé par la loi du 9 juillet 1977, ce document reprend les principales données chiffrées permettant, d'apprécier la situation sociale d'une entreprise, les réalisations effectuées, et la mesure des changements intervenus au cours de l'année et des deux précédentes. Il est obligatoire dans les entreprises de 300 salariés et plus. Il est soumis aux membres du CE, aux délégués syndicaux, est adressé à l'inspection du travail, communiqué aux actionnaires, et est mis à la disposition des salariés qui en font la demande. Plus spécifiquement le bilan social contient des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, de même que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise.

**Bulletin de Paie :** Ce document est remis à chaque salarié lors du versement de son salaire. La réglementation fixe précisément les mentions qu'il comporte et qu'il ne peut comporter.

**Burn Out :** Anglicisme - Ce terme rapporte à l'épuisement professionnel d'un salarié par le fait d'un excès de travail et de stress.

## **C**

**Cadres :** Notion très française, utilisée par les entreprises, les conventions collectives et les la jurisprudence, mais sans disposition légale officielle ; être "cadre" correspond à un statut plus qu'à un type de responsabilité ; paradoxalement, ce n'est pas la peine d'exercer une fonction d'encadrement, car c'est souvent le niveau d'études qui est déterminant ; on distinguera les cadres moyens dits d'exécution, et les cadres supérieurs ou dirigeants, dont les pouvoirs d'action sont beaucoup plus étendus.

### **CDD : Contrat de travail à Durée Déterminée**

C'est un Contrat de travail conclu en vue de l'exécution d'une tâche précise et temporaire, et seulement dans les cas prévus par la loi. Un CDD ne peut avoir ni pour objet, ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Enfin, la validité du CDD est subordonnée au respect de conditions de forme de même que son exécution ainsi que sa rupture obéissent à des règles spécifiques.

**C.E : Comité d'entreprise :** Le comité d'entreprise est une instance de concertation constituée dans toutes les entreprises industrielles et commerciales, les offices publics et ministériels, les professions libérales, les sociétés civiles, les syndicats professionnels, les sociétés mutualistes, les organismes de Sécurité sociale, à l'exception de ceux qui ont le caractère d'établissement public administratif, et les associations, quels que soient leur forme et objet, employant au moins 50 salariés. Le comité a deux grands champs de compétences, le domaine économique et professionnel et les activités sociales et culturelles. Il a également un rôle consultatif et de prévention et dispose de différents moyens pour exercer sa mission. Le comité d'entreprise doit recevoir, avant d'être consulté, des informations précises et écrites et disposer d'un délai suffisant d'examen. Il peut se faire assister par un expert, dont la

rémunération est, dans certains cas, à la charge de l'entreprise. Le comité d'entreprise est ainsi un partenaire incontournable, notamment en matière d'aménagement de réduction du temps de travail, de réduction des effectifs, d'organisation de l'entreprise, de fusion, cession, scission, de prévoyance, de rémunération.

**Cercle de Qualité :** Petit groupe de salariés qui se réunit périodiquement, pour étudier des problèmes de travail et y répondre par des innovations concrètes, dans des perspectives conjointes de qualité et de productivité ; les participants sont volontaires et font partie d'un même secteur d'activité ; ils se concertent avec l'animation d'un responsable opérationnel de ce secteur (un agent de maîtrise, par exemple) ; ils utilisent des méthodes précises et structurées, dans une logique de résolution de problèmes, avec prise en charge des solutions aussitôt qu'elles sont acceptées par la Direction Générale.

**C.I.F : Congé individuel de formation :** Ce congé vise à permettre à tout salarié de suivre au cours de sa vie professionnelle, à son initiative et à titre individuel des actions de formation, indépendamment des stages inclus dans le plan de formation de l'entreprise dans laquelle il travaille. Ces actions de formation s'accomplissent en tout ou partie pendant le temps de travail et doivent permettre aux travailleurs d'accéder à un niveau supérieur de qualification, de changer de profession, d'activité, de s'intéresser plus ouvertement à la culture et à la vie sociale.

L'employeur ne peut refuser le congé, dès lors que le salarié remplit les conditions requises. Il peut toutefois le reporter.

**Classe d'emplois :** Ensemble de postes qu'on regroupe selon des critères déterminés ; par exemple on peut les juger à niveau équivalent dans le système de rémunération ; on peut s'en servir aussi pour aider à la gestion prévisionnelle.

**Classification :** Hiérarchisation des postes et des emplois, à partir d'une méthode propre à l'organisation ou à sa branche d'activité ; on l'utilise pour la fixation des niveaux de rémunérations, pour l'articulation des pouvoirs opérationnels liés aux postes et pour l'établissement des filières promotionnelles.

**Compétences :** Ce sont les capacités professionnelles des salariés, envisagés par rapport au poste occupé ou au potentiel disponible pour d'autres emplois opérationnels ; elles combinent des savoirs, des savoir-faire et des traits de personnalité ; elles ont des aspects techniques, relationnels et conceptuels.

**Comportements au travail :** Façon d'agir face au travail à réaliser, ainsi que face aux relations professionnelles qui en découlent.

**Congé Payé :** Depuis 1936, la loi reconnaît à tout travailleur salarié ou assimilé, le droit à un congé payé annuel à la charge de l'employeur. Par ailleurs, depuis 1982, le salarié bénéficie de 2,5 jours ouvrables par mois de travail, soit l'équivalent de 30 jours de repos, 5 semaines, pour une année complète de travail

**Conjoncture économique et sociale :** Ensemble de conditions qui déterminent, à un moment donnée, la situation économique et sociale ; on peut faire des pronostics de conjonctures à partir d'une observation attentive des faits, d'un travail statistique et d'une estimation des événements probables ; en GRH, les études conjoncturelles sont importantes pour comprendre les besoins productifs et leur traduction en effectifs et en qualifications ; elles servent aussi à évaluer les marchés de l'emploi ou les changements de mentalités, ainsi qu'à intégrer les modifications juridiques et l'évolution des mesures administratives.

**CHSCT :** Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, il est chargé d'associer le personnel aux actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

**Conseil de prud'hommes :** Tribunal effectif chargé de trancher les différends professionnels et individuels liés aux contrats de travail ; il est composé paritairement de représentants des salariés et des employeurs.

**Convention Collective :** Accord entre syndicats d'employeurs et de salariés ; il porte sur l'emploi, les conditions de travail et les garanties sociales et intéresser peu ou beaucoup de professions ; les conventions les plus fréquentes sont celles dites professionnelles, qui impliquent toutes les entreprises d'un même secteur d'activité ; en principe, elles ne lient que les employeurs affiliés aux organisations signataires ou ayant adhéré ; mais un arrêté

ministériel peut en étendre l'application ; il en rend alors les dispositions obligatoires pour tous les employeurs entrant dans leur champ d'application professionnel ou territorial ; enfin, il est possible " d'élargir " les conventions en les rendant applicables dans d'autres secteurs ou territoires que ceux pour lesquels elles avaient été conçues initialement.

**Culture d'entreprise :** Ensemble des valeurs, des normes, et des principes définissant une organisation et des relations que celle-ci entretient avec ses employés

## **D**

**Définition de poste :** C'est la conséquence d'une analyse de poste (voir ce mot) ; il s'agit d'un document qui décrit les buts, les tâches et les responsabilités associées à ce poste.

**Diagnostic social :** Inventaire et évaluation des RH à un moment donné, à partir de données statistiques, de constats qualitatifs et de probabilités ; c'est une analyse de forces et faiblesses sociales, avec repérage des conflits possibles ou des potentiels à exploiter.

**D.P : Délégué du personnel :** Le personnel élit des délégués dans tous les établissements industriels, commerciaux ou agricoles, les offices publics et ministériels, les professions libérales, les sociétés civiles, les syndicats professionnels, les sociétés mutualistes, les organismes de Sécurité sociale, à l'exception de ceux qui ont le caractère d'établissement public administratif, et les associations ou tout organisme de droit privé, quels que soient leur forme et leur objet, où sont occupés au moins 11 salariés. Les délégués du personnel ont pour mission de présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres lois et des règlements concernant la protection sociale, l'hygiène et la sécurité, ainsi que des conventions et accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise. Ils peuvent saisir l'inspection du travail de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des prescriptions législatives et réglementaires dont est chargée d'assurer le contrôle.

**Délégués syndicaux :** A partir de 50 salariés, ils représentent leur syndicat auprès du chef d'entreprise. En pratique, ils participent à la mission revendicative des syndicats, c'est-à-dire à des actions visant la modification du statut des salariés. Ils dirigent l'action syndicale et participent comme tels aux négociations collectives d'entreprise.

## ***E***

**Effet de Noria :** Cet effet correspond à la réduction de la masse salariale à effectif constant, qui s'explique par le remplacement de salariés anciens par d'autres plus jeunes dont la rémunération est inférieure.

**Effet de Pygmalion :** L'effet de Pygmalion s'appuie sur la légende du roi de Crète, Pygmalion, qui amoureux d'une statue qu'il avait sculptée, a obtenu d'Aphrodite qu'elle soit changée en femme. Ainsi, rapporté dans le contexte de l'entreprise, l'effet de Pygmalion s'apparente au fait que les salariés auxquels on attribue un potentiel de performance élevé, auront effectivement des performances plus élevées du seul fait des attentes exprimées.

**Epargne Salarial :** Correspond à l'épargne résultant des versements par les salariés et les entreprises dans les plans d'épargne entreprise. Cet argent peut être placé en Fonds Commun de Placement d'Entreprise et provient de quatre sources, que sont la participation, l'intéressement, les versements volontaires du salarié, et l'abondement.

**Ergonomie :** Science qui étudie l'adaptation des emplois et des conditions de travail aux caractéristiques de l'homme (en général, ou selon les types de personnalité) ; elle peut être préventive, lorsqu'elle intervient avant les choix techniques, ou corrective, quand elle réaménage au mieux les fonctionnements existants.

**Effet de report :** Impact sur la masse salariale d'une année, de décisions d'augmentation prises au cours de l'année précédente.

**Effet de structure :** Impact sur la masse salariale de l'évolution de la structure des qualifications dans l'entreprise.

**Effet GVT (Glissement-Vieillesse-Technicité) :** il résume un ensemble d'effets pouvant influencer l'évolution de la masse salariale :

- le glissement : résulte des promotions individuelles (changement d'échelon) décidées par l'entreprise.

- le vieillissement : augmentation de la rémunération due à l'ancienneté des agents (passage automatique d'un échelon à l'autre). L'ampleur et l'impact de l'effet vieillissement dépendent de la pyramide des âges.
- la technicité : elle provient de l'augmentation de la rémunération des salariés accédant à une qualification supérieure (élévation du niveau requis dans recrutement, formation validée, concours).

**Employabilité** : Elle est constituée d'un bagage d'expériences, de volonté d'anticipation et d'autonomie ; elle se construit dans la durée sur la base de 4 facteurs : des savoir-faire validés et exercés, l'apprentissage du changement, la capacité à identifier et anticiper un projet professionnel et un niveau de rémunération et d'avantages sociaux acceptables. Ce concept permet de responsabiliser à la fois le salarié et l'entreprise dans la constitution et le développement de l'employabilité.

**Empowerment** : Redéfinition du partage du pouvoir et de l'autorité donnant des responsabilités et les moyens d'en prendre à tous ceux qui contribuent à la création de valeur.

**Ethique** : Règles de conduite associées à un système de valeurs, et jugeant de ce qui est bien ou mal dans un domaine d'action particulier.

## ***F***

**Fidélisation** : Politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ; à cet égard, les trois facteurs qui incitent le plus à rester sont : des rémunérations attractives (salaires, intéressement, avantages divers), une reconnaissance de valeur personnelle (pilotage de carrière, promotion, formation) ; un climat et des communications agréables (accueil des initiatives, possibilités d'expression).

**F.P : Frais de Personnel** : Correspondent à la valeur comptable des dépenses directes liées au personnel. Les frais de personnel, d'après le plan comptable, reprennent le compte 64 et, selon les cas, les comptes 621; 6247, 6256, 6284, 6311, 6312, 6313, 6331, 6332, 6333, 6334, 6335, 653.

**F.P.C : Formation Professionnelle Continue :** La formation professionnelle continue a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail. Elle vise ainsi à favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social.

**F.S.E : Fonds social européen :** Créé en 1958 dans le cadre de la CEE, ce fonds a pour objectif de promouvoir les facilités d'emploi et la mobilité géographique et professionnelle des salariés des pays membres.

**Flexibilité :** Concerne quatre éléments de flexibilisation : l'emploi (embauche, licenciement, CDD, intérim, stage...) ; le temps de travail (ARTT) ; les hommes (mobilité géographique ou fonctionnelle, acquisition permanente des compétences, polyvalence) ; l'organisation.

## **G**

**Gestion de Carrière :** La gestion de carrière s'apparente à l'ensemble des actions menées par une organisation afin de planifier les évolutions professionnelles, d'assurer le cheminement interne de poste en poste et d'assister, encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrière.

**Gestion des Compétences :** La gestion des compétences s'apparente à l'ensemble des actions mettant les compétences au cœur de démarches, qui visent à préparer et assurer l'avenir de l'organisation. Ceci, par le repérage des compétences clés, et la facilitation de leur développement. Les modèles de gestion des compétences reposent ainsi sur une base de données rassemblant les informations sur les compétences des salariés, et impliquent des référentiels de compétences.

**Gestion des Emplois :** La gestion des emplois s'apparente à la démarche par laquelle une organisation vise à l'adéquation quantitative et qualitative, à court, moyen ou long terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel.

**Gestion Prévisionnelle des Effectifs :** La gestion prévisionnelle des effectifs est apparue au sein des entreprises dans les années 60. Elle s'axe sur les prévisions de production, de productivité, les hypothèses chiffrées concernant les différents types de départ des salariés en poste (licenciement, démission, retraite, etc.). Dès lors, elle vise, à définir les besoins en recrutement, à l'élaboration d'un plan de recrutement ou, si des sureffectifs prévisionnels apparaissent, à constituer des mesures de réduction de l'emploi. Cette approche privilégie donc la dimension quantitative à la dimension qualitative, et a progressivement été remplacée par la G.P.E.C.

**Gestion par objectifs :** Système de gestion où les salariés sont guidés dans leur travail par les objectifs qu'on leur propose ou qu'on négocie avec eux ; ces objectifs peuvent faire l'objet d'un contrat d'activité, discuté périodiquement.

**G.P.E.C : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :** Plus particulièrement initiée dans les années

80, cette démarche s'apparente à la recherche par l'organisation, d'une adéquation qualitative et quantitative, généralement à moyen terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel. Elle met ainsi en œuvre les concepts d'emploi type et de compétences tout en les associant aux outils de la gestion prévisionnelle des effectifs.

**G.P.P.E.C : Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences :** Se rapportant à une approche de GPEC, la GPPEC développée dans les années 90, met en avant la volonté de réduire et prévenir les risques d'inadéquation qualitative entre les compétences disponibles et les emplois proposés.

**G.4.P.E.C: Gestion prévisionnelle, préventive, personnalisée et partagée des emplois et des compétences :**

Se rapportant à une approche de GPEC, la G4PEC met en avant quatre conditions de réussite que sont la fiabilité des prévisions, la réduction des risques par la prévention, la prise en compte de la dimension individuelle, et l'implication de la hiérarchie.

**G.R.H.A.O : Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur :** Cette dimension de la Gestion des Ressources Humaines s'apparente à l'utilisation des technologies informatiques afin de créer un système interactif d'aide à la décision, visant à l'amélioration de la qualité des décisions centralisées et décentralisées, stratégiques et opérationnelles, dans les différentes composantes de la Gestion des Ressources Humaines.

**G.V.T : Glissement - Vieillessement – Technicité :** Ce "terme" rapporte à l'impact sur la masse salariale des évolutions salariales individuelles liées aux changements de coefficients (glissement), à l'ancienneté (vieillessement) et aux promotions (technicité).

## ***H***

**Harcèlement Moral :** Le Harcèlement moral, rapporté à une dimension professionnelle, est une notion qualifiant les agissements hostiles, commis sur le lieu du travail par une ou plusieurs personnes à l'égard d'un salarié, et répétés sur une longue durée. Il constitue une conduite abusive qui se manifeste par des paroles, des comportements, des actes, des gestes, etc., de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique d'une personne, et à mettre en péril son emploi ou à dégrader le climat de travail.

**Haut Potentiel :** Cette dénomination rapporte au salarié auquel est attribué un potentiel élevé, une probabilité forte d'accéder aux niveaux les plus élevés de l'entreprise.

**Heures Supplémentaires :** Dans les entreprises et les professions assujetties à la réglementation de la durée du travail, les heures supplémentaires rapportent aux heures effectuées au-delà de la durée hebdomadaire du travail à temps plein ou de la durée considérée comme équivalente. Les heures supplémentaires sont ainsi particulièrement réglementées.

## ***I***

**Indicateur social :** L'indicateur social est un instrument de mesure permettant de cerner différentes manifestations, dimensions et résultats du fait social dans l'entreprise ou dans la

société ou de la mise en oeuvre des stratégies RH. Il peut notamment être formalisé au travers de données brutes, de ratios, etc.

**Inspecteur du travail :** Les inspecteurs du travail ont pour mission de veiller à l'application des dispositions du Code du travail, des lois, des règlements relatifs au régime du travail, de même qu'à celles des conventions et accords collectifs. Par ailleurs avec le concours des agents et officiers de la police judiciaire, ils sont chargés de constater les infractions à ces diverses dispositions.

**Inspection du travail :** L'inspection du travail participe à de multiples missions en matière d'emploi, de formation professionnelle et d'amélioration des conditions de travail. Elle est ainsi chargée de la conciliation à l'occasion de la négociation des conventions collectives ou du règlement de conflits collectifs du travail. Elle constitue un support de conseil aux employeurs et aux salariés pour cette application ou pour l'organisation des rapports sociaux dans les entreprises, et est chargée du contrôle de l'application des dispositions légales du travail ainsi que des conventions et accords collectifs du travail. Par ailleurs, elle est en charge de l'arbitrage de certaines difficultés pouvant naître à l'occasion de la désignation de représentants du personnel dont le licenciement éventuel ne peut intervenir qu'avec son accord.

**Intéressement :** Consiste en la possibilité pour une entreprise de donner aux salariés un supplément de revenu ou une possibilité d'épargne en les intéressant aux performances de l'entreprise. Système facultatif, il est ouvert aux entreprises de toute taille et prend la forme d'un accord contractuel, conclu pour une durée de trois ans minimum. La répartition de l'intéressement pourra être effectuée entre les salariés en fonction de critères différents selon les catégories de salariés ou les unités de travail.

## ***J***

**Jour chômé :** Un jour chômé est un jour de repos obligatoire. Ainsi, le 1er mai se distingue des autres jours fériés, dans le sens où il doit sauf exception prévue par la loi, obligatoirement être chômé et payé.

**Jour ouvrable :** Sont considérés comme des jours ouvrables, tous les jours de la semaine, à l'exception des dimanches et jours fériés légaux non travaillés. Le second jour de repos hebdomadaire est ainsi considéré comme un jour ouvrable, sauf s'il est le premier jour ouvrable suivant chaque départ en vacances. Les congés payés sont calculés en jours ouvrables.

**Jour ouvré :** Un jour ouvré est un jour normalement travaillé, soit généralement 5 jours par semaine. Dès lors, 5 jours ouvrés correspondent à 6 jours ouvrables, et donc un congé payé de 30 jours ouvrables s'apparente à un congé payé de 25 jours ouvrés.

**Journal d'entreprise :** Le journal d'entreprise est une publication à périodicité variable diffusée par l'entreprise selon sa politique de communication à l'ensemble de ses salariés, à une partie seulement, voire à ses anciens salariés.

Il constitue l'un des supports les plus fréquents de la politique d'information interne, et de la presse d'entreprise.

**Jurisprudence :** La jurisprudence constitue l'ensemble des décisions de justice prononcées par les différentes juridictions, permettant soit d'interpréter ou de préciser la loi, soit d'en compléter les lacunes. C'est une source importante du droit du travail.

## ***L***

**Licenciement :** Le licenciement est l'acte par lequel un employeur met fin d'une façon permanente au contrat de travail d'un salarié.

**Licenciement abusif :** Un licenciement abusif est un licenciement prononcé pour une cause qui n'est ni réelle ni sérieuse. Il est alors passible de sanctions.

**Licenciement économique :** Le licenciement économique est réalisé par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié, et résulte d'une suppression, d'une transformation d'emploi, ou d'une modification substantielle du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques.

Le licenciement économique d'un salarié dont le poste est supprimé ou transformé ne peut intervenir que si le reclassement dans l'entreprise ou le groupe est impossible après que

l'employeur a pris l'initiative de proposer des emplois, de même catégorie ou de catégorie inférieure.

## ***M***

**Maladie professionnelle :** La maladie professionnelle est énumérée limitativement dans le Code de la Sécurité sociale, et ouvre droit aux mêmes prestations que les accidents du travail. La maladie est reconnue d'origine professionnelle lorsqu'il est établi qu'elle est directement causée par le travail habituel de la victime. La liste des tableaux de maladie dont le caractère professionnel est reconnu par la loi est fixée par décret.

**Management participatif :** Ensemble de démarches visant à ce que les salariés puissent prendre des initiatives et des responsabilités dans le cadre de leur travail ; il n'a de sens que si l'organisation des tâches et la technologie permettent un minimum d'autonomie ; il n'a de portée que si l'encadrement délègue son pouvoir de contrôle et offre une participation réelle aux décisions utiles.

**Mandataire social :** Les dirigeants de société n'ont pas la qualité de salariés, mais de mandataires sociaux. Dès lors, ils ne bénéficient pas en tant que tels des dispositions du Code du travail. Toutefois, outre leur mandat social, ils peuvent dans certaines conditions, être liés à la société par un contrat de travail pour l'exercice de fonctions techniques distinctes et rémunérées.

**Masse Salariale :** La masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salaires, appointements, primes et gratifications, indemnités et avantages divers, supplément familial et commissions. (Compte 641 du plan comptable).

**Métier :** Occupation professionnelle dont les tâches ont une certaine cohérence entre elles, par leur domaine d'application, ou par le système de reconnaissances et de savoir-faire qui permet de les réaliser.

**Mise à Pied :** La mise à pied est une sanction disciplinaire susceptible d'être prononcée par l'employeur. Elle ne peut être appliquée à un salarié qu'en respectant une procédure protectrice du salarié auteur de la faute : Entretien préalable, notification écrite, etc.

## ***N***

**Négociation annuelle obligatoire :** En France et Depuis 1982, dans les entreprises où sont constitués une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail.

**Non-discrimination à l'embauche :** La non-discrimination à l'embauche est un principe qui interdit de fonder un refus d'embauche sur l'origine, les mœurs, les opinions politiques, l'appartenance ou la non-appartenance à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée, l'état de santé ou le handicap, le sexe ou la situation de famille, sauf si l'appartenance à un sexe est la condition déterminante de l'exercice de l'emploi, l'état de grossesse, l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale.

## ***O***

**Offre d'emploi :** Action de proposer un emploi à un candidat, interne ou externe.

**Organisation du temps de travail :** L'organisation du temps de travail est initiée, en particulier, par la négociation annuelle obligatoire dans l'entreprise. Ainsi, l'organisation du temps de travail porte notamment sur la mise en place du temps partiel, la récupération des heures perdues, l'aménagement hebdomadaire, la modulation annuelle, les équipes de suppléance de fin de semaine et tout autre aménagement dérogatoire.

## ***P***

**Paritarisme :** En France, Le paritarisme est apparu en 1945 au sein des organismes de sécurité sociale et, en 1971, dans le domaine de la formation continue. C'est une formule qui consiste à confier une responsabilité à un nombre égal de représentants des organisations syndicales de salariés et d'employeurs.

**Participation** : La participation aux résultats, est un droit reconnu en 1967 pour les salariés, de bénéficier d'une part des résultats de l'entreprise. Elle est mise en œuvre par voie d'accord, et depuis 1990, la participation est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés.

**P.E.E : Plan d'épargne Entreprise.** Le plan d'épargne entreprise est un système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

**Plan de Formation:** Le plan de formation correspond à l'ensemble des actions de formation prévues pour les salariés d'un établissement ou d'une entreprise pour une période donnée. Il est devenu obligatoire dans les entreprises de plus de 10 salariés en 1971. Il vise notamment à prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation du personnel de l'entreprise pour une période donnée. Enfin, il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise et indique les publics visés, le budget et les résultats attendus.

## *Q*

**Qualification** : Le terme de qualification peut s'apparenter à différentes notions, telles que : 1. L'aptitude à occuper un emploi particulier, à travailler dans un domaine. 2. La position dans une structure de qualification, une échelle des fonctions et des emplois. 3. La reconnaissance datée et réglementée des connaissances, compétences et aptitudes nécessaires pour qu'une personne exerce une activité donnée.

## *R*

**Reconnaissance** : La reconnaissance est une réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par une personne ou une organisation à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux. C'est ce que l'on donne : distinction, argent, service, félicitations à un salarié pour reconnaître sa contribution.

**Recrutement** : Le recrutement est l'opération ayant pour but de pourvoir un poste, l'action d'engager du personnel. Le processus de recrutement correspond ainsi généralement aux étapes que sont celles de la préparation (expression de la demande, analyse, définition du

poste et du profil), la recherche des candidatures (prospection interne, recherche externe), la sélection des candidats (premier tri, entretiens, tests éventuels), l'accueil et l'intégration (décision, proposition, accueil, intégration).

**Règlement intérieur :** Le règlement intérieur est un document par lequel l'employeur fixe exclusivement les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise; les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer, à la demande de l'employeur, au rétablissement de conditions de travail protectrices de la sécurité et de la santé des salariés dès lors qu'elles apparaîtraient compromises; les règles générales et permanentes relatives à la discipline, et notamment la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur. Il énonce par ailleurs les dispositions relatives aux droits de la défense des salariés et rappelle les dispositions relatives à l'abus d'autorité en matière sexuelle.

**Rémunération :** La rémunération constitue la contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur. La rémunération comporte un salaire fixe, des éléments variables, des éléments différés, des avantages monétaires et non monétaires, des éléments directs et indirects.

**Repos compensateur :** Repos permettant de substituer au paiement des heures supplémentaires et de la majoration légale un repos compensateur de durée équivalente. Les heures récupérées ne sont plus considérées comme des heures supplémentaires mais comme des heures déplacées.

**Représentant du personnel :** Un représentant du personnel est un salarié élu par les salariés de l'entreprise (membre du comité d'entreprise ou délégué du personnel) ou désigné par un syndicat (représentant syndical au comité, délégué syndical).

**Ressources Humaines :** C'est l'ensemble des individus en situation de travail, l'idée de ressources a des aspects valorisants, puisque l'homme est considéré comme une richesse ou

un potentiel ; mais elle fait disparaître la notion de personne, et d'une certaine manière un libre arbitre à contester, à s'opposer ou à négocier sa participation ; au sens étymologique, les ressources sont des moyens de se rétablir, de se tirer d'embarras ; elles s'exploitent afin d'en tirer le maximum, en faisant attention de ne pas trop les épuiser.

## **S**

**Salaire :** Le salaire est la rémunération versée en contrepartie du travail. L'usage distinguait le salaire de l'ouvrier, les appointements de l'employé et le traitement du fonctionnaire. Cette distinction s'estompe aujourd'hui. Le terme salaire englobe tous les éléments de rémunération soumis aux cotisations sociales.

### **S.T.R.H : Système d'Information des Ressources Humaines :**

Ensemble structuré des informations ressources humaines assurant unicité et cohérence des informations, sécurité et confidentialité des données. L'informatisation de la fonction RH autorise la mise en place d'un système permettant d'enregistrer à leur source toutes les données utiles, de les stocker, d'assurer les différents traitements et de restituer les informations au moment opportun.

**S.M.I.C : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance :** En France, le salaire minimum de croissance créé par la loi du 2 janvier 1970, assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles la garantie de leur pouvoir d'achat et une participation au développement économique de la nation. La garantie du pouvoir d'achat est assurée par l'indexation du salaire minimum de croissance sur l'évolution de l'indice national des prix à la consommation. Pour assurer la participation au développement économique, l'accroissement annuel du pouvoir d'achat du salaire minimum de croissance ne peut en aucun cas être inférieur à la moitié de l'augmentation du pouvoir d'achat des salaires horaires ouvriers moyens enregistrés par l'enquête trimestrielle du ministère du Travail.

Le taux horaire brut du SMIC a été fixé à 40,72 F le 1er juillet 1999.

**Stress :** Le phénomène de stress correspond à l'ensemble des perturbations organiques et psychiques provoquées par des facteurs variés, notamment professionnels. Par ailleurs il

constitue une force qui place une fonction psychologique ou physique au-delà de ses limites habituelles de stabilité et qui produit une tension à l'intérieur de l'individu.

**Syndicalisme** : Le syndicalisme est un mouvement de représentation et de défense des droits et des intérêts professionnels apparus au XIXe siècle. Les organisations de salariés et les syndicats patronaux en constituent la forme la plus développée.

**Seuil d'effectifs** : Nombre de salariés au-delà duquel une organisation est soumise à de nouvelles obligations légales ou parafiscales (ils correspondent à 9, 10, 11, 20, 25, 50, 100, 200, 300, 400, 500, 800 ou 1000 salariés).

**Stock option** : Consiste en la possibilité pour une société de proposer la possibilité pour ses cadres de haut niveau d'acheter des actions de la société à des tarifs préférentiels très avantageux. Le tarif est fixé le jour où l'action est proposée. Le bénéficiaire dispose d'un délai de cinq ans, pendant lequel le prix de l'action ne varie pas, pour lever cette option.

## ***T***

**Tableau de bord social** : Un tableau de bord social est un ensemble d'indicateurs bruts ou composés choisis pour servir au pilotage d'une organisation dans le domaine RH. Le choix des indicateurs, leur degré de globalité et leur fréquence de mise à jour dépendent du niveau du suivi. Les données les plus utiles comparent l'indicateur brut à des références historiques ou prévisionnelles. (Exemple d'indicateurs : Pyramide des âges, rémunérations moyennes, absentéisme, effectifs en congés, effet de noria, turn-over, ancienneté, fluctuations d'activité, indice de satisfaction des salariés, etc.)

**Télétravail** : Qualifie les situations dans lesquelles les salariés d'une seule et même entreprise se trouvent éclatés dans plusieurs lieux, voire travaillent dans des lieux totalement extérieurs à la firme : on parle de travailleurs rattachés à des télécentres ou bureaux de voisinage, de travailleurs nomades (comme les commerciaux munis de portables et téléphones fax)...

**Travail à domicile** : C'est le fait de réaliser son travail à domicile, pour le compte d'un ou plusieurs établissements, moyennant une rémunération forfaitaire. L'employeur est nommé

donneur d'ouvrage et doit accomplir diverses formalités pour permettre un contrôle des conditions d'exécution du travail.

**Travail à temps partiel :** Travail dont les horaires sont inférieurs d'au moins un cinquième à la durée légale du temps de travail (la directive européenne élargit cette définition : le TTP est reconnu dès lors que le temps de travail contractuel est inférieur à la durée légale du travail). Les salariés à temps partiel bénéficient d'une égalité de droit avec les autres salariés, mais ils interviennent au prorata de leur temps de présence dans le calcul des seuils d'effectifs ; la création de postes à temps partiel doit être soumise à l'avis du CE ; le TTP ne peut être imposé à un salarié qui le refuse.

**Travail temporaire :** Le travail temporaire est une pratique de prêt de main-d'oeuvre à but lucratif organisée par la loi. Il n'est possible que dans les cas et conditions prévus par le Code du travail. Le recours au travail temporaire nécessite la conclusion de deux contrats : Contrat de mise à disposition conclu entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice et Contrat de mission conclu entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié intérimaire.

**TurnOver ou rotation des Effectifs :** Mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée ; on peut en tirer différents ratios, qui en décrivant la nature, la structure et l'intensité ; des turnovers excessifs ou insuffisants sont des signes de dysfonctionnement, donc de mauvaise Gestion des Ressources Humaines.

## V

**Valeur Ajoutée :** La valeur ajoutée par l'entreprise est déterminée en faisant le total des postes du compte de résultats énumérés ci-après, pour autant qu'ils concourent à la formation d'un bénéfice réalisé en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer : charges de personnel, impôts, taxes et versements assimilés, à l'exclusion des taxes sur le chiffre d'affaires, charges financières, dotations de l'exercice aux amortissements et dotations de l'exercice aux provisions, à l'exclusion des dotations figurant dans les charges exceptionnelles, résultat courant avant impôts. 2. Différence entre le prix de vente d'un produit ou d'un service

et les consommations de biens et de services de base et intermédiaires, nécessaires à sa production.

### **V.A.P : Validation des Acquis Professionnels**

Prise en compte de l'expérience professionnelle, voire de pratiques individuelles extra-professionnelles comme source de compétence pour déterminer les évolutions professionnelles. En France, La loi de 1992 permet d'articuler la gestion des compétences et des qualifications dans les entreprises avec les titres et les diplômes, en particulier ceux délivrées par l'Education nationale.

**Visite médicale d'embauche :** Tout salarié fait l'objet d'un examen médical lors du recrutement, au plus tard avant la fin de la période d'essai. La visite est préalable s'il s'agit de salariés soumis à une surveillance médicale spéciale.

## **W**

**Work Flow :** Anglicisme - Processus électronique fixant dans un domaine RH donné le rôle de chaque acteur, la séquence des opérations, les contrôles effectués pour parvenir à un objectif.

## **X – Y**

**La théorie de X et Y :** En 1969, Douglas McGregor approfondit les apports de l'école des relations humaines avec sa théorie XY. La théorie X postule que l'homme a une répugnance intrinsèque pour le travail. La théorie Y postule que l'homme s'épanouit dans le travail.

## **Circulaire relative aux modalités de recrutement direct des personnels qualifiés en Algérie**

- Décret exécutif *N095-300* du 4 Octobre 1995, fixant les avantages particuliers attribués aux personnels qualifiés de l'Etat, des Collectivités, locales, des établissements et organismes publics exerçant dans les Wilayas de Bêchar, El Bayadh, Guargia, Ghardaia, Naama, Laghouat, El Oued et certaines communes des Wilayas de Djelfa et Biskra.

- Décret exécutif N° 95-126 du 29 Avril 1995, modifiant et complétant le décret N066-145 du 2 Juin 1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires.

- Décret exécutif N0 95-293 du 30 Septembre 1995, fixant les modalités d'organisation des concours, examens et tests professionnels.

Conformément aux dispositions des Articles II et 10 prévus respectivement par les décrets exécutifs N095-28 du 12 Janvier 1995 et N095-

300 du 4 Octobre 1995 sus visés, les Institutions et Administrations Publiques implantées au niveau des Wilayas d'Adrar, Tindouf, Illizi, Tamanrasset, El Bayadh, Naama, Béchar, Quargia, Ghardaia, laghouat, El Oued, Djelfa et Biskra, peuvent, à titre exceptionnel et nonobstant les conditions de recrutement sur concours prévues par les statuts particuliers, procéder au recrutement direct de postulants à des emplois publics justifiant d'un niveau de qualification égal ou supérieur à Assistant Administratif.

Il y a lieu de préciser toutefois que le recours à ce mode de recrutement direct ne doit s'effectuer que lorsque l'insuffisance de candidatures ne permet pas l'organisation des concours prévus par les statuts particuliers régissant les corps ou grades concernés par les recrutements.

Dans ce cas, les recrutements directs, sont subordonnés à une demande saisine de l'autorité chargée de la Fonction Publique pour l'institution ou l'administration concernée, en vue de l'obtention d'un accord express pour procéder à des recrutements directs.

A cet effet, dans le souci d'assurer une mise en oeuvre harmonieuse et efficace des dispositions en question et afin de permettre aux services de la Fonction Publique de se prononcer en toute connaissance de cause sur les demandes de recrutement direct de personnels qualifiés, j'ai l'honneur de vous faire connaître que l'ensemble des opérations de gestion des ressources humaines entre autres les recrutements, doivent être préalablement inscrites dans le plan annuel de gestion des ressources humaines de l'Institution ou l'Administration Publique concernée, conformément aux dispositions du décret N° 95-126 du 29 avril 1995 sus visé.

S'agissant particulièrement de la sélection des candidatures aux différents emplois de qualifications prévus ci-dessus, un dispositif approprié est institué, en vue de permettre aux Institutions et Administrations Publiques de recruter des personnels d'encadrement justifiant d'un niveau de compétence avéré et d'une expérience cumulée, le cas échéant, qui répondent à la finalité du régime indemnitaire et incitatif mis en place à la faveur des décrets N095-28 du 12 Janvier 1995 et N095-300 du 4 Octobre 1995 sus visés.

Dans ce cadre, il est institué au niveau de chacune des Wilayas concernées, une commission Ad-Hoc présidée par le Chef de l'Inspection de la Fonction Publique et comprenant les membres suivants:

- Un représentant de la Wilaya.
- Le contrôleur financier.
- Un représentant de l'Institution ou Administration Publique concernée.

La commission Ad Hoc est chargée

- de l'examen des différentes candidatures qui lui sont soumises par les Institutions et Administrations concernées.
- de la convocation, si besoin est, des intéressés afin de pouvoir se prononcer valablement sur l'aptitude de chaque candidature à accomplir au mieux les tâches requises par l'emploi postulé.

La commission devra également veiller au respect des dispositions des articles 12 et 11 prévus par les décrets exécutifs N° 95-28 du 12 janvier 1995 et N° 95-300 du 4

octobre 1995 sus visés, qui accordent un privilège de recrutement aux candidats résidents dans les Wilayas concernées.

A l'issue de ses travaux, la commission émet un avis motivé pour chacune des candidatures proposées.

Dans ce cadre, le Chef de l'Inspection de la Fonction Publique devra obligatoirement se conformer à l'avis émis par la commission Ad-Hoc, avant de notifier à l'Institution ou l'Administration concernée, la liste des candidats susceptibles de faire l'objet d'un recrutement direct.

Je vous saurai gré des dispositions que vous voudrez bien prendre, en vue d'assurer la stricte application des prescriptions prévue par la présente instruction.

*Le Directeur Général de la Fonction Publique*

**Décret exécutif n° 96-92 du 14 Chaoual 1416 correspondant au 3 mars 1996  
relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires. p.4.  
J.O.R.A. N° 16 DU 06/03/1996**

Le Chef du Gouvernement,

Vu la Constitution et notamment ses articles 81-4° et 116 (alinéa 2);

Vu l'ordonnance n°71-78 du 3 décembre 1971 fixant les conditions d'attribution des bourses, présalaires et traitement de stages et notamment son titre 3;

Vu la loi n°91-05 du 16 janvier 1991, modifiée et complétée portant généralisation de l'utilisation de la langue arabe;

Vu le décret n°66-145 du 2 juin 1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires, modifié et complété;

Vu le décret n°66-146 du 2 juin 1966 relatif à l'accès aux emplois publics et au reclassement des membres de l'ALN/OCFLN et l'ensemble des textes l'ayant modifié et complété; Vu le décret n°69-52 du 12 mai 1969 édictant des mesures destinées à favoriser la formation et le perfectionnement des fonctionnaires et agents de l'Etat, des collectivités locales, des établissements et organismes publics;

Vu le décret n°85-59 du 23 mars 1985 portant statut-type des travailleurs des institutions et administrations publiques, notamment son article 52;

Vu le décret n°87-209 du 8 septembre 1987 portant organisation de la planification et de la gestion de la formation et du perfectionnement à l'étranger;

Vu le décret présidentiel n°95-450 du 9 Chaâbane 1416 correspondant au 31 décembre 1995 portant nomination du Chef du Gouvernement; Vu le décret présidentiel n°96-01 du 14 Chaâbane 1416 correspondant au 5 janvier 1996 portant nomination des membres du Gouvernement; Vu le décret exécutif n°90-99 du 27 mars 1990 relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires et agents des administrations centrales, des wilayas, des communes, ainsi que des établissements publics à caractère administratif en relevant; Vu le décret exécutif n°90-170 du 2 juin 1990 fixant les conditions d'attribution des bourses et le montant des bourses;

Vu le décret exécutif n°92-09 du 9 janvier 1992 relatif aux modalités d'homologation des formations et d'évaluation des acquis professionnels;

Vu le décret exécutif n°94-61 du 25 Chaâbane 1414 correspondant au 7 mars 1994 portant application de l'article 36 de la loi n°91-16 du 14 septembre 1991 relative au moudjahid et au chahid; Vu le décret exécutif n°95-28 du 10 Chaâbane 1415 correspondant au 12 janvier 1995 fixant les avantages particuliers attribués aux personnels qualifiés de l'Etat, des collectivités locales et des établissements et organismes publics exerçant dans les wilayas d'Adrar - Tamanrasset – Tindouf et Illizi; Vu le décret exécutif n°95-123 du 2 Dhou El-Kaada 1415 correspondant au 29 avril 1995 fixant les attributions du directeur général de la fonction publique;

Décète:

Article 1er. - Le présent décret a pour objet de définir les conditions, règles et modalités relatives aux actions de formation spécialisée préparant à l'accès aux emplois publics ainsi qu'au perfectionnement et recyclage des fonctionnaires relevant des institutions et administrations publiques.

Art. 2. - Les actions prévues à l'article 1er ci-dessus permettent en ce qui concerne respectivement:

1. - La formation spécialisée:

- l'occupation initiale d'un emploi public,
- l'accès à un corps ou grade supérieur pour les fonctionnaires en activité,
- la préparation aux concours et examens professionnels.

2. - Le perfectionnement:

- l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des connaissances ou des aptitudes de base du fonctionnaire.

3. - Le recyclage:

- l'adaptation à un nouvel emploi, compte - tenu soit de l'évolution des méthodes et des techniques, soit de changements importants dans l'organisation, le fonctionnement ou les missions du service.

Art. 3. - Les institutions et administrations publiques sont tenues d'établir un plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage.

Dans ce cadre, l'autorité chargée de la fonction publique assure la planification et la coordination des actions de formation, de perfectionnement et de recyclage préparant à l'accès aux emplois publics ou à l'adaptation aux postes de travail, et ce, en fonction des objectifs et des besoins prioritaires du personnel des institutions et administrations publiques, compte - tenu de l'évolution corrélative des qualifications administratives, techniques et des dotations budgétaires dégagées à cet effet.

Art. 4. - Le plan de formation, de perfectionnement et de recyclage prévu à l'article 3 ci-dessus doit s'inscrire dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Le plan visé à l'alinéa 1 ci-dessus a pour objet d'arrêter les actions de formation, de perfectionnement et de recyclage concernant le secteur d'activité considéré sur un ou plusieurs exercices budgétaires et notamment les actions relatives:

- à la formation spécialisée,
- au perfectionnement,
- au recyclage.

Il doit définir en outre:

- le nombre de postes à pourvoir,
- le nombre de fonctionnaires ou agents publics concernés,
- les postes de qualifications concernés,
- le ou (les) établissement(s) de formation devant assurer les actions prévues ci-dessus.

Art. 5. - Le plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage est adopté conjointement par l'institution ou l'administration concernée et l'autorité chargée de la fonction publique.

Le plan annuel ou pluriannuel est complété ou modifié selon les mêmes formes et procédures.

Art. 6. - A l'issue de chaque année budgétaire, les services relevant de l'autorité chargée de la fonction publique procèdent à une évaluation précise de l'exécution du plan annuel ou pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage de l'institution ou de l'administration publique concernée.

Art. 7. - Il est institué, au niveau de chaque institution et administration publique, une commission chargée de la sélection des fonctionnaires appelés à suivre un cycle de formation, de perfectionnement et de recyclage.

Dans ce cadre, la commission arrête une liste d'aptitude conforme aux conditions réglementaires et statutaires et définit des critères de sélection en rapport avec les qualifications professionnelles et l'évaluation professionnelle des fonctionnaires concernés.

Elle se compose comme suit:

- l'autorité investie du pouvoir de nomination, président,
- un membre élu de la commission des personnels, compétente à l'égard du corps ou grade concerné par la formation, membre,
- le responsable de la gestion des personnels et le responsable chargé de la formation, le cas échéant, membre.

La commission peut faire appel à toute personne qualifiée dont la consultation est jugée utile.

Art. 8. - La liste des candidats admis à participer aux cycles de formation, de perfectionnement ou de recyclage doit faire l'objet d'une publicité par voie d'affichage au niveau de l'institution ou de l'administration publique concernée, au moins un (1) mois avant la date du début du cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage.

Art. 9. - Les candidats non retenus pour participer à un cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage sont informés par l'administration concernée des motifs de rejet de leur candidature et peuvent, le cas échéant, introduire un recours dans un délai d'au moins dix

(10) jours avant la date prévue pour le déroulement des cycles auprès d'une commission ad - hoc composée:

- de l'autorité chargée de la fonction publique, président,
- du représentant de l'administration concernée, membre,
- d'un représentant élu de la commission des personnels du corps ou grade considéré, membre.

La commission étudie également tout autre recours se rapportant à l'inscription aux cycles de formation, de perfectionnement et de recyclage, statue sur le bien-fondé du recours en question, et prend les dispositions qui s'imposent avant la date de déroulement des cycles.

Art. 10. - L'organisation des cycles de formation, de perfectionnement ou de recyclage donnant accès aux emplois publics des institutions et administrations publiques est fixée:

- par arrêté de l'autorité chargée de la fonction publique, pour les emplois relevant des corps communs aux institutions et administrations publiques,
- par arrêté conjoint du ministre concerné et de l'autorité chargée de la fonction publique pour les emplois relevant des corps spécifiques aux différentes institutions et administrations publiques.

Art. 11. - Les arrêtés visés à l'article 10 ci-dessus doivent préciser notamment:

- le ou les grade(s) pour le ou lesquels est ouvert le cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage,
- le nombre de places offertes conformément au plan de gestion annuel des ressources humaines adopté au titre de l'exercice budgétaire considéré,
- les conditions statutaires d'admission aux différents cycles,
- la nature des bonifications dont peuvent bénéficier certains candidats en vertu de la législation et de la réglementation en vigueur,
- les dates d'ouverture et de clôture des inscriptions,
- la durée des cycles, les lieux et la date de leur déroulement ainsi que la forme alternée ou continue du cycle,
- la nature, le nombre, la durée, les coefficients et les notes éliminatoires des épreuves prévues aux programmes des cycles,
- le volume horaire (global ou par matière enseignée),
- les modalités de contrôle du déroulement des cycles précités et de leur suivi.

Art. 12. - L'arrêté prévu à l'article 11 ci-dessus est publié au moins trois (3) mois avant la date du début du cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage, par tout moyen approprié en direction des candidats.

Art. 13. - Les programmes des cycles de formation, de perfectionnement ou de recyclage sont arrêtés:

- par l'autorité chargée de la fonction publique pour l'accès aux corps communs aux institutions et administrations publiques,
- conjointement par le ministère concerné et l'autorité chargée de la fonction publique pour l'accès aux corps spécifiques au secteur concerné.

Art. 14. - Les actions de formation, de perfectionnement ou de recyclage des fonctionnaires peuvent, selon les corps et grades, être réalisées sous forme alternée ou continue selon les cycles suivants:

- cycles de courte durée lorsque la durée est inférieure ou égale à six (6) mois,
- cycles de moyenne durée lorsque la durée est supérieure à six (6) mois et égale ou inférieure à une (1) année,
- cycles de longue durée lorsque la durée est supérieure à une (1) année et égale ou inférieure à trois (3) années.

Art. 15. - Les candidats externes admis à un cycle de formation spécialisée bénéficient de la bourse d'études dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Art. 16. - L'effectif maximum de fonctionnaires admis à un cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage ne peut excéder 15% de l'effectif réel du corps ou grade considéré.

Art. 17. - Les fonctionnaires admis à participer à un cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage bénéficient dans leur organisme d'origine:

- dans la limite de deux (2) années du salaire de base, de l'indemnité d'expérience professionnelle et des indemnités attachées à leur grade d'origine à l'exception des primes variables liées au rendement et aux performances,
- au cours de la troisième (3) année, du salaire de base et de l'indemnité d'expérience professionnelle attachés à leur grade d'origine.

Art. 18. - Les actions de formation, de perfectionnement ou de recyclage sont assurées par:

- les établissements publics de formation supérieure, pour les grades équivalents au moins à administrateur,
- les établissements publics de formation spécialisée ou professionnelle ou tout autre établissement assurant une formation homologuée conformément à la réglementation en vigueur pour les autres corps ou grades.

Art. 19. - Les candidats admis à participer aux cycles de formation, de perfectionnement ou de recyclage sont soumis au règlement intérieur de l'établissement de formation.

Art. 20. - L'établissement ayant assuré un cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage délivre:

- une attestation de formation pour les candidats ayant suivi ce cycle,
- une attestation de stage pour les candidats ayant suivi un cycle de perfectionnement ou de recyclage.

Art. 21. - Les fonctionnaires ayant suivi avec succès un cycle de formation spécialisée ouvrant l'accès à un emploi public sont nommés en qualité de stagiaires dans ce corps ou grade.

En cas d'échec, les intéressés sont réintégréés dans leur corps ou grade d'origine.

Art. 22. - Les candidats externes ayant suivi avec succès un cycle de formation spécialisée sont nommés en qualité de stagiaires et sont affectés selon les besoins du service et en fonction de leur ordre de mérite.

Art. 23. - Tout bénéficiaire d'une formation spécialisée ayant interrompue son cycle de formation ou ayant fait l'objet d'une mesure d'exclusion ou n'ayant pas rejoint son poste d'affectation à l'issue de la formation dans un délai d'un (1) mois à compter de la date de la notification de la décision d'affectation ou ayant quitté l'administration avant l'expiration de la période fixée à l'article 26 ci-dessous, est tenue de reverser l'intégralité des frais occasionnés par la formation.

Art. 24. - Le fonctionnement ne peut bénéficier que d'un seul cycle de formation spécialisée au cours de sa carrière professionnelle.

Il ne peut, en outre, prétendre à plus d'un cycle de perfectionnement ou de recyclage dans son corps ou grade d'appartenance.

Art. 25. - Les fonctionnaires ayant subi un échec à l'examen final d'un cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage ne peuvent être admis à participer à un nouveau cycle qu'après deux (2) années. Toutefois, l'autorité investie du pouvoir de nomination peut, sur proposition du jury de l'examen final, accorder une dérogation à cette condition au profit du fonctionnaire concerné, compte - tenu de son évaluation pédagogique pendant le déroulement du cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage.

Art. 26. - Tout candidat ayant suivi un cycle de formation spécialisée destinant à l'occupation initiale d'un emploi public est astreint à servir l'administration pendant:

- deux (2) ans, au moins, lorsque la durée de la formation est inférieure à une (1) année,
- trois (3) ans, par année de formation, sans que ladite période ne soit supérieure à sept (7) ans.

Art. 27. - Les fonctionnaires ayant suivi avec succès un cycle de formation spécialisée, de perfectionnement ou de recyclage bénéficient de l'un des avantages suivants:

1. - Pour les cycles de formation spécialisée:

- promotion de corps ou de grade dans les conditions prévues par le statut particulier régissant ce corps ou grade.

2. - Pour les cycles de perfectionnement et de recyclage:

\* En ce qui concerne les cycles de courte durée:

- une inscription à titre préférentiel sur la liste d'aptitude pour la promotion au choix,
- une réduction d'ancienneté pour l'avancement d'échelon ou pour la promotion au choix, égale à la durée du cycle, sans que cette durée ne soit inférieure à un (1) mois,
- une proposition à une promotion par voie de qualification professionnelle.

\* En ce qui concerne les cycles de moyenne durée:

- l'octroi d'un échelon supplémentaire,
- une inscription à titre préférentiel sur la liste d'aptitude pour la promotion au choix,
- une proposition à une promotion par voie de qualification professionnelle,
- une réduction d'ancienneté pour l'avancement d'échelon ou pour la promotion au choix, égale à la durée du cycle, sans que cette durée ne soit inférieure à un (1) mois.

Art. 28. - Dans le cas où le cycle de formation, de perfectionnement ou de recyclage des fonctionnaires ne s'inscrit pas dans les attributions principales de l'établissement public d'accueil, les frais y afférents sont à la charge de l'institution ou de l'administration publique concernée.

Art. 29. - Des instructions conjointes du ministre chargé du budget et de l'autorité chargée de la fonction publique préciseront, en tant que de besoin, les modalités d'application du présent décret.

Art. 30. - Les dispositions du titre 3 de l'ordonnance n°71-78 du 3 décembre 1971 et celles du décret n°69-52 du 12 mai 1969 susvisés sont abrogées.

Art. 31. - La formation et le perfectionnement à l'étranger demeurent régis par les dispositions du décret n°87-209 du 8 septembre 1987 susvisé.

Art. 32. - Le présent décret sera publié au Journal Officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 14 Chaoual 1416 correspondant au 3 mars 1996.

Ahmed OUYAHIA.

## Table des matières

Introduction générale.....	01
L'intérêt du sujet.....	03
La problématique.....	05
Méthodologie de recherche .....	07
Structure de travail.....	09

### **PARTIE I. De la fonction personnel à la fonction stratégique des Ressources Humaines**

Introduction.....	11
-------------------	----

#### **CHPITRE I. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) une nouvelle approche de la GRH**

Introduction.....	12
-------------------	----

#### **Section I : Evolutions et généralités sur la Fonction Ressources Humaines.....**

13
----

1. Evolutions de la Fonction Ressources Humaines.....	13
---	----

1.1. De la fin du XVIIIème au début du XXème : Machinisme, industrialisation et développement du capitalisme industriel. La Fonction personnelle à la marge.....	13
--	----

1.2. Début du XXème à la première moitié du XXème : La fonction Personnel apparaît dans les organisations.....	15
--	----

1.3. De l'entre-deux-guerres aux années 70 : une fonction en plein essor.....	15
---	----

1.4. Des années 70 aux années 2000 : l'ère des managers.....	16
--	----

2. L'origine des mutations de la Fonction Ressources Humaines.....	18
--	----

2.1. Les mutations technologiques.....	18
--	----

2.1.1. L'impact des mutations technologiques.....	18
2.2. La mondialisation et l'internationalisation.....	19
2.2.1. La mondialisation de l'entreprise.....	20
2.2.1.1. Une logique d'ouverture internationale.....	20
2.2.1.2. Une logique de globalisation.....	20
2.2.2. Conséquences sur la Gestion des Ressources Humaines.....	21
2.3. Le contexte économique.....	21
2.4. Les évolutions démographiques.....	22
<b>SECTION2. Essai de la définition de la « Gestion stratégique des RH ».....</b>	<b>25</b>
1. Les différents concepts qui s'y rattachent.....	26
2. Définition de la « Gestion stratégique des ressources humaines».....	27
3. Les approches théoriques de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.....	32
3.1. La théorie de l'agence.....	33
3.1.1. Définition.....	33
3.1.2. L'apport de cette théorie pour la Gestion des Ressources Humaines.....	34
3.1.3. Les limites de cette théorie.....	34
3.2. La théorie des systèmes cybernétiques.....	35

3.2.1. Définition.....	35
3.2.2. L'apport de cette théorie pour la Gestion des Ressources Humaines.....	35
3.2.3. Les limites de cette théorie.....	36
3.3. La théorie comportementale.....	36
3.3.1. Définition.....	36
3.3.2. L'apport de cette théorie pour la Gestion des Ressources Humaines.....	37
3.3.3. Les limites de cette théorie.....	38
3.4. L'approche de la contingence.....	39
3.4.1. Définition.....	39
3.4.2. L'apport de cette théorie pour la Gestion des Ressources Humaines.....	39
3.4.3. Les limites de cette théorie.....	40
3.5. La théorie basée sur les ressources.....	40
3.5.1. Définition.....	40

3.5.2. L'apport de cette théorie pour la Gestion des Ressources Humaines.....	41
3.5.3. Les limites de cette théorie.....	44
4. La performance et la gestion stratégique des ressources humaines.....	44
4.1. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines.....	44
4.1.1. L'objectif économique.....	45
4.1.2. L'objectif humain.....	45
4.1.3. L'objectif d'actualisation.....	45
4.2. Les quatre missions de la gestion stratégique des ressources humaines.....	47
4.2.1. Administrer efficacement.....	47
4.2.2. Développer les motivations des salariés.....	48
4.2.3. Favoriser le changement.....	48
4.2.4. Mettre en œuvre la stratégie.....	48
4.3. La légitimité de la fonction ressources humaines.....	48
5. Les activités de base de la gestion stratégique des ressources humaines.....	50
5.1. L'acquisition du personnel.....	50
5.1.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	50
5.1.1.1. Les objectifs de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	54
5.1.1.2. L'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	51

5.1.2. Le recrutement.....	51
5.1.2.1. Les objectifs du recrutement .....	52
5.1.2.2. L'importance du recrutement.....	52
5.2. La stimulation des ressources humaines.....	52
5.2.1. La rémunération.....	53
5.2.1.1. Les objectifs et l'importance d'une politique de rémunération.....	53
5.2.1.2. Les éléments constitutifs de la rémunération.....	53
5.2.2. L'évaluation de la performance.....	54
5.2.2.1. La définition de l'évaluation de la performance.....	55
5.2.2.2. Les objectifs de l'évaluation de la performance.....	55
5.2.2.3. L'importance de l'évaluation de la performance.....	56
5.3. Le développement des ressources humaines.....	57
5.3.1. La formation.....	57
5.3.1.1. Les objectifs de la formation .....	58
5.3.1.2. L'importance de la formation.....	58
5.3.2. La gestion de carrière.....	59
5.3.2.1. La définition de la gestion de carrière.....	59
5.3.2.2. L'importance de la gestion de carrière.....	59

<b>Conclusion.....</b>	<b>62</b>
------------------------	-----------

## **CHAPITRE II. L'intégration stratégique des Ressources Humaines**

<b>Introduction.....</b>	<b>64</b>
--------------------------	-----------

### **SECTION I: les raisons d'être de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.....**

<b>65</b>
-----------

1. Le dépassement de la planification Stratégique.....	65
--	----

1.1. Le concept de la planification stratégique.....	66
--	----

1.2. Les limites de la planification stratégique.....	66
---	----

1.3. Le management stratégique.....	67
-------------------------------------	----

1.3.1. Définition.....	67
------------------------	----

1.3.2. Les enjeux du management stratégique.....	68
--	----

1.3.2.1. L'intégration de la dimension humaine.....	69
---	----

1.3.2.2. L'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie.....	69
--	----

1.3.2.3 Prise en compte de la variable culturelle.....	70
--	----

1.3.3. Les avantages du management stratégique.....	70
---	----

2. Le dépassement des modèles classiques de l'analyse stratégique et l'émergence du paradigme de ressources.....	71
--	----

2.1. Les postulats avancés par les modèles classiques.....	71
--	----

2.2. L'émergence du paradigme de ressources.....	72
--	----

2.2.1. Présentation des postulats de l'approche fondée sur les Ressources.....	72
2.2.2. Les concepts centraux de l'approche fondée sur les ressources.....	73
2.2.2.1. Les ressources.....	73
2.2.2.2. L'avantage concurrentiel.....	77
2.2.2.3. L'avantage concurrentiel durable.....	77
<b>SECTION II. La place des Ressources Humaines dans la démarche stratégique.....</b>	<b>79</b>
1. Les Ressources Humaines et la stratégie d'entreprise.....	80
1.1. Les définitions de la stratégie d'entreprise.....	81
1.2. Stratégie externe et stratégie interne.....	81
1.2.1. La stratégie externe.....	82
1.2.2. Stratégie interne.....	84
1.3. La décision stratégique et la décision opérationnelle.....	85
1.4. La démarche stratégique.....	87
1.4.1. Phase de diagnostic stratégique.....	87
1.4.1.1. Le diagnostic interne.....	87
1.4.1.2. Le diagnostic externe.....	87
1.4.2. Phase de définition de la vision et des objectifs stratégiques.....	88
1.4.3. Phase de déclinaison des objectifs stratégiques en plans opérationnels.....	88

1.4.4. Phase : le contrôle.....	89
2. L'implication stratégique.....	90
2.1. La Stratégie Ressources Humaines.....	90
2.1.1. La formulation.....	91
2.1.1.1. Le processus d'alignement.....	91
2.1.1.2. Le processus d'influence.....	92
2.1.2. L'implantation.....	94
2.1.3. L'évaluation.....	94
<b>Conclusion.....</b>	<b>95</b>
<b>Conclusion de la partie I.....</b>	<b>97</b>
 <b>PARTIE II. Le Contexte de la Fonction Ressources Humaines en Algérie.</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>99</b>
 <b>CHAPITRE III. Les enjeux de la fonction Ressources Humaines en Algérie.</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>100</b>
 <b>SECTION 1. Genèse de développement de la fonction Ressources Humaines en Algérie.....</b>	
<b>1. La période 1960-1980 : Une vision socialiste de la fonction Ressources Humaines.....</b>	<b>101</b>
1.1. La conception de la fonction Ressources Humaines en cette période.....	103

2. La période 1980-1990 : La Ressource Humaine est un coût à minimiser.....	103
2.1. La conception de la fonction Ressources Humaines en cette période.....	104
3. La période 1990 à nos jours : L'ajustement Ressources/Besoins et valorisation des Ressources Humaines.....	105
3.1. La conception de la fonction Ressources Humaines en cette période.....	106
<b>Section 2. Essai de définition de la Fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.....</b>	<b>109</b>
1. Définition de la Fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.....	109
2. Les caractéristiques de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie....	109
2.1. La direction des ressources humaines.....	110
2.2. Le service de formation.....	111
2.3. Le service de recrutement.....	114
2.4. La gestion prévisionnelle des effectifs.....	115
2.5. L'appréciation du personnel.....	115
2.6. Le marché de travail.....	116
2.7. Le système d'information Ressources Humaines (SIRH).....	118
3. Les attentes et défis de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.....	119
<b>Conclusion.....</b>	<b>123</b>
 <b>CHAPITRE IV : La Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>124</b>

## **SECTION I. Etat des lieux de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.....125**

1. Méthodologie de l'enquête.....126

1.1. Présentation de l'échantillon.....128

1.1.1. Répartition par effectif.....129

1.1. 2. La répartition par secteur d'activité.....130

1.1. 3. La répartition par la nature de la propriété.....130

1.2. L'intégration stratégique de la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises enquêtées.....131

1.2.1. La participation du responsable ressources humaines au comité de direction.....132

1.2.2. L'implication du Responsable Ressources Humaines dans le processus stratégique.....133

1.2.3. La nature des tâches et missions de la FRH.....135

1.2.4. L'impact de la participation des responsables Ressources Humaines à la démarche stratégique de l'entreprise.....136

1.2.4.1. L'effet de la participation sur la motivation.....138

1.2.4.2. L'effet de la participation sur le développement du potentiel créatif.....139

2. L'impact des facteurs taille, structure Fonction RH, responsable RH et Système d'Information RH sur la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.....140

2.1. La taille de l'entreprise.....141

2.2. La structure de la Fonction Ressources Humaines.....	143
2.3. Le profil de Directeur Ressources Humaines.....	145
2.4. L'existence d'un SIRH.....	148
<b>Section II. Les nouveaux axes de développement de la Fonction Ressources Humaines en Algérie.....</b>	<b>151</b>
1. Quelques perspectives pour les entreprises algériennes.....	153
1.1. Encourager le retour de sur-investissement.....	153
1.2. Maîtriser les contraintes et des opportunités.....	153
1.3. Faire recours au personnel expatrié.....	154
1.4. L'implication du personnel.....	155
1.5. Maîtriser la technologie.....	155
1.6. Renforcer le soutien d'appartenance.....	156
1.7. Développer la culture organisationnelle.....	156
1.8. L'intéressement au travail.....	157
1.9. Concevoir une organisation apprenante.....	157
1.10. Exploiter les potentiels cachés.....	157
1.11. Favoriser la communication.....	158
1.12. Les compétences du Directeur des Ressources Humaines (DRH).....	159
<b>Conclusion.....</b>	<b>164</b>
<b>Conclusion de la partie II.....</b>	<b>166</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>168</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>170</b>

**QUESTIONNAIRE : « L'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne ».....175**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Annexes**

**Table des matières**

Pour acquérir une place dans le nouvel environnement économique global, l'Algérie est appelée à développer le potentiel compétitif et technologique de l'entreprise, et ce, en dépassant certaines difficultés organisationnelles. A ce niveau, la gestion de Ressources Humaines joue un rôle important. Elle génère un potentiel humain exploitable au niveau des choix stratégiques. Cependant, la fonction Ressources Humaines reste encore mal structurée dans les entreprises algériennes pour jouer un rôle moteur de création des compétences nécessaires à la maîtrise de l'innovation technologique.

Désormais, la contribution pleine et entière de la GRH au processus stratégique se pose de plus en plus comme une réalité incontestable.

Dans une telle perspective de redéfinition des enjeux stratégiques et d'accroissement des contraintes au développement de la compétitivité, la problématique de la contribution de la (GRH) Gestion des Ressources Humaines au développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise algérienne devient un impératif nodal.

الاقتصاد الجزائري يمر بفترة حاسمة من وجودها تميزت بتغييرات عميقة في بيئته. الشركة الجزائرية في هذا السياق هو العولمة تواجه منافسة متزايدة من ضيق في الاقتصاد العالمي. من بين الأجوبة نظرت ، وأساليب الإدارة ومكانة بارزة نظرا للموارد البشرية هي مصدر قلق مركزي. نتيجة لذلك ، بدأت الشركات لتصبح على بيئة من أهمية الموارد البشرية في نجاحها ولقد حان للنظر في العنصر البشري كمورد في حد ذاته ، من خلال إنشاء نظام لإدارة الموارد البشرية التي تطورت تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة تسارع التكنولوجيا الذي شهد العالم في السنوات الأخيرة ، ويمكن الحصول على أي منظمة على مستوى عال من القدرة التنافسية من خلال الاستثمار بحكمة في محراب الأكثر ربحية : الموارد البشرية. للحصول على مكان في هذه البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة، ومن المتوقع أن الجزائر لتطوير القدرة التنافسية لقطاع الأعمال والتكنولوجيا، وذلك من خلال تجاوز الصعوبات التنظيمية معينة. على هذا المستوى ، وإدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما. فإنه يولد طاقات بشرية يمكن استغلالها على مستوى الخيارات الإستراتيجية. ومع ذلك ، لا تزال وظيفة الموارد البشرية ليس تنظيما جيدا . في الشركات الجزائرية للعب دور قيادي في خلق المهارات اللازمة لإتقان الابتكار التكنولوجي

الآن المساهمة الكاملة للعملية إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ينشأ المزيد والمزيد من واقع لا يمكن إنكاره. حاليا مع التقدم التكنولوجي والانفجار السكاني ، فمن الواضح أنه يجب النظر في استغلال وتجهيز الموارد الطبيعية لم تعد تكفي ، لأن هذه هي محدودة ، وبالتالي لحماية وتحسين استخدام الموارد .