

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, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Licence GRH
Promotion : 2023/2024

Polycopié de cours de

Gestion Stratégique des Ressources Humaines

Dr. Kehri Samir

Maitre de Conférences Classe B à l'UMMTO

Email : samir.kehri@ummto.dz

Tél : +213 6 60 87 97 31

Résumé du cours : Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH)

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est devenue un pilier central des organisations modernes, intégrant pleinement la fonction RH dans la stratégie globale de l'entreprise. Ce cours a pour objectif d'expliquer comment la GSRH dépasse la simple gestion administrative pour devenir un levier stratégique essentiel. Il examine les théories, les pratiques et les enjeux de cette approche, tout en offrant une perspective pratique et analytique sur son application.

La GSRH se distingue par une approche systémique, combinant des objectifs économiques (efficacité et rentabilité), humains (développement et satisfaction des employés) et stratégiques (alignement des RH sur les objectifs organisationnels). Les activités clés incluent le recrutement, la formation, la gestion des performances, et la gestion des carrières, toutes conçues pour maximiser l'efficacité.

Mots clés :

Compétences, Stratégie, Approche fondée sur les ressources.

ملخص: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

أصبحت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ركيزة أساسية للمؤسسات الحديثة، حيث تدمج وظيفة الموارد البشرية بشكل كامل في الاستراتيجية الشاملة للشركة. تهدف هذه الدورة إلى شرح كيف يتجاوز نظام إدارة الموارد البشرية الإدارة الإدارية البسيطة ليصبح رافعة استراتيجية أساسية. ويدرس نظريات وممارسات وقضايا هذا النهج، مع تقديم منظور عملي وتحليلي لتطبيق تتميز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بنهج نظامي يجمع بين الأهداف الاقتصادية (الكفاءة والربحية) والبشرية (تطوير الموظفين ورضاهم) والاستراتيجية (مواءمة الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية). وتشمل الأنشطة الرئيسية التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وإدارة الحياة المهنية، وكلها مصممة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة

الكلمات الرئيسية

المهارات، الاستراتيجية، النهج القائم على الموارد

Intérêt et objectif du cours :

Ce cours est destiné aux étudiants de Licence, spécialité Gestion des Ressources Humaines. Son intérêt réside 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 doit jouer un rôle très important dans chaque entreprise qui veut être saine et performante.

Ceci dit, ce cours analyse la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines et sa contribution à la réalisation et succès de la stratégie de l'entreprise. Il donne les bases nécessaires à la compréhension des processus décisionnels permettant de développer une vision stratégique impliquée de la gestion des ressources humaines.

Plan de cours

Introduction

Chapitre 1. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) une nouvelle approche de la GRH.

1. Les différents concepts qui s'y rattachent.
2. Essai de définition de la « Gestion stratégique des ressources humaines».
3. Les approches théoriques de la gestion stratégique des Ressources Humaines.
4. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines:
5. Les missions de la gestion stratégique des ressources humaines:
6. Les activités de base de la gestion stratégique des ressources humaines:

Chapitre.2. Les raisons d'être de la gestion stratégique des ressources humaines

1. Le dépassement de la planification Stratégique.
2. Le dépassement des modèles classiques de l'analyse stratégique et l'émergence du paradigme de ressources.

Chapitre 3. La place des Ressources Humaines dans la démarche stratégique.

1. Les Ressources Humaines et la stratégie d'entreprise.
2. Stratégie externe et stratégie interne.
3. La décision stratégique et la décision opérationnelle.
4. La démarche stratégique.
5. Phases de définition de la vision et des objectifs stratégiques.
6. L'implication stratégique.

Conclusion

Bibliographie

Introduction

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 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 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.

Chapitre 1. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) une nouvelle approche de la GRH.

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 COTE¹ 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

¹SEKIOU L : la gestion du personnel, éd d'Organisation, Paris, 1986, P.11.

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.SPATES²la 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».

Selon MARY GREEN MINER et JOHN B.MINER³la 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.

²IBID, P.11.

³IBID, 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 satisfaite⁴ ».

□ 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. Essai de définition de la « Gestion stratégique des ressources humaines».

Qu'entendons-nous réellement par la gestionstratégique 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.

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.

⁴ 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 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 »⁵.

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 stratégique⁶ qu'on fréquente actuellement dans certaine fonction d'entreprise comme le Marketing à titre d'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.

La GSRH est donc un nouveau courant de pensée qui aborde l'évidence de l'importance stratégique des ressources humaines selon une nouvelle perspective⁷ 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.

⁵L.BELANGER : op cit, P.21

⁶D.Charles henri Beneyre des horts : opcit, P. 88

⁷GUERIN G, LE LOUARN J.Y, WILLS T : La planification stratégique des ressources humaines, les presses de l'université Montréal, 1991, P 3.

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 »⁸.

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.

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
Miller (1989)	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.
Walker (1992)	la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.

⁸10M.HARAKAT : Le management stratégique des ressources humaines : cas du ministère de l'éducation nationale, 1999-2000, P. 29.

Boxall(1994)	La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.
Schuler(1992)	<p>La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :</p> <p>l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme;</p> <ul style="list-style-type: none"> - La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles; - La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.

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 ?

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'agent⁹ ».

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.

Finalement, 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.

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.

⁹CHARREAUX.G : De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle. Economica en collaboration avec B.AMANN , P. JOFFRE, G. KOENIG et B. de MONTMORILLON, 1999 , pp 6-141.

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.

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.

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.

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. Egalement, 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.

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'organisation¹⁰. Les comportements recherchés de viennent donc une stratégie concurrentielle.

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.

¹⁰ARCAND 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.

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..

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.

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 contexte¹¹.

¹¹PICHAULT F : Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? Acte du Congrès AGRH Montréal, Tome 1, 2004, p. 26.

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 :

-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.

3.5.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.

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.

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.

4.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 »¹².

4.1. 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).

4.2. 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.

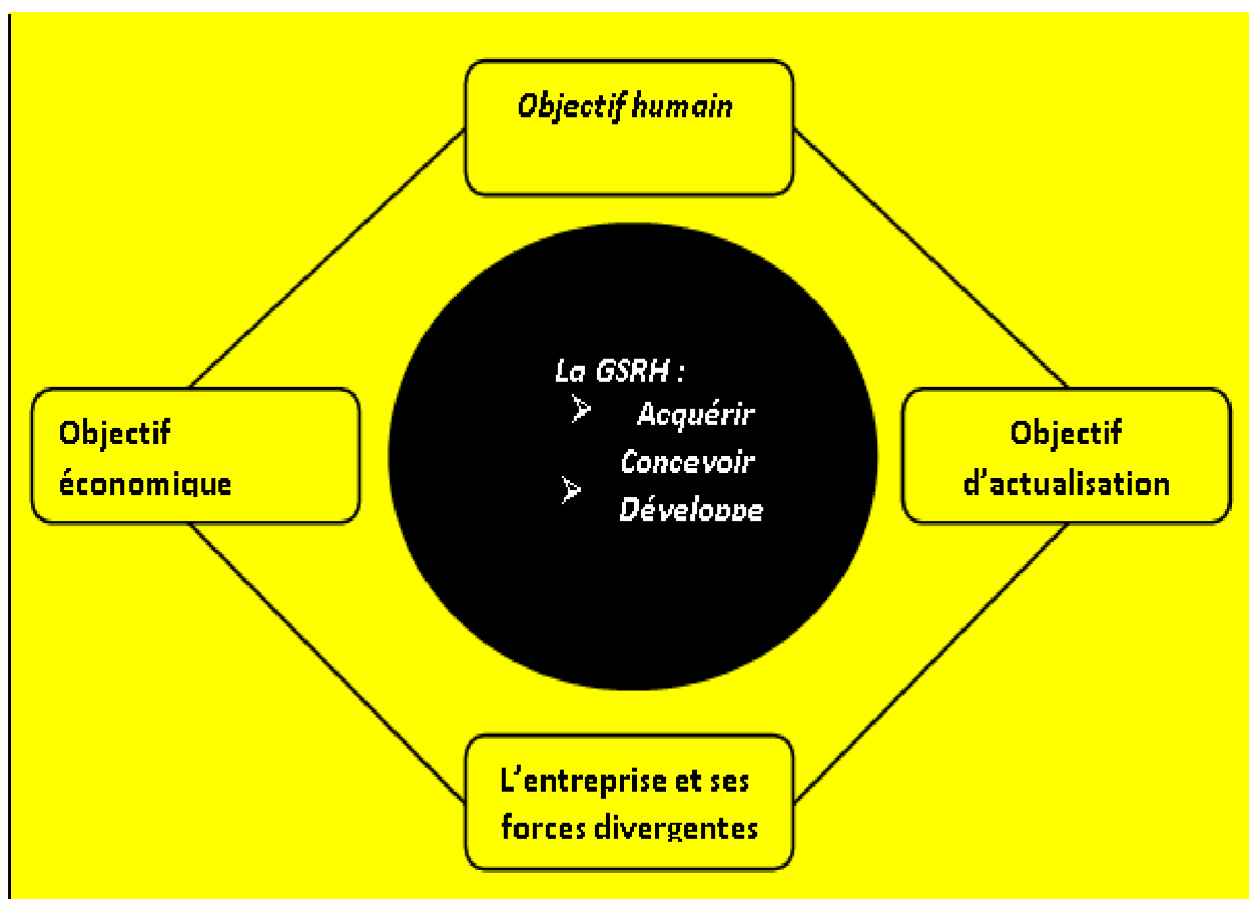
4.3. L'objectif d'actualisation:

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 1 : Les objectifs de la GSRH :

¹²COTE.M : La gestion des ressources humaines, éd Gérin, Canada, 1975, P. 6.



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.

5. Les 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.

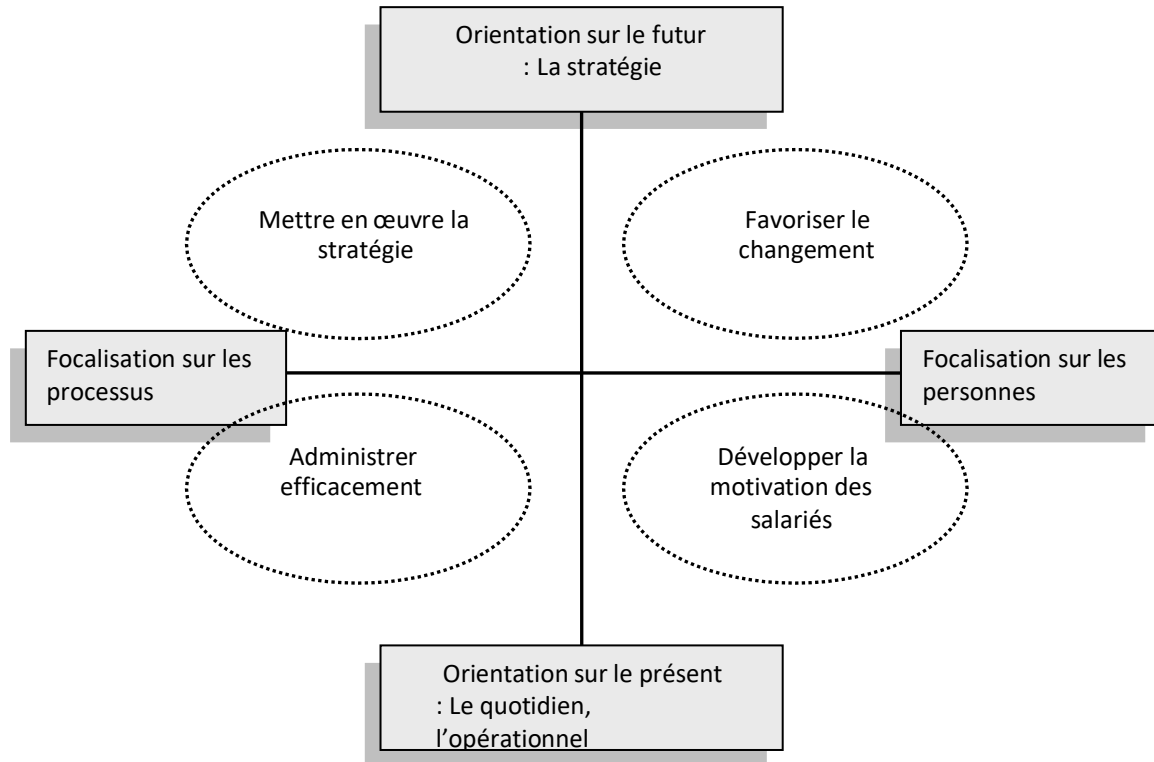


Figure 2 : Les quatre missions de la gestion stratégique des ressources humaines

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

5.1.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 efficacité. 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 efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports des prestataires externes dont la qualité est toujours élevée.

5.2. 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.

5.3.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.

5.4. 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.

6.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.

6.1.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.

6.1.1. 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 »¹³.

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.

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.

De ce fait, la gestion prévisionnelle permet de :

¹³SEKIOU.L: Gestion des ressources humaines, éd Deboeck Université, Bruxelles, 2001, P.70.

- 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.

6.1.2. 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 »¹⁴.

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.

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.

¹⁴ BOURDONNAIS.J : Le recrutement, in encyclopédie de management, T2, éd Vuibert, Paris, 1992, P.618.

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.

6.2. 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.

6.2.1. 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 ».¹⁵

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

- 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.

-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.

¹⁵SHIMON.L: La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, éd d'Organisation, Paris, 2002, P.384.

☐ 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).

6.3.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.

6.3.1. 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 »¹⁶.

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,...)

¹⁶SEKIOU.L : Op cit, P.336.

- 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.

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.

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.

6.3.2. 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.

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.

Quant 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 »¹⁷.

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 :

- 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.

¹⁷SEKIOU.L: Op.cit, P.367.

Chapitre.2. 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 stratégies¹⁸, 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 terme¹⁹, 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.

¹⁸JOUA.F : De la planification stratégique au management stratégique, Cahier de recherche français, université paris Dauphine, P.1

¹⁹G.BRESSEY, KONKKUYT : L'économie d'entreprise, édition DALLOZ, 1998, P.55.

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 stratégique consiste à séparer la formulation de la mise en œuvre²⁰. 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.

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 politiques²¹ puisque ces questions ne sont pas traitées au niveau du processus comme un

²⁰MINTZBERG 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.

²¹GENELOT.D :« Adieu à la planification, bienvenue à l'invention », L'Expansion Management Review, n° 74, (1994), pp103-109.

élément majeur de réussite de la stratégie, mais sont considérées comme une fonction de la Gestion des Ressources Humaines.

1.3. Le management stratégique et la performance organisationnelle.

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 formulation²². 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 rénovée, 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).

²²HAFSI.T 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.

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.

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 GSRH sur la performance.

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 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 au 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 Barney²³, 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 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, Barney²⁴ 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

²³BARNEY.J:"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", dans Journal of Management, no. 17 (1991), pp. 99-120.

²⁴27 BARNEY.J:"FirmResources and SustainedCompetitiveAdvantage", dans Journal of Management, no. 17 (1991), pp. 99-120.

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 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

démarrer 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 à de la valeur.

Chapitre 3. 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 direction²⁵ ; 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 décisions prises en amont dans le processus stratégique »²⁶. 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.

²⁵BERNARD.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.

²⁶BESSEYRE DES HORTS C.H :« Vers une gestion stratégique des ressources humaines », Les Editions d'Organisation, Paris, (1988), p.69.

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.

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.

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.

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 constituée 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.

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.

Caractère	Perspective externe	Perspective interne
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 démarche	Le marché	Les capacités de la firme
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

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.

Tableau 4. Décisions stratégiques et décisions opérationnelles

Caractéristiques	Décisions stratégiques	Décisions opérationnelles
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 du potentiel nouveau	Exploitation de potentiel existant
Compétences requises	Divergence, créativité	Convergence, rigueur

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

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.

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:

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.

4.1. 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.

4.2. 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.

5. Phases 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.

5.1. 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.

5.2. Phase de 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.

6. 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.

6.1. 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.

6.2. 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 réalignement 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.

6.3. 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,...etc.);
- 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.

6.4.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.

6.5. 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.

6.6. 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

Ce cours est consacré à la précision des quelques concepts clés. Nous avons abordé en premier les notions de stratégie et de stratégie ressources humaines. Notre revue de littérature nous a permis l'articulation entre la stratégie et les ressources humaines qui est souvent absente des travaux en sciences de gestion.

L'intégration des ressources humaines à la stratégie globale, comme nous l'avons vu, est devenue une nécessité pour l'avenir compétitif des entreprises. Dans ce domaine, on ne peut ignorer les appels de certains auteurs comme Ulrich et Lake (1990) et Becker et al. (2001) qui considèrent que l'établissement des stratégies ne peut se faire sans les capacités internes ou organisationnelles, notamment les ressources humaines. La participation de la GSRH à la performance organisationnelle constitue donc l'atout de sa concrétisation en meilleures actions pour réaliser les objectifs fixés.

D'autre part, notre revue de littérature a également permis d'élargir la mesure de la notion de performance de la seule dimension financière. Nous avons vu que la performance peut renvoyer à d'autres domaines, liés à l'individu et à l'organisation. Ainsi, nous envisageons le concept de performance dans une logique multidimensionnelle plutôt qu'unidimensionnelle.

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 de la performance organisationnelle des entreprises.

L'objectif consiste à dresser un portrait des connaissances en gestion stratégiques des Ressources Humaines et en performance organisationnelle dont la littérature dispose actuellement. Il est évident que ces concepts montrent un net clivage avec toutes les notions traditionnelles.

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.

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 performance organisationnelle des entreprises et 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.

Bibliographie

1. Ouvrages :

A. Martinet : Stratégie, Editions Vuibert, 1993.

A. MEIGNANT : « Ressources Humaines, Déployer la stratégie », Editions LIAISONS, 2000.

FERICELLI et B. SIRE : « performance et Ressources Humaines » ; éd ECONOMICA ,1996.

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)

Armand Dayan, Manuel de gestion, vol 1, édition: Ellipses.

Armand Dayan, Manuel de gestion, vol 2, édition: Ellipses.

Bachelet. C. et Caron. M : « Groupware et Impacts Organisationnels. Une approche exploratoire », Actes du 10ème Congrès de l'AGRH, Lyon (1999).

Baranel Michel, Meier Olivier, Gestion internationale des ressources humaines - 4e édition Dunod 2018.

BARNEY.J."Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", dans Journal of Management, no. 17 (1991).

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.L :« Pourquoi et comment la fonction RH peut être un acteur stratégique de la transformation des entreprises ? », Revue personnel, n°374, novembre, (1996).

Bernard GAZIER : « Les stratégies des Ressources Humaines », éd La Découverte, 1993.

DES HORTS: « Vers une gestion stratégique des ressources humaines », Les Editions d'Organisation, Paris,(1988).

BIANCHO.J et WACHEUX. F : concilier l'économique et le social revue de gestion des ressources humaines, numéro 57, juillet – Aout –septembre, 2005, édition ESKA.

BOURDONNAIS.J : Le recrutement, in encyclopédie de management, T2, éd Vuibert, Paris, 1992.

Bournois Den 1994, cité par LOIC Cadin Francis et Guérin dans : la GRH éditionDUNOD 1999.

Bourguignon, A., Peut-on définir la performance?

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 XXIè siècle, Économica, en collaboration avec B. Amann, P. Joffre, G. Koenig et B. de Montmorillon, (1999).

Cherif Lahlou, Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances, XIème symposium international de MDI-Business school.

Cohen, E. Analyse Financière, Edition: Économica, 3ème édition, 1994.

COTE.M : La gestion des ressources humaines, éd Gérin, Canada, 1975.

Coriat Benjamin, WEINSTEIN Olivier, « Les nouvelles théories de l'entreprise », édition livre de poche ; paris 1997.

Courtois, A. « Gestion de production », Edition d'organisation, Paris, 2003.

DAYAN A. et al : « Manuel de gestion », Ellipses, Paris, (1999).

Drucker, P. F., La nouvelle pratique de la gestion des entreprises; Édition : d'Organisation. Paris, 1975.

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 », De Boeck Université », 1996.

F. BOURNOIS & P. LECLAIR : « gestion des Ressources Humaines : Regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud », éd ECONOMICA, 2004.

Galambaud, B., L'allocation des ressources au cœur de la stratégie de gestion des entreprises. In: Allouche J. Encyclopédie des ressources humaines. Édition : Vuibert, Paris, 2003.

Gazier B., Les stratégies des ressources humaines, Edition : La découverte, 1993.

GENELOT.D :« Adieu à la planification, bienvenue à l'invention », L'Expansion Management Review, n° 74, (1994).

Gervais Michel " stratégie de l'entreprise ", édition ECONOMICA 2003.

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.

HAFSL.T 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).

Humbert. M : La nouvelle micro-informatique, du PC au NC, Paris, Economica, (1997).

Helfer, Kalika et Orsoni, Management : stratégie et organisation, Editions Vuibert, 2003.

Jacob et Ducharme : Changement technologique et GRH, Montréal, (1995).

JOUA.F : De la planification stratégique au management stratégique, Cahier de recherche français, université paris Dauphine.

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 ? », édECONOMICA, 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).

KHALFA. B : "Algérie : Evolution de la fonction personnel", Maghreb ressources humaines, N°2, [1992].

KOENIG G : « Management stratégique », Nathan, Paris, (1990).

KOURDEL : "Comprendre les conflits du travail", Maghreb ressources humaines N° 2, mars [1992].

Lebas, M., Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe, in **Cazamian, P., Hubault, F. & Noulin, M.** (dir), Traité d'ergonomie, Éditions : Octares, Toulouse, 1996.

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.

Martine Brasseur et Ariel Mendez ; comportement et ressources humaines, éd Vuibert 2008.

Mariam HAKAKAT : 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).

MINTZBERG H : «Les organisations ont- elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue », Gestion, Revue Internationale de Gestion, Vol.19, N°4, (1987).

Octave GELINIER, « stratégie de l'entreprise et motivation des Hommes », Les Editions d'Organisation, 1990.

Peretti, (J.M) : Ressources humaines, éd Vuibert, 7ème éd, Paris, 2002.

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 JARDILIER : le développement humain dans l'entreprise, Ed. PUF, Paris, 1986.

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, 1995.

Robert le DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management EGM, Edition : DALLOZ, 1999.

SEKIOU L : la gestion du personnel, éd d'Organisation, Paris, 1986.

SEKIOU.L: Gestion des ressources humaines, éd Deboeck Université, Bruxelles, 2001.

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.

Zahir.Y et Aline.S, Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie, Maroc, Tunisie, Vuibert, novembre 2005, Paris.

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).

2.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

RIERE 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).