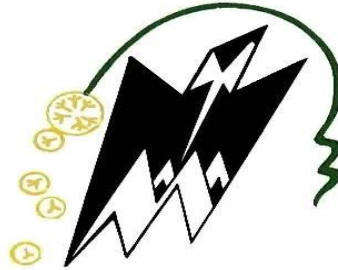


Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Science Economique , Commerciales et de Gestion

Département des sciences de gestion



Mémoire de Master

En vue de l'obtention du diplôme du master en sciences de gestion

OPTION :GESTION PUBLIQUE

**La gestion des ressources humaines dans
une entreprise publique algérienne
Cas de l'Algérienne des Eaux de Tizi-Ouzou**

Présenté par :

- ASSAMEUR Kahina
- OUBRAHEM Lamia

Sous la direction de :

- Pr AGHARMIOU Naima

Membres du jury:

Président : Docteur KEHRI Samir

Rapporteur : Professeur AGHARMIOU Naima

Examineur : Docteur OUAMAR Sabriya

Invité : M. YUCEF OUALI Kaci le responsable de la DRH à l'ADE.

Année :2024 /2025

Remerciements

Ce mémoire représente l'aboutissement de notre parcours, ainsi que le fruit de plusieurs mois de travail, d'efforts et de persévérance.

Nous adressons nos remerciements les plus chaleureux à notre promotrice professeur AGHARMIOU Naima, pour sa disponibilité constante, ses précieuses informations, ses conseils avisés et ses remarques pertinentes.

Nos remerciements vont également aux membres du jury, qui ont accepté de lire et d'évaluer la qualité de notre modeste travail.

Nous tenons à remercier également tous le personnel de l'entreprise ADE de Tizi-Ouzou notamment M. OUALI Kaci Youcef alipour leur suivi, orientation, disponibilité et documentation

Nos remerciements vont aussi aux enseignants du département des sciences gestion, pour leur contribution à notre formation et leur partage de connaissances.

Enfin, Nous adressons nos vifs remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenus et encouragés au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A ma très chère mère

Quoi que je fasse ou que que je dis, je ne serai point à te remercier comme il doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles .

A mon très cher père

Grâce à votre soutien que je suis là aujourd'hui. Je voudrais te remercier pour ton amour, ta générosité, ta compréhension, tes conseils qui ont éclairé mon cheminement scolaire.

A mes très chères sœurs Wissam, Kenza, Ikram, Feriel et mes très chers frères Lyes et Redouane qui ont partagé ce chemin avec moi, je vous adresse mes sincères remerciements. Votre amour, votre compréhension et votre appui ont été d'une valeur inestimable .

A mes meilleur amies Karima, Melissa, Lila, Kenza, Diana, Yasmine, Hanane qui ont été présentes à chaque étapes de ce parcours, je vous suis reconnaissante pour votre amitié sincère et votre soutien constant

A mon binôme Lamia ainsi qu'a sa famille.

Kahina

Dédicaces

avec toute ma reconnaissance de dédier ce mémoire

A ma mère

pour son amour inconditionnel, ses prières silencieuses et sa présence rassurante dans chaque moment de doute merci pour ta force ,ton soutien et pour avoir toujours cru en moi

A mon père

pour son soutien constant et ses conseils , merci d'avoir été un pilier tout au long de ce processus

A mes frères Rassim et Khaled pour leur soutien un merci tout particulier a khaled dont l'écoute, les conseils avisés et l'encouragement ,ta confiance m'a porte bien plus loin que je ne l'aurais imaginé

A mes amies ,cousine Marie, Sarah, Lynda, Samia, Nessrine, Katia, votre amitié a été un véritable réconfort à tous mes proches chacun de vous a sa manière ,à contribuer à la réalisation de ce travail.

A mon binôme Kahina merci pour ton engagement,ta patience,ton sérieux et la belle complicité que nous avons partagé un grand merci à sa famille aussi

Lamia

Liste des abréviations

GRH: Gestion des ressources humaines

RH: Ressources humaines

FRH: Fonction ressources humaines

DRH: La direction des ressources humaines

DRH: Le directeur des ressources humaines

GPEC: Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GC: Gestion des carrières

OST: Organisation scientifique du travail

SNMG: Salaire national minimum Garanti

ADE: Algérienne des Eaux

SNDEPI: Société Nationale de Distribution d'Eau Potable et Industrielle.

EPIC: Etablissement public à caractère industriel et commercial

EPE: Entreprise publiques économique

ANEM: Agence nationale de l'emploi

CV: Curriculum vitae

CAP: Certificat d'aptitude professionnelle

CFPA: Centre de formation et d'apprentissage

CNAS: Caisse nationale des ressources sociales

CNR: Caisse nationale des retraites

IRG: Impôts sur le revenu globale

IEP: Indemnités d'expérience professionnelle

ITP: Indemnité de travail posté

SB: Salaire de base

CDI: Contrat de travail à durée indéterminée

CDD: Contrat de travail à durée déterminée

Listes des tableaux

| Tableau | Page |
|---|-------------|
| Tableau N°01: La théorie X et la théorie Y | 9 |
| Tableau N°02: Les différences entre les entreprises publiques et privée | 18 |
| Tableau N°03: Définition de la gestion stratégique des ressources humaines | 29 |
| Tableau N°04: La stratégie interne et externe | 33 |
| Tableau N°05: Les différents secteurs et centres d'unités de Tizi-Ouzou | 40 |
| Tableau N°06: Le taux d'IPE selon l'expérience | 48 |
| Tableau N°07: Le taux d'indemnité de formation selon la durée de formation | 50 |
| Tableau N° 08: Nombre de formation de 2020 à 2024 | 52 |

Liste des figures

| Figure | Page |
|---|-------------|
| Figure N°01: Pyramide des besoins de Maslow | 8 |
| Figure N°02: Les missions de la GRH | 11 |
| Figure N°03: Les étapes de créations d'une stratégie RH | 31 |
| Figure N°04: Organigramme générale de l'unités de Tizi-Ouzou | 42 |
| Figure N°05: Organigramme du département des ressources humaines | 44 |

SOMMAIRE

| | |
|--|------------|
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines..... | 4 |
| Introduction | 4 |
| Section 1 : Les aspects théorique de la GRH. | 5 |
| Section 2 : La GRH dans les entreprises publiques et privées. | 16 |
| Conclusion..... | 22 |
| Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne..... | 23I |
| ntroduction..... | 23 |
| Section 1 : Évolution de la gestion des ressources humaine. | 24 |
| Section 2 : La gestion stratégique des ressources humaines..... | 29 |
| Conclusion..... | 35 |
| Chapitre III: La gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes Cas de l’ADE de Tizi-Ouzou..... | 37 |
| Introduction | 37 |
| Section 1 : Présentation générale de l’entreprise d’accueil : ADE | 38 |
| Section 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l’ADE | 46 |
| Conclusion..... | 56 |
| Conclusion générale | 57 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Table des matières | |
| Résumé | |

Introduction

Générale

Introduction générale

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu un développement considérable au cours des dernières décennies et est devenue aujourd'hui un sujet d'études auxquelles s'intéressent de plus en plus de chercheurs¹. Ces derniers pensent que pour améliorer la performance et la position concurrentielle, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de réviser leurs pratiques traditionnelles de GRH et d'innover, en développant des pratiques de GRH conduisant à des performances plus élevées.²

L'investissement dans les pratiques de GRH apparaît alors de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises de développer leur capital humain et d'accroître ainsi leur capacité concurrentielle, il s'agirait même d'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise³.

Le capital humain est ainsi devenu un levier essentiel de la réussite des entreprises. Cette vision s'est imposée progressivement, notamment dans les écoles de gestion, où elle a donné naissance à une réflexion structurée autour de la gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte d'évolution des pratiques et de changement de regard sur la fonction RH que s'inscrit notre travail, le passage d'appellation "**Gestion du personnel**" à "**Gestion des ressources humaines**" traduit un changement de perspective mais aussi de pratique.

En effet, la gestion des ressources humaines dans les organismes publics doit occuper une position stratégique puisqu'elle est censée jouer un rôle important dans la logique d'augmentation de la performance et de l'efficacité des entreprises publiques. Nous avons donc choisi de traiter du thème de **la gestion des ressources humaines au niveau de l'ADE de la wilaya de Tizi-Ouzou**, nous limitant à l'analyse de quelques pratiques (recrutement, rémunération, formation ...). Deux raisons principales ont motivé le choix de cette entreprise :

¹ R.Lacoursière, B. Fabi, J. St-Pierre et M. Arcand, « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste » Revue internationale P.M.E, vol.18, n°02, 2005, p 45.

² J.T. DELANEY, M.A HUSELID, « The impact of human resource management practices on perceptions of organisationnel performance », Academy of Management Journal, 39, 1996, p 949.

³ B.E, BECKER, M.A, HUSELID, (1997), « The impact of high performance work systemes, implementation effectieness, and aligment with strategy on shareholder Wealth », New Brunswick, NJ : Rutgers University.

- C'est une entreprise publique, ce qui répond amplement à notre profil de formation comme manager public. C'est aussi une opportunité pour nous d'opérationnaliser tant de concepts et notions acquis durant notre cursus universitaire.
- C'est une grande entreprise qui emploie pas loin de 34 518 employés sur tout le territoire national dont 1800 au niveau de L' ADE de Tizi-Ouzou. C'est une entreprise de statut public, ce qui répondra fortement à nos questionnements de Gestion Publique. D'autre part, cette entreprise d'envergure régionale rayonne sur plusieurs wilayas du centre du pays ce qui constitue un argument de plus pour notre sujet de mémoire, les ressources humaines.

Il nous a semblé pertinent d'étudier la question de la GRH dans un secteur longtemps marqué par des approches traditionnelles en nous référant au contexte de l'économie algérienne où le secteur public a toujours été un de ses principaux piliers.

Pour cerner ce thème nous avons opté pour une démarche hypothético –déductive qui repose sur une revue de la littérature (ouvrages, mémoires, cours, articles et site Web, textes législatifs et réglementaires) et sur l'analyse de documents se rapportant à l'entreprise étudiée. Nous avons également utilisé les données recueillies lors de notre stage au sein de la structure d'accueil, afin de confronter la théorie à la réalité du terrain.

En nous appuyant sur la recherche documentaire et sur le stage pratique effectué auprès de l'ADE sur une durée de deux mois s'étalant du 06 Avril 2025 au premier Juin 2025 nous pouvons formuler la question de recherche comme suit :

Comment la gestion des ressources humaines a-t-elle évolué dans le secteur public en Algérie ? Et quelle est la perception de la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines au sein de la direction de l'Eau de Tizi-Ouzou ?

De cette question globale découlent plusieurs sous questions dont deux nous semblent intéressantes à souligner :

1. Comment la gestion des ressources humaines (GRH) a-t-elle évolué, tant sur le plan théorique que pratique dans le contexte algérien, notamment au sein du secteur public ?
2. Dans quelle mesure la stratégie de RH peut-elle améliorer la performance de l'ADE de Tizi-Ouzou ?

Ces questions nous permettent d'énoncer deux hypothèses dont nous vérifierons la validité à la fin de ce travail. Ces hypothèses peuvent être énoncées comme suit :

Hypothèse 1

La GRH en Algérie a évolué avec les changements économiques, technologique... surtout dans le secteur public.

Hypothèse 2

L'adaptation des pratiques de la GRH renforce la performance et les compétitivités de l'organisation.

L'objectif de cette recherche est nous de permettre la compréhension des fondements théoriques de la gestion des ressources humaines et son évolution au fil du temps. L'exemple de l'ADE constitue un cadre d'analyse intéressant pouvant mieux nous éclairer sur le contexte de l'économie algérienne.

Notre mémoire est structuré en trois chapitres. Le **premier chapitre** porte sur les fondements de la gestion des ressources humaines et est scindé en deux sections, l'une portant sur les aspects théoriques de la GRH et l'autre sur la GRH dans les entreprises publiques et privées.

Le deuxième chapitre porte sur la GRH dans les entreprises publiques algériennes, qui est subdivisée à son tour en deux sections. La première est consacrée à l'évolution de la GRH à travers les différentes périodes du développement de l'économie algérienne et la deuxième est consacrée à la gestion stratégique des ressources humaines.

Enfin, **le troisième chapitre** traite de la GRH au niveau de l'ADE de la wilaya de Tizi-Ouzou qui est structuré en deux sections ; l'une est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil et la deuxième section concerne l'analyse des pratiques de la GRH au niveau de l'ADE. Ce troisième chapitre est tiré essentiellement des résultats de notre stage effectué auprès de cette entreprise dont les entretiens menés avec le responsable de la DRH nous ont été fructueux.

Chapitre I

Les fondements de la gestion des ressources humaines

Introduction

La gestion des ressources humaines est l'épine dorsale d'une entreprise, elle était connue sous le nom de « la gestion du personnel », elle est considérée comme un domaine essentiel au fonctionnement de l'entreprise soit grande ou petite, publique ou privée. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'ensemble des fonctions et pratiques visant à mobiliser et développer les ressources humaines, afin d'assurer une plus grande efficacité et efficience. En effet, les employés sont considérés comme le moteur de toutes les entreprises quel que soit leurs catégories, l'entreprise s'intéresse de plus en plus à leurs carrières professionnelles, une source sûre pour leur motivation au travail.

Ce chapitre, qui traite des fondements de la gestion des ressources humaines (GRH), est divisé en deux sections. La première reprend quelques aspects théoriques de la gestion des ressources humaines en proposant certaines définitions, des éléments historiques et les objectifs assignés à la fonction de la GRH et les pratiques de la GRH (recrutement, la formation, la rémunération, l'information et la communication, les conditions du travail.) Dans la deuxième section nous présenterons la GRH dans les entreprises publiques et privées.

Section 1 : Les aspects théorique de la GRH.

La gestion des ressources humaines est devenue un facteur clé pour la réussite et la construction de l'entreprise qu'elle soit publique ou privée. C'est un domaine de pratique, celui du management, et constitue une discipline des sciences de gestion tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. à ce titre, nous nous intéressons à la GRH car cela répond directement à nos préoccupations de managers publics.

1. Définition des concepts liée à la gestion des ressources humaines

Pour éviter toute confusion possible concernant le domaine GRH, qui est un domaine très vaste, nous présenterons plusieurs définitions pour chacun des termes ou expressions suivants : Gestion du personnel, ressources humaines, fonction RH, Management vs la Gestion, gestion des ressources humaines.

- **Gestion du personnel** : Gérer, planifier, organiser, diriger, contrôler, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver ; influencer et être responsable. Il peut être défini comme le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, des méthodes et des programmes affectant le personnel au sein de l'entreprise.⁴

De cette définition, on peut dire que la gestion du personnel est l'ensemble des actions menées pour gérer efficacement les employés d'une entreprise.

- **Ressources humaines** : les ressources humaines sont les personnes qui sont prêtes, désireuses et capables de contribuer à l'organisation.⁵

- **La fonction ressources humaines** : La fonction ressources humaines est « cette partie de l'administration générale qui a pour tâche de réfléchir, de planifier et de regrouper. Coordonner les activités de chaque hiérarchie supérieure dans le but de conserver, préserver, utiliser et développer un personnel compétent en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ces collaborateurs, de manière efficace »⁶

La fonction ressources humaines est la tâche qui regroupe les pratiques des RH (le recrutement, la rémunération, la formation...)

⁴ Pesqueux.Y, «La gestion des ressources humaines », édition Economica, Paris, 2003, p 64.

⁵Werther et al. (1985), cité par D. J. GARAND, Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les Petites et moyennes entreprises (PME) : synthèse de la documentation empirique, mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières comme présentation partielle de la maîtrise de la gestion des PME et de leur environnement, 1992.

⁶Coté. M, «La gestion des ressources humaines»Edition Vuibert, 1975, p, 6

• **Management vs Gestion** : Le mot management crée une situation plus ouverte que la gestion intègre la dimension stratégique, la négociation des moyens et des objectifs Il correspond à un comportement, un état d'esprit dans lequel la notion de management est entièrement dépendante des compétences.⁷ Le management est plus vaste que la gestion.

• **Gestion des ressources humaines** : GRH (anciennement gestion du personnel ; parfois Appelée gestion du capital humain), est l'ensemble de fonctions et de pratiques visant à Mobiliser et à développer les ressources humaines pour une plus grande efficience et Efficacité, en soutien à la stratégie d'une organisation (association, entreprise, Administration publique, etc.)⁸

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH parmi eux

P. Roussel donnant la définition suivante :

«La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes travaillant pour l'entreprise L'efficacité était la mesure dans laquelle les objectifs étaient atteints, le G.R.H. aura pour mission de conduire le développement de R.H. En vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise »⁹

La G.R.H. Définit les stratégies et moyens RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la logistique de soutien pour développer les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Une définition plus technique présente la GRH comme une fonction de l'entreprise visant à obtenir et à maintenir une rémunération efficace entre ses salariés et ses employés, en termes d'efficacité, de qualifications et de motivation. Elle vise à améliorer continuellement les compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient.¹⁰

Selon **Suzanne Maury (2003)** : La GRH est une science de gestion qui joue un rôle important dans le pilotage des organisations, elle traite des différents domaines de connaissance, tels que le droit du travail et des relations sociales, la sociologie des organisations , psychologie du travail, le contrôle de gestion elle les fait connaître d'une manière pratique, par exemple en définissant des critères de classification des employés ou en élaborant des ligne directrices d'embauche, selon une définition courante, la GRH est l'ensemble des pratiques qui

⁴ Larras, C, «Management des ressources humaines » cours dispensé a l'école Nationale Supérieure de Management (EMSM) , 2022, page 7

⁸ MEIER Olivier «DICO du manager ,500 clés pour comprendre et agir »,Dunod ,paris 2009

⁹ Maxime Moreno « proposition de caroline Manville Maitre de Conférence GRH » IAEUTI, p.5

¹⁰ Le Gall J.M «Gestion des ressources humaines »,6 édition .QS-J, PUF paris, 2002, p.5.

permettent aux organisations (entreprise ou administration publique). Le GRH est alors considéré comme une fonction support, chargée essentiellement de recruter, de gérer et de former les personnels.

Selon **Lakhdar SEKIOU (2004)** : La gestion des ressources humaine comprend les mesures (politique, procédures) et les pratiques (recrutement, rémunération, formation ...) les RH sont les moteurs qui conduisent l'entreprise à une performance optimale.

2. Quelques éléments historiques sur la GRH

La fonction de gestion des ressources humaines est relativement récente. Elle s'est développée au cours du milieu du 19^{ème} siècle et a évolué durant le siècle suivant. C'est après la deuxième guerre mondiale et la reconstruction de l'Europe que la notion connaît un intérêt auprès des entreprises. Avec l'évolution des technologies, l'intérêt croissant pour le capital humain en tant que ressource centrale de l'économie, la fonction de GRH évolue sans cesse. La mondialisation, l'Internet, ... sont devenus des accélérateurs pour les fonctions de GRH.

Dans ce qui suit nous donnons quelques éléments sur les grands courants théoriques ayant traité de la question de la GRH, qui décline en deux écoles : L'école classique et l'école des relations humaines.

L'école classique est soutenue par : **FREDERICK WINSLOW TAYLOR** et **HENRY FAYOL**

Le **Taylorisme**, développé par l'ingénieur **FREDERICK WINSLOW TAYLOR** en 1911 son objectif est d'obtenir une meilleur productivité possible des agents au travail et une moindre fatigué, et cherche la rationalité, il a apporté une approche qui s'intitule l'organisation scientifique du travail (OST) qui inclut plusieurs principes parmi eux recherche de la meilleur méthode pour réaliser les tâches, division horizontale du travail (spécialisation des Tâches et étude des temps d'exécution), division verticale du travail (distinction entre exécutants et concepteurs), salaire au rendement, contrôle des Tâches par les contremaîtres.

Parallèlement, **HENRY FAYOL**, auteur de la théorie de l'administration en 1916, mettait l'accent sur l'importance de la fonction administrative (la gestion, finance, sécurité...). Il est le premier à avoir défini clairement six fonctions essentielles au bon fonctionnement d'une organisation économique : prévoir (anticiper), organiser, planifier, coordonner et contrôler, mobiliser les ressources. Selon Fayol, pour bien remplir son rôle, le chef doit bien connaître

son personnel, donner le bon exemple, Organiser des réunions avec ses collègues, éviter de se laisser emporter par les détails et développer l'initiative.

Dans le cadre de l'école **des relations humaines**, qui est soutenue par **ELTON MAYO**, **ABRAHAM MASLOW** et **Frédéric Herzberg**, **DOUGLAS MC GREGOR**

A partir des expériences menées dans les années 1920 à 1930 **ELTON MAYO** s'appuie sur la relation entre la productivité et le moral des employés À partir d'expériences réelles chez Western Electric à Chicago, Mayo a changé Plusieurs fois les conditions de travail des salariés dans un atelier (éclairage, temps de reprise, rémunération, horaires...). Ce changement a conduit à une augmentation de la productivité et à améliorer la motivation des employés, montrant que des facteurs sociaux et psychologiques influencent la performance au travail.

Dans la même perspective de compréhension de la motivation humaine, **ABRAHAM MASLOW** (1943) a développé une théorie des besoins qui repose sur l'idée que l'être humain cherche à satisfaire des besoins hiérarchisés tout au long de sa vie, y compris dans le cadre professionnel. Maslow a représenté ces besoins sous forme d'une pyramide

Figure(1) : la pyramide des besoins de Maslow (1943)



Source : Plane. J-M, « Management des organisations » Edition Dunod, Paris, 2003, p85

Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines

Nous avons choisi la théorie de Maslow car elle offre une compréhension approfondie des besoins humains et de leur hiérarchie, ce qui est essentiel pour comprendre les motivations et les comportements des employés dans une organisation.

Cette théorie permet de mettre en évidence l'importance de satisfaire les besoins fondamentaux des employés avant de viser à répondre à leur besoins supérieurs, tels que la reconnaissance et l'épanouissement personnel. En appliquant cette théorie à la GRH, les organisations peuvent élaborer des stratégies pour motiver et fidéliser leurs employés.

La pyramide de **Maslow 1943** est un modèle psychologique qui décrit les besoins humains sous forme de hiérarchie. Selon Abraham Maslow, les besoins humains sont classés en cinq niveaux distincts, formant une pyramide. Chaque niveau représente un groupe de besoins qui doivent être satisfaits avant de pouvoir accéder au niveau suivant :

Le travail de **Frédéric Herzberg (1959)** l'amène à découvrir que l'homme connaît deux catégories de besoins d'entretien (besoins d'hygiène et de sécurité) : Désinfection, mauvaises conditions de travail, sécurité de l'emploi...et les besoins de réalisation sont la reconnaissance, la responsabilité, l'autonomie, l'avancement et la nature du travail. Répondre à ces besoins est une source de motivation Selon Herzberg, il faut donner au salarié des tâches complexes, plus de liberté et de responsabilité, et l'organisation du travail doit permettre d'éviter le mécontentement et provoquer la satisfaction.

DOUGLAS MC GREGOR (1960) à élaboré une véritable théorie de management basée sur deux conceptions de l'homme au travail : la théorie de X et la théorie de Y.¹¹

Selon la théorie X, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, par des menaces de sanction. Les individus préfèrent donc être dirigés, protégés et ne pas être responsable. Ceci suppose donc une attitude autocratique en matière de gestion des personnes. Pour les motiver, il est recommandé de les surveiller, d'exercer sur eux divers types de contraintes et de renforcer la discipline.

Et selon, la théorie Y, le travail est naturel à l'homme, il sait s'auto-diriger. Le meilleur moyen d'inciter les employés au travail consiste à leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité.

¹¹ Sekiou.L, «La gestion du personnel »,Edition organisation, Paris ,1986, p23.

On résume cette théorie de ce tableau

Tableau N°01 : La théorie X et la théorie Y.

| Théorie X | Théorie Y |
|--|---|
| L'homme n'aime pas le travail, son but le salaire | Le travail peut être source de satisfaction. |
| L'homme, il faut toujours rester sous contrôle et commander. | La capacité de l'homme à diriger |
| L'homme préfère être dirigé et éviter les responsabilités. | L'homme peut accepter et même chercher les responsabilités. |
| Il n'aime pas le changement | Capacité de création |

Source : Notre synthèse

3. Les objectifs et les enjeux de la fonction ressources humaines

Les objectifs et enjeux de la fonction des ressources humaines sont nombreux, comme on peut le voir ci-après :

3.1. Les objectifs de la fonction ressources humaines

Selon Marcel Côte (1975), les objectifs de la fonction ressources humaines se déclinent en trois grandes catégories : les objectifs économiques, les objectifs humains et sociaux et également les objectifs d'actualisation et de perfectionnement.¹²

Au niveau économique, l'objectif est l'utilisation des ressources et des moyens de l'entreprise d'une manière optimale et rationnelle, et assurant une répartition efficace et en limitant les coûts sociaux qui sont considérés comme des coûts cachés, notamment les grèves, les turnovers. L'absentéisme et les accidents de travail.

Les objectifs humains et sociaux, quant à eux, cherchent à améliorer les conditions de travail, à garantir la sécurité et à répondre aux besoins des employés, afin de favoriser leur motivation et leur engagement.

Enfin, les objectifs d'actualisation et de perfectionnement concernent le développement des compétences à travers des programmes de formation (long terme, court terme),

¹² Cote. Marcel la gestion des ressources humaines, édition Gourin, canada 1975, p 6

L'apprentissage de nouvelles technologies et la mise à jour des savoirs, notamment via des actions internes, externes, des recyclages ou des séminaires professionnels.

3.2. Les enjeux de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines doit également faire face à des enjeux contemporains majeurs¹³ :

Les transformations technologiques deviennent de plus en plus rapides. Les ressources humaines doivent adapter leur gestion dans la mise en place de nouveaux modes d'organisation du travail, d'outils et de la manière de gérer les nouveaux métiers à risque face aux développements rapides des compétences.

En même temps, la gestion des ressources humaines regroupe en grande partie la stratégie économique et financière de l'entreprise. Le ralentissement de la croissance économique et l'augmentation de la concurrence sur le marché du travail engendrent un besoin de flexibilité, d'innovation et de productivité qui doit être impulsé par les ressources humaines.

En outre, des enjeux économiques, il y a également les enjeux sociaux qui sont évalués par le monde de l'entreprise selon les modifications des mentalités, des envies et des valeurs des consommateurs. La gestion des ressources humaines repose sur l'observation de ces changements, qu'ils soient externes ou internes à l'entreprise, dans la mesure où ils modifient les manières de travailler et de faire face aux nouvelles attentes.

Tous ces enjeux doivent donc être pris en compte dans la gestion et le développement des ressources humaines pour adapter au mieux les nouveaux objectifs et pouvoir répondre aux besoins des entreprises et à ceux des collaborateurs, acteurs de la croissance de l'organisation.

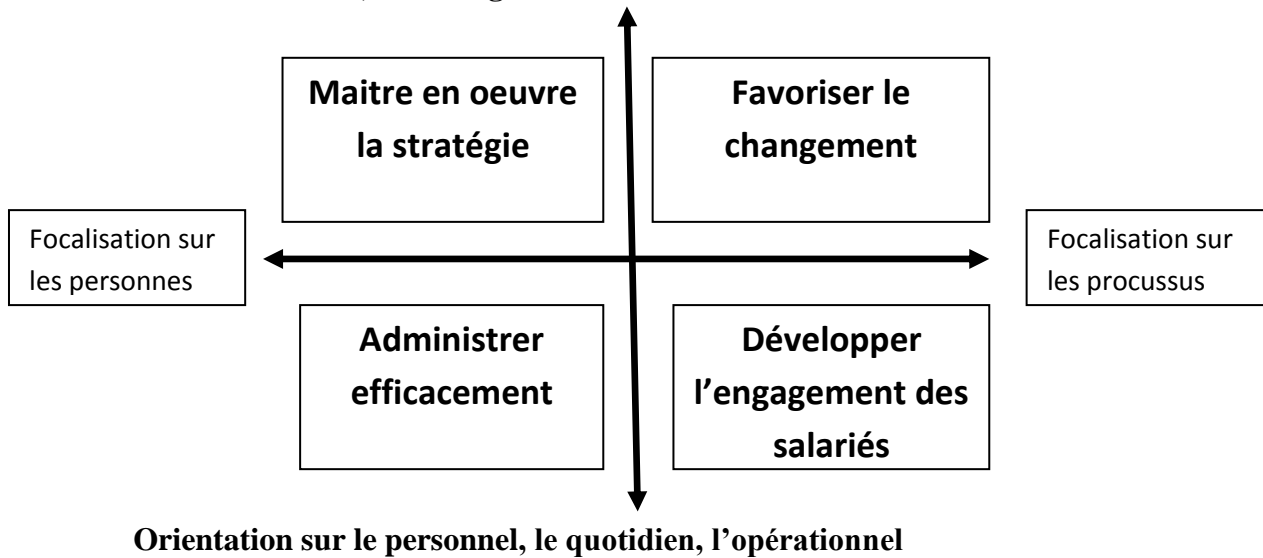
4. Les missions de la GRH

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus on résume toutes ces missions dans le schéma (**Figure 02**)

¹³ <https://www.zola.fr/fiches-pratique/gestion-ressources-humaines> consulté le 05 /04/2025 à 10h05

Figure N°02 : les missions de la GRH

Orientation sur le futur, la stratégie



Source : PERETTI Jean-Marie, « gestion des ressources humaines »
14^{ème} édition Vuibert, paris, 2013, p34

Selon **Jean-Marie PERETTI (2006)**, la fonction RH se trouve investie de quatre missions.¹⁴

• Administrer efficacement

On peut dire que la première mission de cette La fonction est administrée efficacement ; La fonction RH mobilise tous ces matériels et humains pour atteindre un bon niveau de productivité. Il vise à être un administrateur expérimenté qui vise à gérer les tâches de manière optimale et à contribuer également au fonctionnement quotidien de l'entreprise Il est intéressé à fournir un service de qualité à un coût réduit auprès de ses clients internes

• Favoriser le changement

Favoriser le changement : Pour être un agent de changement, la DRH intervient afin de contrôler la faisabilité du changement et d'identifier les clés de succès. Elle travaille sur le langage hiérarchique pour accompagner le changement.

¹⁴ PERETTI Jean-Marie, «gestion des ressources humaines» 14^{ème} édition Vuibert, paris, 2013, p34

•Être un agent du changement

Il s'agit d'encourager les comportements nouveaux grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

•Suivre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'entreprise à atteindre ces objectifs et faire en sorte que la stratégie RH soutienne la stratégie commerciale. Pour réussir la politique d'entreprise, la fonction RH propose un ensemble de moyens comprenant des stratégies fonctionnelles et des plans d'actions.

5. Les pratiques de la GRH

Après avoir exploré les concepts théoriques de la gestion des ressources humaines, nous pouvons aller plus loin dans notre recherche. Dans cette partie nous allons découvrir les différentes pratiques (activités) principales de la GRH au sein d'une entreprise publique. Parmi ces activités, nous pouvons citer : le recrutement, la formation, la rémunération, la communication et les conditions de travail.

-Le recrutement

Le processus du recrutement peut être défini comme étant « toutes les actions menées pour entreprendre une embauche, de la réflexion préalable sur le poste à pouvoir jusqu'à à l'accueil du nouveau salaire »¹⁵

De cette définition, on peut dire que le recrutement est l'ensemble des actions qui permettent d'assurer la meilleure adéquation entre les aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

-La formation

Selon **LOUART Pierre (1994)** qui définit la formation professionnelle comme suit « par la formation professionnelles, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail, les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »¹⁶

¹⁵ Peretti J.M « la gestion des ressources humaines » Éditions Vuibert, Paris, 1987, p 32-.33

¹⁶ Louard, Pierre « Gestion des RH »Édition, Paris, 1994, P100.

La formation est considérée comme une forme d'avantage pour les employés (améliorer les compétences), et pour les employeurs (adaptation aux changements, améliorer la productivité, réduire des erreurs, l'efficacité du travail.)

-La rémunération

« La rémunération globale est l'activités consistant à évaluer la contribution des employées à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »¹⁷

La rémunération c'est l'ensemble des sommes remises à une personne en échange d'un travail ou d'une prestation, compris : le salaire de base, les heures supplémentaires, les primes...).

- la communication

La communication a différentes définitions, y compris celles que nous vous proposons : La science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les systèmes symboliques des signifiants à travers des théories analytiques contenant des concepts juridiques généraux qui nous permettent d'expliquer les phénomènes associés à la production, au traitement et aux effets.¹⁸

-Les conditions de travail

La DRH s'assure que les conditions de travail sont prises en compte dans les décisions de l'entreprise, notamment en matière d'hygiène, de sécurité, d'organisation du temps de travail et d'activités sociales. Les pratiques de gestion des ressources permettent de gérer efficacement le capital humain en le sélectionnant, le format, l'évaluation et le rémunérant, afin de contribuer aux objectifs de l'organisation. Elles visent aussi à mobiliser les employés autour des valeurs et des buts de l'entreprise.¹⁹

¹⁷ Jean –Marie PERETTI « Ressources humaine » édition, Vuibert, Paris, 2010, p 100. , 2022, p187

¹⁸Judith Lazar, « La science de la communication », édition Dahleb, Paris, 1993, p 04.

¹⁹Peretti, J.-M « Gestion des ressources humaines. » 18^{émé} Éditions, Vuibert, Paris, 2022, p187

-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Est une méthode pour adapter, à court et moyen termes, les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique.²⁰

-Gestion des carrières

Selon **J.M.PERRETTI (2006)** : La gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.²¹ Gérer sa carrière, c'est orienter son développement professionnel de manière réaliste afin de satisfaire des besoins professionnels et personnels dans le cadre d'une structure actuelle ou future.²²

De cette section nous avons pu voir que la notion de ressources humaines est appréhendée différemment selon les courants de pensée. L'école classique soutenue par Frederick Winslow Taylor et Henri Fayol a mis l'accent sur la rationalisation du travail. Puis l'école des relations humaines défendue par Elton Mayo, Abraham Maslow, Frédéric Herzberg, et Douglas McGregor a souligné l'importance de la motivation et des facteurs psychosociaux, les notions, les rôles et les objectifs de la GRH. Les pratiques (le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion des carrières, la motivation) vont être examinés plus loin.

²⁰ <https://travail-emploi.gouv.fr/la-gestion-previsionnelle-de-lemploi-et-des-competences-gpec> consulté le 06 /04/2025.

²¹ PERRETTI J.M « Ressources humaines » édition, Vuibert, Paris .2010, p 84

²²Chafika LARRAS « les cours de management des ressources humaines » École nationale supérieure de management ENSM, 2022, p 69.

Section 2 : La GRH dans les entreprises publiques et privées

L'expérience en matière de gestion du personnel est totalement différente entre le secteur public dont le but est la recherche de l'intérêt général et le secteur privé dont l'objectif est la réalisation de profits, la question des ressources humaines est traitée différemment. Les contraintes opérationnelles, le degré de latitude, les attentes des collaborateurs et des travailleurs peuvent être en totale opposition. Cette section va nous éclairer sur ces aspects. Mais avant tout, quelle distinction faire entre le secteur public et le secteur privé pour le cas algérien ?

1. La distinction entre l'entreprise publique et l'entreprise privée en Algérie

Après l'indépendance de l'Algérie, le secteur public économique est devenu le moteur de l'économie nationale. Ce choix est dicté par l'option du socialisme comme système économique qui a permis à l'État de devenir l'acteur principal du développement du pays. Une situation renforcée par le cadre institutionnel avec la promulgation de la constitution de 1976. Celle-ci évince le secteur privé dans presque tous les domaines économiques.

Cette exclusion est remise en cause un peu plus d'une décennie plus tard puisque la constitution de 1989 consacre la liberté de commerce et l'industrie en favorisant la création d'entreprises privées en les impliquant dans le redressement économique du pays.

En dépit du choix de libéralisation de l'économie et de l'encouragement du secteur privé, les autorités publiques défendent les entreprises publiques souvent au détriment des entreprises privées c'est ce que révèlent des recherches sur cette question.²³

Selon les textes législatifs, le secteur privé a toujours eu un rôle à jouer dans l'économie nationale. Cette place importante du secteur privé a été aussi argumentée par plusieurs travaux qui ont montré le rôle incontournable des entreprises privées dans l'effort de développement du pays.²⁴

Dès la fin des années 80 et dans un contexte de restructuration et de réforme de l'économie et après la crise de 1986, les entreprises ont été touchées par des réformes. Les sociétés par actions à capitaux publics ont été dotées du statut d'entreprise publique économique (EPE)

²³ Benabdelaziz, F. & Aissani, D. (2020). Le management public en Algérie : entre traditions bureaucratiques et exigences de performance. *Revue Algérienne d'Économie et de Management*.

²⁴ Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique en Algérie

avec la permission de porter, sur tous leurs actes et documents commerciaux, leur permettant d'utiliser la mention distinctive EPE, en plus des mentions obligatoires prévues par le code commerce.²⁵

Les réformes administratives 1990 indiquent que les entreprises publiques telles que la banque, les travaux publics, l'habitat, l'hydraulique, le tourisme, la pêche et l'artisanat... exerçant une activité à un caractère stratégique sont régies par un statut spécial champ d'application du code de commerce.²⁶

En 2001, les EPE sont mises hors champ d'application du code de commerce en vertu de l'ordonnance n°01-04 du 20 août 2001 qui est venue régir l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE.

Toutes les entreprises publiques chargées des missions de service public sont considérées comme des outils privilégiés pour réduire considérablement le chômage.²⁷

²⁵ Benghebrit, N. (2019) Management public et réformes administratives en Algérie, Revue Algérienne de Sciences Politiques.

²⁶ Meziani, A. « Réforme de l'administration publique en Algérie : Enjeux, obstacles et perspectives », éditions L'Harmattan, 2017.

²⁷ OCDE (2004). Gérer les ressources humaines dans l'administration publique : vers une fonction publique performante

Le tableau n° 02 : Les différences entre les entreprises publiques et les entreprises privées.

| Secteur public | Secteur privé |
|--|--|
| La direction des domaines doit établir gratuitement les actes des EPE | Ces actes doivent être établis chez les notaires, contre des frais exorbitants. |
| Les vérifications fiscales ne sont pas Exécutées | On considère les entreprises privées comme étant frauduleuses. |
| Les administrateurs des EPE sont rattachés à la CNAS et jouissent des mêmes avantages sociaux que les employés. | Les administrateurs sont liés à la CASNOS, ce qui ne leur confère pas le droit au remboursement des congés maladie, ni aux congés maternité, ni aux prestations familiales, ni à l'indemnité scolaire, ni au départ à la retraite à 60 ans... etc. |
| Les employés reçoivent fréquemment des allocations financières en cas de difficulté économique, afin d'assurer le versement de leurs salaires. | L'État ne prend jamais en charge les salaires des employés lorsque leurs sociétés rencontrent des problèmes. |

Source : Notre synthèse

2. La distinction entre entreprises publiques et entreprises privées en termes d'organisation

Les travaux traitant de la question des ressources humaines identifient des divergences entre les secteurs public et privé à propos des principes de la relation hiérarchique, des méthodes d'embauche et des modalités de rémunération.

2.1. A la base de le GRH, un respect du contrat de travail

En Algérie, et comme dans toute forme de contrat de travail, le lien de subordination est un élément fondamental. Ce contrat définit le lien entre l'employeur et le salarié qui doit accomplir le travail demandé. Il s'agit d'une sorte de soumission aux instructions définies par l'employeur.²⁸

Dans le secteur privé, les sources du droit du travail sont le fondement du contrat lequel doit respecter les normes externes de la loi (constitution, traités ratifiés, lois...). De plus, le

²⁸ Loi n° 90-11 relative aux relations de travail – applicable aussi bien au secteur public qu'au privé.

fondement essentiel du droit du travail s'appuie sur différents accords et conventions (accord national interprofessionnel, convention nationale de branche, convention d'entreprise ou d'établissement...)²⁹

2.2. Les modalités de recrutement

Comme dans tous les pays du monde, en Algérie, les modalités de recrutement diffèrent entre le secteur public et le secteur privé.

2.2.1. Le recrutement

Le recrutement diffère entre le secteur privé et le public. Dans le secteur public, Les concours (qu'ils soient sur épreuve, sur titre, internes ou externes...) constituent le mode de recrutement standard dans la fonction publique³⁰. La participation au concours requiert des conditions comme la nationalité algérienne, la jouissance des droits civiques, l'absence d'antécédents judiciaires incompatibles...

Quant au recrutement dans le secteur privé, il se fait généralement sur la base de contrats typiques ou même atypiques. Pour les contrats typiques, il s'agit de la prise en compte de la durée du temps de travail, la protection des droits dans le cadre de conventions, collectives...

Le contrat atypique s'intéresse plutôt au temps de travail déterminé, le temps partiel, ... Ce dernier type de contrat est relativement récent puisqu'il ne date que des années 70.³¹

C'est dans le cadre du recrutement qu'est discutée aussi la question de rupture du contrat de travail. Il s'agit des licenciements, quel que soit le motif (personnel, économique, démission, ...)

2.2.2. La rémunération

La rémunération d'un fonctionnaire est fixée en fonction de son indice (l'échelon, le grade, l'ancienneté ...). Les primes qui viennent s'ajouter au traitement sont censées introduire une

²⁹ Loi n° 90-11 du 1990 relative aux relations de travail, journal officiel de la République algérienne.

³⁰ Un principe inspiré de l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, qui stipule : « tous les citoyens, étant égaux à ces individus (la loi) sont aussi éligibles pour tous les honneurs, postes et fonctions publiques, en fonction de leurs compétences et sans autre critère que celui de leurs qualités et aptitudes, veut dire : « l'égalité des chances ».

³¹ Gharbi, M. (2014). Les ressources humaines dans l'administration algérienne : entre tradition et modernité. USTHB, Mémoire de Magister.

composante de variabilité basée sur les performances individuelles et sont effectivement aussi régies par le système d'indice. Ce système de rétribution est dicté par les principes de la fonction publique : l'égalité en cas de situation semblable et l'évitement de toute forme de favoritisme répondent à la préoccupation constante d'impartialité inhérente aux carrières statutaires.³²

Dans le secteur privé c'est le contrat entre le salarié et l'employeur qui détermine la rémunération du salarié. Cette liberté est encadrée par les planchers conventionnels ou nationaux à savoir, en Algérie, le Salaire National Minimum Garanti (SNMG)³³

2.3. De nombreuses similarités en termes de gestion des RH dans les secteurs public et privé

En dépit des différences dans la GRH dans les secteurs publics et privés, on souligne néanmoins plusieurs similitudes dès lors que les structures sont de taille comparable. Une entreprise artisanale de quelques salariés et une entreprise de plusieurs milliers de travailleurs ne gèrent pas de la même façon les RH avec une structure administrative de même proportion.³⁴

Les similarités dans la GRH peuvent apparaître à travers les points suivants :

2.3.1. Paritarisme et séquençage des carrières

Les instances paritaires ne sont pas exclusives au secteur public comme le comité d'hygiène, qui existe dans les deux secteurs tandis que le comité technique paritaire dans le secteur public (ou d'établissement selon la fonction publique) a aussi son homologue dans le comité d'entreprise.

A titre d'exemple, Au sein des services publics, il est impératif de solliciter l'avis du comité technique paritaire sur les questions relatives à : l'organisation et le fonctionnement des services ; les conditions de travail ; les règles statutaires ; la distribution des primes ; les directives et les ressources des services.... Ce comité a également compétence sur l'évolution

³² Djebbar, H. (2015). La GRH dans le secteur public algérien : entre contraintes administratives et nécessités managériales. *Revue des Sciences Commerciales*, USTHB.

³³ En Algérie le SNMG est fixé à 20 000 DZD en 2025.

³⁴ Bourdoncle, R. & Lessard, C. (2003). *Professionalisation et gestion des ressources humaines dans le secteur public*, PUF

des effectifs et des qualifications. A l'inverse, ce type de comité n'existe dans le privé que si le nombre d'employés excède cinquante.³⁵

2.3.2. Fin de collaboration et pouvoir disciplinaire

Si la gestion du personnel est plutôt rigide dans le secteur public elle a un caractère plus libre dans le privé. La preuve fréquemment avancée est la tentation sans cesse accrue de recourir à des personnels non titulaires dans la fonction publique, tout particulièrement sur des postes à durée limitée ou nécessitant une technicité à évolution rapide. Or la souplesse imaginée du secteur privé par rapport au secteur public relève davantage de contextes culturels différents que d'une plus grande facilité à se séparer d'un collaborateur.³⁶

Dans le secteur public comme dans le secteur privé, la relation professionnelle entre un employé et son employeur peut se conclure de trois manières : par l'achèvement d'un contrat ou d'une carrière, par une démission, ou par un licenciement. Le départ à la retraite, la fin de contrat (les contrats à durée déterminée ne sont pas exclusifs au secteur privé : la fonction publique peut également les employer et n'hésite pas à le faire), ainsi que la démission, représentent des scénarios assez similaires en ce qui concerne la gestion du personnel dans les deux secteurs. On remarque une distinction plus marquée entre les deux systèmes dans leurs procédures de licenciement respectives.³⁷

³⁵ Peretti, J.-M « Les spécificités de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique » Vuibert, 2013.

³⁶ Djebbar, H. (2015). La GRH dans le secteur public algérien : entre contraintes administratives et nécessités managériales. Revue des Sciences Commerciales, USTHB.

³⁷ Meziani, A « Réforme de l'administration publique en Algérie : Enjeux, obstacles et perspectives ». Éditions L'Harmattan, 2017.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons tenté d'expliquer les fondements de la GRH, dans la première section nous avons exposé des différentes définitions de la GRH, ses racines historique et les objectifs, les missions de la GRH dans les entreprises algérienne et ses pratiques (recrutement, rémunération, gestion de carrière, formation...). La deuxième section nous a permis une analyse comparative de la GRH dans les secteurs public et privé en Algérie Cette analyse comparative a fait ressortir les divergences marquées mais aussi des similitudes entre les deux domaines.

A travers cette recherche nous avons constaté que la GRH est une fonction fondamentale pour les organisations qu'elles soient publiques ou privées. Les ressources humaines s'avèrent être une véritable richesse pour une entreprise quel que soit son statut juridique et la nature de son activité. Elle est aujourd'hui essentielle pour le développement de l'organisation en général.

Chapitre II

***La gestion des ressources
humaines dans les entreprises
publiques algériennes.***

Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne

Introduction

La gestion des ressources humaines a connu une évolution majeure au cours des années, passant de la gestion du personnel à la stratégie centrée sur la GRH. Cette évolution a été influencée par les changements économiques, technologiques...

Par conséquent, il est essentiel pour les entreprises de mettre en place une stratégie des RH efficace et équitable pour attirer et retenir les meilleurs talents, tout en maximisant leur performance et leur contribution à la réussite de l'entreprise.

Ce chapitre, qui traite de la GRH dans les entreprises publiques algériennes, est divisé en deux sections, la première parle de l'évolution de la GRH à travers différentes périodes (de l'indépendance à l'époque actuelle). la deuxième section met en lumière les fondements de la GSRH et son processus après avoir abordé la stratégie interne et externe. On finit notre chapitre par le lien entre la GSRH et la performance.

Section 1 : Évolution de la gestion des ressources humaine.

L'évolution de la gestion des ressources humaines est un phénomène universel qui affecte les entreprises et les organisations à travers le monde. Cette évolution est influencée par les changements économiques et sociaux, technologiques...

Dans cette section, nous allons explorer l'évolution de la gestion des ressources dans le monde et nous nous concentrons sur l'évolution de la GRH en Algérie

1. Évolution de la gestion des ressources humaines dans le monde

Le monde a connu une évolution dans le domaine des RH au fil des années par les changements économiques, sociaux, technologiques... Cette évolution a commencé à prendre forme dès le 19^{ème} siècle, les chefs d'entreprise étaient conscients des problèmes sociaux causés par l'industrie. Ces problèmes étaient essentiellement liés aux conditions de travail très difficiles (longues journées de travail, environnement dangereux, et absence totale de droits sociaux...). Pour cela, les employeurs ont créé un poste dans le but d'aider les salariés à réguler leurs problèmes de personnel, ils étaient appelés « secrétaires du bien-être dans l'entreprise » et ils étaient considérés comme des « spécialistes des premiers services en GRH » et leur rôle était de gérer et de contrôler tous les salariés.³⁸

Au début du 20^{ème} siècle le service de personnel a été développé par les différentes écoles (l'école classique, école des relations humaines) comme on a pu le voir dans le chapitre précédent. La fonction de la gestion du personnel est née juste après la deuxième guerre mondiale, elle est utilisée pour la première fois en France³⁹ dans les années 1950 -1960. Elle s'est développée jusqu'en 1980, lorsque les entreprises ont adapté le concept de gestion des ressources humaines et ont abandonné la gestion du personnel, puis sont passées à la gestion stratégique des ressources humaines. On est passé d'une conception traditionnelle des ressources humaines à une vision stratégique où la ressource humaine doit désormais être optimisée, motivée... dans laquelle il y a lieu d'investir. Les ressources humaines sont considérées comme la base des avantages concurrentiels des entreprises.⁴⁰

Dans sa structure organisationnelle, la fonction RH s'impose de plus en plus comme toute autre fonction de l'entreprise en participant activement à la vie de l'entreprise (participation aux décisions stratégiques de l'entreprise, ...). Cependant « la nombreuse stratégie de

³⁸ L.SEKIOU, « La gestion des ressources humaines », Bruxelles de Boeck, 2001, p40.

³⁹ Henri Pinaud, « Entreprise et management », Edition l'Harmattan, 2008, p45.

⁴⁰ Idib, p 49.

Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne

restructurations des coûts dans les organisationnelle avec son lot de licenciements ont amené les responsables de GRH à jouer un rôle d'exécutant des décisions sur lesquels ils n'avaient pas beaucoup d'influence »⁴¹

Actuellement, la fonction GRH est appelée à se concentrer sur certaines activités considérées comme stratégiques et à gérer de nouvelles problématiques telles que la gestion de carrière, la motivation et l'application au travail, la productivité, le changement technologique, etc. C'est pour cette raison que les responsables RH se remettent aujourd'hui de l'externalisation de certaines activités qui leur prennent beaucoup de temps. Les pratiques les plus externalisées sont les pratiques RH et d'acquisition de paie.⁴²

En résumé, nous pouvons dire que l'importance accordée à la gestion des ressources humaines est relativement récente. En effet, la fonction personnel a été brièvement impliquée dans la première moitié du siècle, elle se professionnalise dans la seconde moitié, devient une fonction des ressources humaines et est aujourd'hui reconnue comme une fonction stratégique.⁴³

2. L'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie

Depuis l'indépendance en 1962, la GRH a traversé plusieurs phases de transformation et d'évolution. Initialement, la GRH en Algérie se concentrait sur la gestion administrative du personnel, au fil du temps, elle a intégré des pratiques plus modernes influencées par les évolutions économiques et sociales du pays.

Selon M.MEZIANE (2005), l'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie peut être décomposée en cinq grandes périodes correspondant aux grandes phases de développement du pays, à savoir

- Les premières années après l'indépendance
- Les années 60 et 70 correspondant à la mise en place de la stratégie de développement global du pays dans le cadre d'un système économique socialiste
- Les années 80, une période de restructuration de l'ensemble de l'économie Nationale

⁴¹L.SEKIOU, « La gestion des ressources humaine », Bruxelles de Boeck, 2001.

⁴² Thomas Chardin et Patrick Bouvard, Externalisation des RH : Guide pratique et questions clés (Paris : Éditions d'Organisation, 2008).

⁴³ J-M.PERETTI, « Ressources humaine », Vuibert, Paris, 2010

Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne

- Les années 90, période de l'ajustement structurel sur fond d'instabilité politique et de difficultés économiques
- La période actuelle, dès les années 2000

2.1. Les premières années après l'indépendance

Pour la fonction ressources humaines les premières années ont marqué une étape clé dans la mise en place d'un système administratif, dont l'objectif était de combler les cases vides des organisations laissées après le départ massif des travailleurs français. En effet, le rôle de la fonction du personnel consistait à recruter des employés pour combler les postes vacants laissés par les salariés français.⁴⁴

2.2. Les années 60 et 70

Dans les années 1970, l'Algérie a décidé de construire des entreprises pour soutenir son développement économique. Durant cette période le pays a consenti à de lourds investissements pour créer de grandes sociétés nationales

Dès la mise en place du plan triennal (1967-1970) qui consistait à jeter les bases de l'industrie, et la mise en œuvre des différentes nationalisations des secteurs économiques, l'objectif du pays était de créer de l'emploi, de réduire le chômage. Il fallait algérianiser les structures économiques même en misant plus sur les aspects sociaux qu'économiques. Le besoin en main d'œuvre des grandes entreprises créées était comblé grâce à l'apport de la main d'œuvre rurale. Ce qui a d'ailleurs entraîné un exode rural massif. Les entreprises selon Kerzabi « les entreprises recrutaient grossièrement et formaient leurs salariés qu'elles essayaient d'adapter aux postes de travail. La fonction du personnel est considérée à cette époque comme une fonction sociale complète, comprennent les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine ...) la gestion des ressources humaines était à cette époque l'équivalent de ce qui s'appelle aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises avec toutefois, la prédominance de la fonction sociale au détriment de la rentabilité financière.»⁴⁵

⁴⁴ BOUALLECHE, Abdelkrim. La valorisation du capital humain au sein des entreprises publiques algériennes. Mémoire de Magistère en Management des Entreprises, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012, p23.

⁴⁵ A.Kerzabi, M.N.Hachim, « évolution du statut de la GRH dans l'entreprise algérienne », International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Vol .6, 2016.p3.

Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne

En d'autre terme, les entreprises ont délaissé le côté économique et ont encouragé le côté social, ce qui a engendré un manque d'implication de la part des salariés dans la production.

2.3. Les années 80

Les années 80 est une période de restructuration de l'ensemble de l'économie nationale. L'Algérie a décidé de restructurer les entreprises publiques, l'idée était de les diviser en unités plus petites dans le but de mieux maîtriser le processus de gestion et de prise de décision. Cependant, malgré cette réorganisation, ces entreprises ont continué à fonctionner, selon le modèle des années 1970, en grande partie parce qu'elles ne maîtrisaient pas encore les outils de production ni les nouvelles techniques de gestion. Par ailleurs, la fonction ressources humaine a été caractérisée par un développement de la législation, par exemple, la loi sur le statut général du travailleur (SGT) qui est promulguée durant cette période et qui stipule que l'État (premier employeur du pays), uniformise la gestion des relations de travail avec ses employés, ce qui signifie que la politique des RH était décidée à l'extérieur des entreprises. Au cours de l'année 1988, l'État a décidé d'accorder plus d'autonomie aux entreprises. L'autonomie veut dire que les entreprises ont maintenant le pouvoir de définir leurs objectifs organisationnels et les voies de leur réalisation.⁴⁶

2.4. Les années 90

C'est la période de l'ajustement structurel sur fond d'instabilité politique et de difficultés économiques du pays.

Dès la fin des années 1980 l'État algérien a lancé des réformes visant à libéraliser l'économie et à passer à une économie de marché, ce qui sera consacré par la constitution de 1989. Des transformations majeures apparaissent dans le cadre juridique, par exemple, la loi sur le statut général du travailleur (SGT) en 1991. D'autres lois sociales ont été promulguées la même année, à titre d'exemple, le droit de grève dans le secteur public.⁴⁷

Durant cette période, l'État se contente de définir seulement les règles du jeu et c'est aux partenaires sociaux de codifier et de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement

⁴⁶ République Algérienne Démocratique et Populaire, Loi n°88-01 du 12 janvier 1988 relative à l'orientation des entreprises publiques économiques, Journal Officiel de la République Algérienne, 1988.

⁴⁷ M. Matmati, « La gestion des ressources humaine : État des lieux et perspectives » au Maghreb, symposium Euromed Marseille, École de Management et AGRH, Marseille, p 8.

négocié. A la fin de 1997, près de 1400 conventions collectives et plus de 6000 accords collectifs ont été signés.⁴⁸

2.5. La période actuelle

Dès le début des années 2000 et dans un contexte de retour à la stabilité politique et institutionnelle, on observe plusieurs mutations économiques, la privatisation des entreprises, entamée quelques années plus tôt, la pression concurrentielle résultant de la mondialisation, l'ouverture économique, ... Tant de facteurs qui ouvrent de nouvelles perspectives d'évolution à la FRH en Algérie. Selon Dalis⁴⁹ l'Algérie est actuellement dans une phase de perfectionnement et de reconnaissance des pratiques de GRH notamment dans les grandes entreprises publiques qui adoptent des pratiques avancées. Cependant d'autres spécialistes soutiennent l'inverse, comme Khat⁵⁰ qui note « il est encore impossible de parler de GRH en Algérie ». En effet, il y a absence de cette fonction dans la majorité des entreprises privées et dans les entreprises publiques elle est de nature administrative. Cela veut dire que la gestion du personnel prédomine par rapport à la GRH.

Pour conclure, l'évaluation de la GRH en Algérie s'inscrit dans une dynamique progressive, suivant un parcours (naturel) similaire à celui observé dans les pays développés, tout en s'adaptant aux spécificités économique et sociale du pays.⁵¹ La GRH en Algérie continue d'évaluer le capital humain et de renforcer la performance des entreprises.

Cette section a retracé l'évolution de la gestion des ressources humaines à l'échelle mondiale, depuis le 19^{ème} siècle jusqu'à la reconnaissance actuelle de la GRH comme fonction stratégique. L'analyse de l'évolution de la GRH en Algérie a révélé un parcours singulier, marqué par des phases distinctes depuis l'indépendance jusqu'à aujourd'hui. Nous pourrions d'ailleurs observer ces dynamiques plus en détail dans le cadre de notre enquête de terrain portant sur le cas de l'entreprise ADE de la wilaya de Tizi-Ouzou.

⁴⁸ M.MEZIANE, « Évolution de la fonction ressources humaines en Algérie », FMRH, 2005, p10.

⁴⁹ S.Frimousse, J.M .Peretti « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin », Management & Avenir 2005/3 (n°5), p 51.

⁵⁰ S.Frimousse, J.M .Peretti « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin », Management & Avenir 2005/3 (n°5), p 52.

⁵¹ M.MEZIANE, « Évolution de la fonction ressources humaines en Algérie », FMRH, 2005, p27.

Section 2 : La gestion stratégique des ressources humaines

Dans cette section nous allons examiner le contenu de la gestion stratégique des RH, une notion devenue incontournable pour mener à bien la GRH.

1. Définition de la gestion stratégique des ressources humaine

La gestion des ressources humaines (GRH) a commencé à se structurer sous des formes plus élaborées à partir de la fin des années 1960, dans un contexte où les organisations cherchaient à renforcer leur performance globale en valorisant davantage leur capital humain. Cette évolution marque une prise de conscience progressive du rôle central que jouent les individus dans le développement et la compétitivité des entreprises. Afin de mieux appréhender ce concept, il est pertinent de revenir sur quelques définitions clés proposées par différents auteurs ⁵²:

Tableau N°03 : Définition de la gestion stratégique des ressources humaines

| Auteur | Définition |
|-----------------------|--|
| 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 |
| Boxall (1994) | La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique |
| Schuler (1992) | La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux : - l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ; - 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, GSRH, fondement et modèles P.76, 77

⁵²Revue internationale des relations de travail, janvier, GSRH, fondements et modèles 76,77.

Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne

En général, une politique RH vise à établir les orientations à moyen et long terme de l'entreprise et la manière de gérer son personnel et d'atteindre ses objectifs organisationnels. Elle s'appuie principalement sur l'analyse de données stratégiques liées à la GRH afin d'orienter les choix stratégiques en conciliant les attentes de l'entreprise et celles de ses collaborateurs.⁵³

En reprenant l'exemple donné par l'auteur « Yves Réale » nous pouvons illustrer la stratégie adoptée par une entreprise qui prévoit l'emploi de 20 collaborateurs sur une année. Ainsi pour accompagner cette évolution, le service RH doit mettre en place un programme structuré intégrant le recrutement, l'intégration et la formation des nouvelles recrues .Ce programme peut être mis en œuvre une seule fois ou réparti sur plusieurs périodes selon les contraintes budgétaires, les effectifs existants et la capacité opérationnelle de services RH.

2. Les étapes de création d'une stratégie RH

Pour déterminer les axes prioritaires d'une stratégie RH efficace et en évaluer la pertinence au sein de l'entreprise, il convient de suivre un ensemble d'étapes essentielles.⁵⁴

Figure N°03 : Les étapes de création d'une stratégie RH.



Source : Morgane Lança « Stratégie des ressources humaine » article en ligne, 2024.

⁵³ Yves Réale , «De la GRH au management stratégique des RH »1^{ère} ,Edition Eyrolles , 2018.

⁵⁴ Morgane Lança « Stratégie des ressources humaine » article en ligne, 2024, consulté le 15/05/2025 à 15h30.

Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne

Six étapes constituent le cheminement idéal pour mettre en place une SRH selon Morgane Lança que l'on peut résumer ainsi :

Il s'agit d'abord de diagnostiquer son potentiel réel en termes de ressources financières et managériales (acteurs, budget, compétences...) de déterminer les objectifs stratégiques des entreprises (dépenses liées au recrutement, image de l'entreprise,...). C'est sur cette base que sera défini un rapport détaillé sur la stratégie à mener puis les modalités de sa mise en œuvre. Cette stratégie doit ensuite être communiquée afin d'assurer sa visibilité après son évaluation et son optimisation. A rappeler que plusieurs méthodes sont utilisées afin de rendre la stratégie des RH efficace, à titre d'exemple, les méthodes SMART (spécifique, mesurables, atteignable, réalistes et temporel) ce qui permet de définir clairement les attentes et de suivre les progrès de manière efficace. Parallèlement, une communication claire avec les employés est importante pour garantir leur adhésion et leur implication, en leur expliquant les objectifs et les attentes de manière transparente. Enfin, la stratégie doit être ajustée en continu en fonction des résultats obtenus et des retours des employés pour assurer son efficacité et son adaptabilité aux besoins de l'organisation.

3. L'importance et les enjeux de la GSRH

La gestion stratégique des ressources humaines permet d'aligner plus étroitement les pratiques de ressources humaines sur la stratégie globale d'une entreprise. Elle permet de mieux anticiper et répondre aux besoins des afin d'atteindre les objectifs stratégiques d'une entreprise.⁵⁵

Parmi les avantages de la gestion stratégique des ressources humaines on peut citer : éviter les surprises coûteuses en alignant les actions RH sur les objectifs stratégiques, et de traiter les problèmes de personnel avant qu'ils ne dégèrent en crises. De plus, elle s'emploie à promouvoir le bien-être et la productivité des salariés, tout en fournissant des objectifs stratégiques clairs pour la formation et le développement des compétences.

D'autre part, on peut citer parmi les enjeux d'une stratégie des ressources humaines comme le management et le développement des compétences, la gestion des talents, la numérisation et

⁵⁵ Agendrix. (s.d.) « Gestion stratégique des ressources humaines », Article en ligne, 2023, consulté le 20 /05/2025 à 23h20

Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne

la transformation digitale des entreprises, la fidélisation et la rétention des salariés... Des aspects longuement développés par les chercheurs ⁵⁶

4. La stratégie interne et externe:

Historiquement, la stratégie d'entreprise a été largement influencée par une vision externe à l'entreprise et se rapportant à son environnement (le marché, la concurrence, ...). Planification de la main d'œuvre et planification de la production étaient étroitement liées.⁵⁷

Dans les années 70, la prise en compte de l'environnement interne de l'entreprise devient intéressant de plus en plus les chercheurs. Ainsi, une stratégie des RH ne peut résulter que d'un compromis entre les facteurs internes et externes de l'entreprise.⁵⁸

La stratégie externe consiste à prendre en compte tous les éléments qui impactent l'environnement extérieur de l'entreprise quant à la question des ressources humaines. Les nouvelles technologies sont un facteur déterminant dont est affecté l'environnement de l'entreprise qui demeure toujours changeant (nouveaux concurrents, nouveaux produits, nouvelles technologies).⁵⁹

Quant à la stratégie interne elle consiste en un regard intérieur vers l'entreprise comme les 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.⁶⁰

On peut résumer ces deux stratégies, interne et externe, comme suit :

⁵⁶ Agendrix. (s.d.) « *Gestion* stratégique des ressources humaines », Article en ligne, consulté le 21/05/2025 à 16h02

⁵⁷ Henri Fayol , «Administration industrielle et générale :prévoyance ,organisation, commandement , coordination , contrôle »,Edition Dounod , 1931,p28.

⁵⁸ Crozier, M., & Friedberg, E « L'Acteur et le Système : Les contraintes de l'action collective» Éditions du Seuil, 1977, p98.

⁵⁹ Jean-Jacques Lambin «Stratégie Marketing » 6^{ème} édition ,2011, p80.

⁶⁰Ibid, p84.

Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne

Tableau N°04: Stratégie externe et stratégie interne.

| Caractère | Perspective externe | Perspective interne |
|---------------------------------|---|--|
| Principe 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 | Le marché | Les capacités de la firme |
| Décision | Imposée de l'extérieur | Choisie de l'intérieur |
| Contenu | Un portefeuille d'activités | Un bouquet de compétence |
| Orientation | Diversification | Recentrage |

Source:Hefer,Kalika et Orsoni, Management ; stratégie et organisation , Edition Vuibert , 2003, p 53.

5. Les processus de la gestion stratégique des ressources humaines

La Gestion Stratégique des Ressources Humaines est composée des trois phases : la formulation, l'implantation et l'évaluation n'est autre qu'un sous-système du système stratégique global de l'entreprise 60. Ces trois phases peuvent être déclinées à leur tour en une multitude de tâches et d'actions à entreprendre.

Si la phase formulation consiste à prendre en compte la stratégie interne et externe de l'entreprise, elle vise à assurer une adaptabilité et une réactivité des ressources humaines face aux exigences de l'entreprise. La visibilité des Ressources Humaines devient alors un atout concurrentiel de base. La deuxième phase, l'alignement consistera à assurer la réactivité de la planification stratégique à travers des audits sur les points forts et les points faibles des RH, des contraintes et opportunités...

La phase d'influence, permettra d'anticiper sur les grandes lignes de l'évolution souhaitables de la Ressource Humaine. La phase implication consistera en l'agencement des systèmes opérationnels de planification et de contrôle des ressources humaines, la structuration du département des Ressources Humaines, l'engagement et la formation des cadres hiérarchiques en matière de ressources humaines, la disponibilité et le partage d'informations pertinentes...

Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne

Enfin, peu développée dans le passé, la stratégie rend la fonction ressources humaines responsable, en partie, de l'atteinte des objectifs organisationnels à travers la mobilisation de concepts de valeur ajoutée par exemple.⁶¹

6. Le lien entre la GSRH et la performance de l'entreprises

Depuis plusieurs années, les recherches sur le lien entre la gestion stratégique des ressources humaines et la performance ont intéressé plusieurs chercheurs en science de la gestion c'est un lien avéré selon des recherches récentes.⁶² Par exemple, une bonne planification des ressources humaines assure que l'entreprise dispose des bonnes compétences, tandis qu'un processus de formation pour favoriser l'engagement des employés à long terme pour la stabilité de l'entreprise.

Et nous mesurons la performance sur la base de plusieurs indicateurs : taux de turnover, taux de rétention, productivités, formation et développement...

Dans cette section nous avons pu comprendre les étapes de la stratégie des RH. Qu'elle soit interne ou externe, cette stratégie peut se réaliser au sein d'une entreprise publique. Enfin nous avons souligné le lien étroit entre la GSRH et la performance de l'entreprise.

⁶¹ Kehri Samir « cours de Gestion stratégique des ressources humaines », UMMTO ,2023 /2024

⁶² GHAZI Soukaina, OUBRAHIMI Mostafa « La gestion des ressources humaines au service de la performance sociale », revue African scientific journal n°26, 2024, p.828.

Chapitre II : La gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons expliqué le passage de la gestion du personnel à la gestion stratégique, puis les fondamentaux de la GSRH.

La gestion Ressources humaines, telle que nous la connaissons aujourd'hui, n'a plus rien à voir avec ce qu'elle était à ses débuts et n'a plus rien à voir avec ce qu'elle sera dans quelques années, elle est en développement et se transforme au fil du temps.

Dans ce contexte de changement, la GSRH devient un élément fondamental pour les entreprises. Elle permet d'orienter et d'organiser les entreprises qui cherchent à maximiser leur performance et à atteindre leurs objectifs .Ainsi, pour la réussite d'une entreprise dépend non seulement de ses ressources matérielles ou financières mais également de ses ressources humaines et la bonne planification de la GSRH.

Chapitre III

La gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes

Cas de l'ADE de Tizi-Ouzou

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

Introduction

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique est régie par un ensemble de lois, de règlements et de textes législatifs. Ces derniers représentent le cadre légal qui gère tous les organismes publics depuis le recrutement jusqu'à la mise à retraite ou la cessation du fonctionnement d'exercice des fonctions au sein d'un organisme (démission, décès...). Ainsi, l'Algérienne des eaux "ADE" de Tizi-Ouzou doit aussi se conformer à ce cadre légal pour assurer le bon fonctionnement des ressources humaines.

Après avoir présenté le cadre théorique de notre thématique, nous allons à présent passer à la présentation du cadre pratique qui est divisé en deux sections, la première section nous avons fait une présentation générale de l'ADE, puis dans la deuxième section nous examinerons les pratiques de la GRH au niveau de l'ADE.

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise d'accueil : ADE

« L'algérienne des eaux » est créée par décret ⁶³ en 2001 dans le cadre d'une réforme du secteur de l'eau. Sa mission principale est l'approvisionnement en eau potable pour près de 6 millions d'abonnés et couvrant 1010 communes du territoire national. C'est un établissement public à caractère industriel et commercial.

1. L'évolution historique de l'entreprise ADE

Les périodes les plus importantes qui ont marqué l'histoire de l'entreprise de production, de gestion et de distribution d'eaux en Algérie sont les périodes qui ont marqué l'histoire récente de l'Algérie indépendante.

A l'indépendance et jusqu'aux années 70, l'État est quasi absent du secteur de l'eau. Une situation qui s'explique par le contexte économique et politique de la période post indépendance. D'autre part, ce secteur ne constituait pas une priorité du développement. En 1970, la SONADE (Société Nationale d'aménagement et de Distribution d'Eau) est créée, marquant le début de la structuration du secteur. En 1980 elle est remplacée par la S.N.D.E.P.I (Société Nationale de Distribution d'Eau Potable et Industrielle) chargée de la distribution à l'échelle nationale. Elle va être restructurée dès 1983 en neuf entreprises de compétence régionale dans un contexte de grande restructuration de toute l'économie nationale. La société devient E.N.T.E (Entreprise National de Traitement des Eaux) elle est mise en place pour assurer la production et le traitement de l'eau.

Avec le nouveau virage pris par le pays dès la fin des années 80 (ouverture économique et politique consacrées par la constitution de 1989) et les nouveaux rôles donnés aux communes et aux wilayas, le secteur de l'eau va faire l'objet d'une nouvelle politique. Dès le début des années 90 on observe une transformation de la nature juridique des entreprises de production de la gestion et la distribution d'eau. Puis « L'ALGÉRIENNE DES EAUX » a vu le jour le 21 Avril 2001.

2. Situation géographique et statut juridique de l'ADE

Le siège de l'entreprise ADE TIZI-OUZOU se trouve au sein du centre –ville de Tizi-Ouzou 02 Boulevard de l'Est, Tizi-Ouzou, elle s'établit sur une superficie approximative d'un

⁶³ Décret exécutif n° 01-101 du 21 avril 2001 portant création de l'Algérienne des Eaux, Journal officiel du numéro 24 du 22 Avril 2021. <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2001/F20011024> , consulté le 24/06/2025

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

hectare, elle relève administrativement de la commune de Tizi-Ouzou et dépend du siège d'Alger (Zone industrielle OUED SEMMAR).

L'Algérienne Des Eaux de Tizi-Ouzou « ADE » est un établissement public à caractère industriel « E.P.I.C » et commercial sous la tutelle du ministre chargé des ressources en eaux. Il est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière.

L'entreprise gère les règles administratives dans ses Relations avec l'État et est réputée commerçante dans ses relations avec le tiers (Client/abonnés).

La direction générale de L'ALGÉRIENNE DES EAUX est subdivisée en 05 agences régionales couvrant l'ensemble du territoire national selon la configuration des bassins hydrographique, il s'agit de :

- L'agence Régionale d'Alger ;
- L'agence Régionale d'Oran ;
- L'agence Régionale de Chlef ;
- L'agence Régionale de Constantine ;
- L'agence Régionale de Tizi-Ouzou.

Les agences régionales sont subdivisées aussi en 16 Zones et 49 Unités. Chaque zone est subdivisée à son tour en unités, à titre d'exemple, la zone de Tizi-Ouzou est chargée de la direction de 03 unités de distribution et 02 unités de production réparties sur la région centre du pays, à savoir : Tizi-Ouzou, Boumerdes, Bouira. Les deux unités de production sont situées a Koudiet Acerdonne et Tilesdit wilaya de Bouira.

Chaque unité gère à son tour des centres et des secteurs. Exemple, l'unité administrative de Tizi-Ouzou gère 11 secteurs et 7 centres.

Le tableau suivant récapitule les différents secteurs et centres qui sont sous la tutelle de l'unité de Tizi-Ouzou :

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

Tableau N°05 : les différents secteurs et centres de l'unités de Tizi-Ouzou

| Centres | Secteurs |
|---------------------|----------------|
| -BENI DOUALA | -BOUZGUENE |
| -TIZI-OUZOU | - OUAGNOUNE |
| -DRAA EL MIZANE | -OUADHIAS |
| -LARBA NATH IRATHEN | - AZEFOUNE |
| -AZAZGA | -OUACEF |
| -AIN EL HAMAMAM | - IFFERHOUNENE |
| -DRAA BEN KHEDDA | -MEKLA |
| | - TIGZIRTE |
| | -TIZI-RACHED |
| | -MAATKAS |

Source : Documents interne de l'ADE, Mai, 2025

3. Missions et objectifs de l'entreprise ADE

En nous appuyant sur les documents internes de l'ADE qui nous ont été remis lors de notre stage, on a pu identifier les missions et objectifs de cette entreprise. Ainsi, l'entreprise ADE a pour mission :

- L'exploitation (gestion et maintenance) des systèmes et installations permettant la production, traitement, le transfert, le stockage et la distribution de l'eau potable et industrielle.
- Le service public de l'eau potable visant la disponibilité de l'eau aux citoyens ;
- La numérotation et la surveillance de la qualité d'eau ;
- La police des eaux et détecte et met fin aux branchements illicites ;
- Limitation de toute action visant l'économie de l'eau (lutte contre le gaspillage) ;
- Satisfaction des besoins de la population et assurer une bonne gestion de distribution d'eau.

Par ailleurs, l'entreprise vise plusieurs objectifs dont : la modernisation des techniques de management, la réhabilitation de la valeur économique de l'eau par révision progressive et adaptée des tarifs, l'organisation de la normalisation des ouvrages et techniques de traitement,

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

l'amélioration et la dotation l'eau citoyenne par une meilleure maîtrise de la gestion des ressources...la mise en place d'une politique d'investissement et la formation permettant une mise à niveau technique humaine.

4. Organisation Administrative de l'ADE

Ce point nous intéresse particulièrement car c'est dans l'organisation administrative que nous retrouvons le rôle et les tâches de la fonction RH.

La forme d'organisation et le mode de fonctionnement de l'établissement ADE sont de nature déconcentrée. L'entreprise est subdivisée en 15 zones de gestion au niveau de la wilaya.

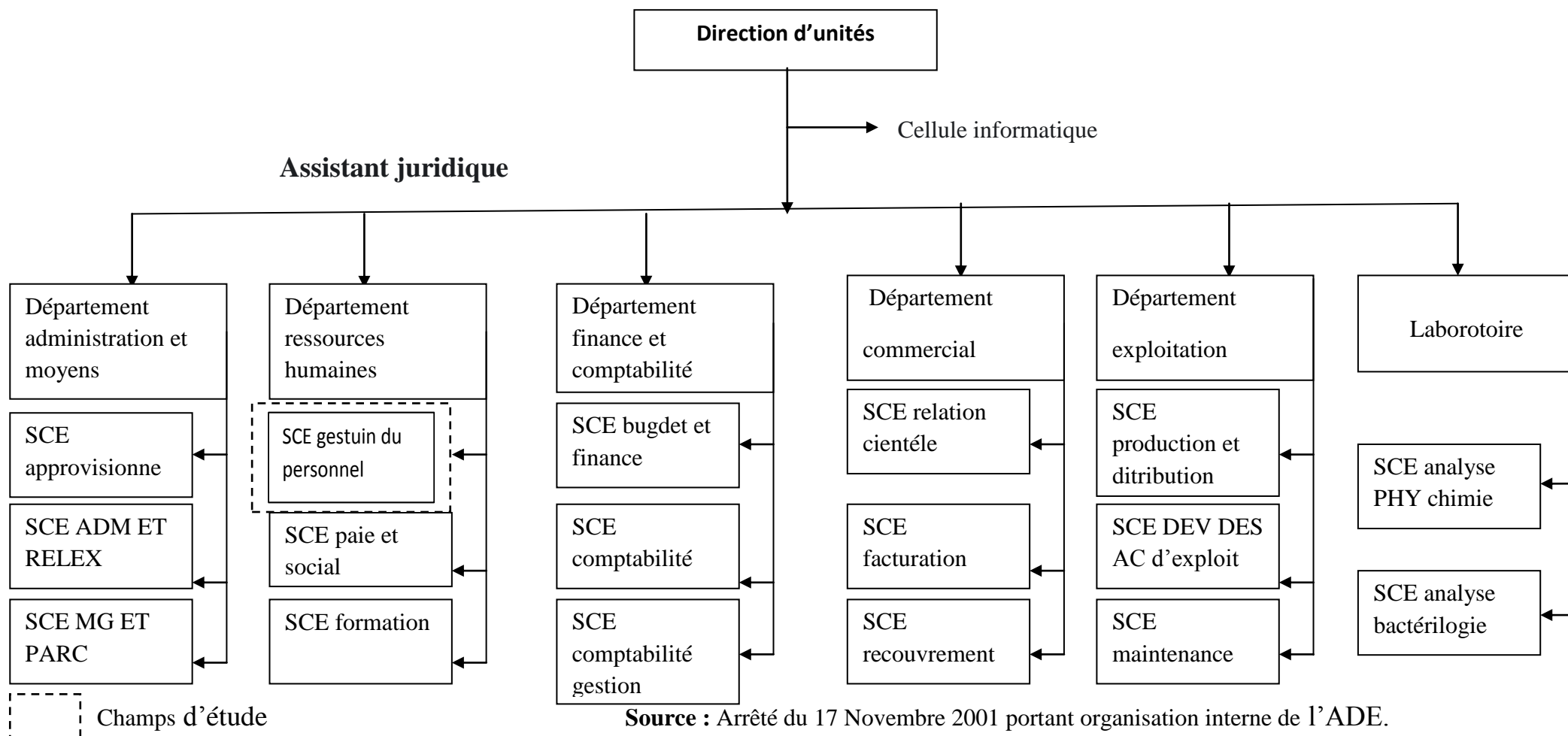
Parmi ces zones, celle de Tizi-Ouzou occupe une place importante à l'échelle nationale. Elle assure environ 5% de la production nationale quotidienne d'eau potable et couvre 144 communes réparties entre les wilayas de Tizi-Ouzou, Boumerdes, Bouira, soit environ 14,3% du total national. Ces chiffres illustrent son rôle stratégique dans l'organisation de l'ADE.

La structure de fonctionnement est de type pyramidal, la forme la plus répandue comme partout ailleurs dans le secteur public. Son responsable supérieur est le directeur général. L'autorité va du haut vers le bas, c'est-à-dire qu'on est en présence d'un directeur général qui fait parvenir ses instructions à ses subordonnés au niveau des différentes structures pour qu'elles soient ensuite diffusées dans l'opération. Le directeur de zone de Tizi-Ouzou exerce l'autorité sur quatre unités :

- Unités de Boumerdes.
- Unités de Bouira.
- Unités de production.
- Unités de Tizi-Ouzou qui est notre structure d'accueil.
- Laboratoire de biochimie.

L'unité de Tizi-Ouzou supervise cinq départements et un laboratoire d'analyses au niveau de son siège, comme on peut le voir dans la structure pyramidale suivante :

Figure N°04 : Organigramme générale de l'unité de Tizi-Ouzou

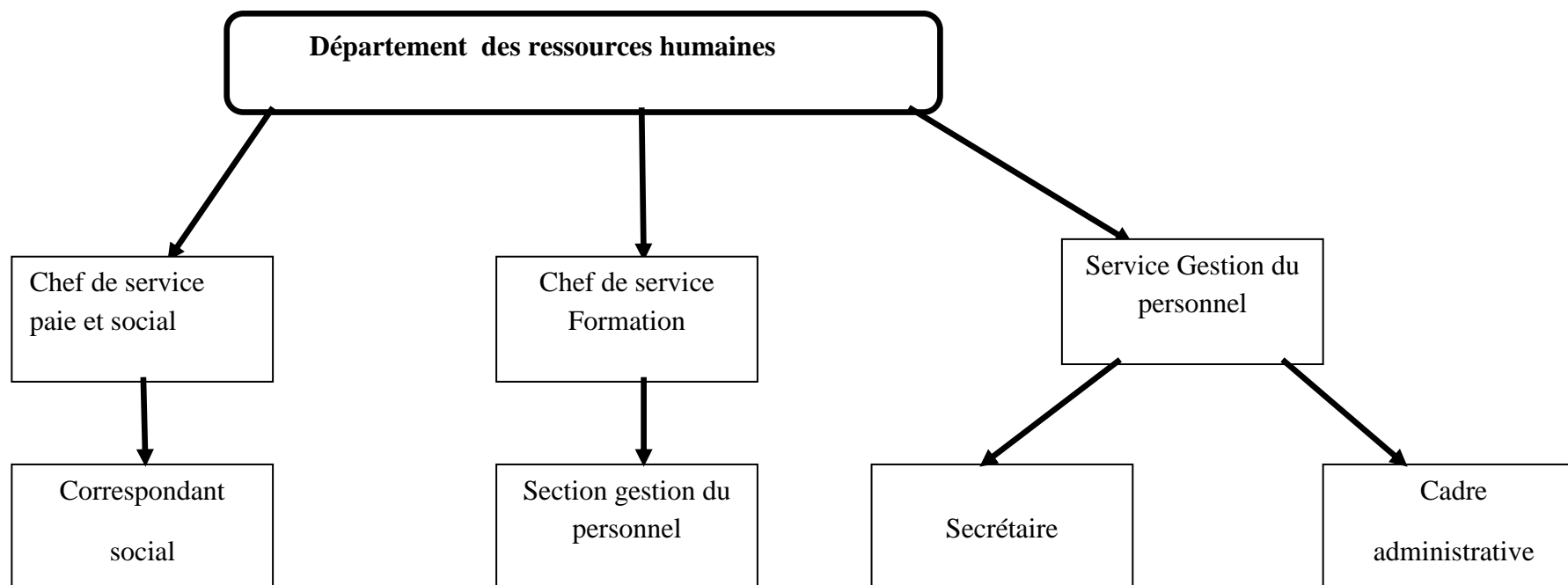


Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

Cet organigramme reflète le statut public de l'ADE et met en évidence ses différentes missions ainsi que l'importance de son rôle dans la production et la distribution de l'eau. En portant une attention particulière à la fonction des ressources humaines, l'organigramme suivant permet de mieux comprendre son positionnement et son organisation au sein de l'entreprise ADE.

En nous intéressant de plus près à la fonction des RH, nous pouvons voir à travers l'organigramme qui suit ce qui en est à propos de l'entreprise ADE.

Figure N°05 : Organigramme du département des ressources humaines



Source : Document interne de service RH

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

Cette section nous a permis des éclairages sur la naissance et l'évolution de l'entreprise ADE dont les fonctions et les tâches ont évolué au gré de l'évolution de l'économie algérienne. D'un rôle de distributeur d'eau, elle devient un acteur majeur dans la gestion globale, prenant en charge la production, le traitement et la relation avec les usagers. Par ailleurs, son statut juridique a changé d'une entreprise publique de distribution à un établissement public à caractère industriel et commerciale. L'ADE de Tizi-Ouzou a gagné en rayonnement géographique puisqu'elle couvre aujourd'hui 3 wilayas (Tizi-Ouzou, Boumerdes et Bouira), et assure la distribution de l'eau pour environ 144 communes réparties sur ces 3 wilayas.

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

Section 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'ADE

Dans le cadre de notre enquête, nous avons mené des entretiens libres avec le responsable de la DRH de la direction d'eau de la wilaya de Tizi-Ouzou. Cette méthode de recherche qualitative qui permet de collecter des données pour obtenir des informations détaillées sur les pratiques des ressources humaines au sein de l'entreprise et de mieux comprendre comment elles se déroulent.

Cette section consistera en la présentation et l'analyse des cinq phases relatives à la GR, à savoir le processus de recrutement, la rémunération, la formation, la motivation et la gestion des carrières au sein de l'ADE. L'essentiel du déroulement de chacune de ces phases a été tiré à partir des discussions avec nos encadrant du stage mais surtout l'analyse de la documentation qui a été mise à notre disposition.

1. Le recrutement

Notre stage au sein de service des ressources humaines de l'ADE nous a donné l'opportunité d'acquérir une connaissance concrète et approfondie du processus de recrutement. Elle nous a permis aussi de confronter la théorie aux réalités pratiques. Afin d'analyser cette phase première de la GRH, et tenant compte du fait que nous nous intéressons à une entreprise publique, il y a lieu de préciser le cadre réglementaire puis le mode de recrutement.

1.1. Les conditions de recrutement et les particularités de certains postes

Les recrutements des travailleurs au sein de l'ADE s'effectuent dans les conditions fixées par la loi, les réglementations ainsi que la présence de la convention collective. L'entreprise est tenue d'établir des plans annuels et plusieurs plans de recrutement en fonction de ses objectifs.

Le recrutement est un processus méthodique qui vise à sélectionner et choisir les candidats qualifiés et capables pour occuper des postes vacants. Il s'agit de créer une relation avec les candidats, d'optimiser le processus d'embauche, d'assurer l'intégration de nouveaux talents au sein de l'entreprise.

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

Notre stage a mis en lumière l'importance primordiale du cadre juridique et réglementaire dans les procédures de recrutement de l'ADE. Nous avons pu constater de quelle manière la législation algérienne et la convention collective déterminent les conditions d'embauche. Par exemple l'obligation d'avoir la nationalité algérienne et l'interdiction d'embaucher des individus qui ont démissionné ou ont été licenciés pour faute disciplinaire sont des critères qui sont appliqués strictement. Par ailleurs la limite d'âge de 16 ans, avec les particularités liées aux contrats d'apprentissage et à la protection des travailleurs mineurs contre les travaux dangereux ou nocturnes, sont d'autres règles appliquées rigoureusement.

1.2. Les modes de recrutement

Suite à nos entretiens, nous avons constaté que la société ADE dispose de deux modes de recrutement, internes et externes.

Le recrutement interne privilégie les collaborateurs interne ce qui signifie que l'entreprise promeut la mobilité internes pour développer les compétences des employés existants. D'après le document qui nous a été fourni par l'entreprise, nous avons constaté que le recrutement interne se manifeste par **la promotion** qui est le passage d'un poste à un autre qui lui est immédiatement supérieur ; elle sanctionne le mérite, l'expérience, les qualifications professionnelles et/ou connaissances acquises par le travailleur, imitée ou préalablement autorisés par l'établissement. Cette promotion peut être horizontale (avancement d'échelon automatique) ou verticale (passage à un groupe supérieur, comme de l'exécution à la maîtrise ou de la maîtrise au cadre) et elle est soumise à des conditions d'ancienneté au sein de l'établissement et dans un même poste durant au moins deux (2) mois révolus, et avoir une notation, enfin l'absence de sanctions disciplinaire. Les promotions sont validées par des commissions dédiées et impliquent une période d'essai et de la période d'adaptation est sevrée par l'agent en cas de promotion à l'issue de laquelle peut être soit confirmé au poste de promotion si la période d'essai s'avère concluant ou réintégré à son poste d'origine ou bien affecté à un poste équivalent à son poste d'origine.

La période d'essai dont le suivi est assuré par la structure de gestion des ressources humaines dépend de la nature du poste à occuper, comme on peut le voir dans le tableau suivant :

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

Tableau n°6 : Période d'essai en fonction du poste à occuper

| Poste à occuper | Durée de la période d'essai |
|---------------------------|-----------------------------|
| postes d'exécutions | 2 mois |
| postes de maîtrise | 3 mois |
| postes de cadre | 6 mois |
| postes de cadre supérieur | 12 mois |

Source : Notre enquête, Mai 2025

En fonction des résultats obtenus par l'intéressé durant sa période d'essai, le directeur des ressources humaines(DRH) établit selon le cas, une décision d'information ou de confirmation pour l'intéressé selon le poste auquel il a candidaté.

De même, d'après notre consultation des articles 61,62 et 63 de la convention collective relative aux mutations interne de l'ADE recrutement intérieur nous avons constaté que la mutation est un déplacement de travailleur consécutif à un changement de poste, que ce déplacement soit à l'intérieur de l'unité ou par changement d'unités. Les mutations à l'intérieur de l'unité sont décidées par le directeur d'unité. Les mutations inter- unités de la même zone sont décidées par le directeur de zone, après avis des unités concernées. Les mutations entre zones sont décidées par le directeur général après avis des zones. Même l'intérim qu'elle considère comme un recrutement interne, il consiste en l'affectation d'un travailleur à un poste immédiatement supérieur vacant. La durée maximale de l'intérim des postes de responsabilité organique ne peut toutefois excéder six (06) mois de travail effectif pour les cadres douze (12) mois pour les cadres supérieurs. Le travailleur ouvre droit au paiement de l'indemnité différentielle d'intérim, à compter du premier (1er) mois de l'intérim. A l'issue de la période d'intérim et si celle-ci s'avère concluante, l'agent est confirmé dans son nouveau poste de travail.

Quant au recrutement externe il consiste en l'embauche des professionnels qui ne font pas partie des effectifs de l'entreprise ADE après l'échec du recrutement interne

A partir des annexes fournies par l'entreprise (voir annexes en fin de document) et suite à notre enquête, nous avons pu déterminer les étapes du processus de recrutement externe à l'ADE qui se fait comme pour toute autre structure publique, via l'agence nationale de l'emploi (A.N.E.M). Cette agence assure le placement des demandeurs d'emploi comme le stipule la loi (**Voir annexe 1**) selon les besoins de l'ADE (**Voir annexe 2**). Au bout de

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

quelques jours, l'organisme A.N.E.M doit satisfaire les offres d'emploi enregistrées, l'agence locale pour la main d'œuvre est appelée à orienter au moins trois (03) candidats par besoin d'un poste de travail déjà exprimé à l'organisme. A.N.E.M qui doit respecter les critères arrêtés par l'employeur. Les candidats orientés vers l'employeur doivent être munis d'un bulletin de présentation (**voir annexe 3**) délivré par l'A.N.E.M ainsi que des photocopies des diplômés, niveau scolaire, et éventuellement des certificats de travail et ce pour la première entrevue avec les services recrutement de l'employeur. Si l'ANEM ne parvient pas à proposer de candidats qualifiés dans un délai de 21 jours, l'ADE peut étendre sa recherche via d'autres agences, sa propre banque d'emplois, ou des annonces presse et si les candidats orientés par l'A.N.E.M réussissent les conditions de recrutement ils seront soumis à un test pratique professionnel et ce au niveau de l'entreprise afin de départager les candidats et retenir un candidat ayant obtenu les meilleurs résultats aux tests, et doit le convoquer par le service gestion du personnel pour la constitution du dossier de recrutement, après l'acceptation du travail, ils procèdent à signature d'un contrat (**voir annexe 4**). Après la signature du contrat de travail, l'une des étapes importantes est la déclaration de l'employé à la Caisse Nationale des Assurances (**Voir annexe 5**), l'étape suivante pourrait effectivement être la demande de code auprès de la direction de l'ADE (**voir annexe 6**) cette étape pourrait concerner l'obtention d'un code d'accès à l'entreprise.

Enfin, les candidats recrutés sont soumis à une période d'essai, dont la durée varie de 3 à 12 mois, comme nous l'avons vu plus haut, pour les contrats à durée indéterminée, et de 15 à 45 jours pour les contrats à durée déterminée.

L'objectif principal du recrutement, au sein de l'ADE comme dans toute organisation, est d'attirer, d'évaluer et d'intégrer les meilleurs talents disponibles sur le marché du travail ou en interne pour améliorer la performance de l'entreprise.

2. Rémunération

Grâce à nos observations directes et à l'accès aux documents internes (tels que la convention collective et les données de l'entreprise **voire annexe n°7**) nous avons pu constater que le système de rémunération est l'un des principaux outils utilisés par l'ADE pour valoriser ses salariés. En tant qu'entreprise, l'Algérienne Des Eaux dispose d'un système de rémunération lié aux résultats de la société. La rémunération représente le prix du travail fourni ou du service rendu. Elle engendre un coût pour l'employeur et constitue un revenu

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

pour le travailleur. Ces objectifs permettent d'attirer et de recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation, Respecter l'équité interne...

Ce qui nous a particulièrement intéressés sur la question de la rémunération est sans doute la composante de la rémunération. Selon l'article 150 de la convention collective de l'ADE, le salaire versé au travailleur comprend le salaire de base qui correspond au poste de travail occupé. Ce salaire de base étant directement lié à la catégorie et à l'échelon du salarié, et le minimal est fixé à 20 000 DZD (c'est-à-dire le SNMG). À cette base s'ajoutent : les indemnités, les primes, les frais occasionnés et les frais liés au transport.

2.1. Les indemnités

Une indemnité est une somme d'argent destinée à compenser des pertes, des frais ou des préjudices dans différentes situations légales ou contractuelles. Pour le cas de l'ADE, et selon les documents que nous avons consultés, nous avons l'indemnité d'expérience professionnelle (IPE) qui valorise l'ancienneté et l'expérience y compris hors de l'établissement. Le tableau 6 nous donne les taux progressifs appliqués (pour plus de détails, voir l'annexe n° 08)

Tableau N°7 : le taux d'IPE selon l'expérience

| Expérience | Taux IEP |
|----------------|------------|
| 1 à 3 ans | 1 % l'an |
| 4 à 8 ans | 1.5 % l'an |
| 9 à 12 ans | 2.5% l'an |
| 13 à 16 ans | 3 % l'an |
| 17 à 19 ans | 3.5 % l'an |
| 20 à 22 ans | 4 % l'an |
| 23 ans et plus | 5 % l'an |

Source : notre enquête, Mai, 2025

Pour les travailleurs occupant des postes pénibles et dangereux, il y a l'indemnité de nuisances leur est versée. Cette indemnité peut atteindre le taux maximum de 40 % du salaire de base mensuel et peut être modifiée ou supprimée en fonction de la réduction de la disparition de la nuisance. D'autres indemnités sont aussi versées (de poste, de déplacement, de formation...)

2.2. Les primes

De notre enquête on relève d'autres primes qui sont versées aux travailleurs de l'ADE, Les primes de rendement individuel (PRI) (**voire annexe n°9**) et collectif (PRC), (voir annexe n°10), toutes deux pouvant atteindre 30% du salaire de base si les objectifs assignés sont atteints à 100%. Ces primes, qui ne sont pas spécifiques à cette entreprise, sont attribuées mensuellement sur proposition des responsables, et permettent de stimuler les travailleurs. On trouve aussi la prime de responsabilité, accordée aux cadres et cadres supérieurs occupant des postes clé.

La prime de disponibilité, variant de 15% à 20% du salaire de base, couvre les contraintes liées aux horaires en dehors des heures normales de travail et aux missions commandées. On trouve également des primes spécifiques comme la prime de panier (250 DA par jour), (**voire annexe n°11**), la prime de transport est une indemnité forfaitaire mensuelle (de 1300 DA à 2300 DA selon la distance), (**voire annexe n°12**) pour les résidents éloignés du lieu de travail.

Enfin, nous avons découvert la prime très spéciale c'est celle qui a trait à l'anti-fraude. Il s'agit d'une prime fixée à 1000 DA pour chaque fraude d'eau décelée et confirmée. Ce qui dénote de l'engagement de l'ADE dans la préservation de l'eau et de la lutte contre son gaspillage.

3. Formation

La formation est un levier important dans le processus de la GRH. Elle permet le développement des compétences et du savoir-faire des employés ce qui impacte directement sur l'amélioration de la performance de l'entreprise. Elle peut être dispensée à tous les niveaux de l'entreprise, quel que soit le niveau des employés. L'ADE possède une structure de formation sur les métiers de l'eau solide répartie sur tout le pays, un centre pour chacune des trois grandes régions (Tizi-Ouzou, Constantine et Alger). Le centre de formation de Tizi-Ouzou par exemple offre une diversité de formations (gestion, compatibilité, maintenance des équipements, la relation client, gestion des réclamations...), (**voire annexe n°14**) Parmi les missions du centre de formation c'est de répondre aux besoins de l'ADE. D'ailleurs les profils de formations sont faits conjointement avec la direction des RH.

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

Pour l'ADE, la formation est importante dans le processus de la GRH, elle ne représente pas moins de 2% de la masse salariale, un budget réparti équitablement entre la formation continue et l'apprentissage (**voire annexe n°15**)

Le tableau n°8 nous montre l'évolution croissante du nombre de bénéficiaires de ces formations.

Tableau N° 08 : Nombre de formations de 2020 à 2024.

| Année | Nombre de formation |
|-------|-------------------------|
| 2020 | 0 |
| 2021 | 25 thèmes, 185 employés |
| 2022 | 20 thèmes 230 employés |
| 2023 | 22 thèmes, 300 employés |
| 2024 | 30 thèmes, 400 employés |

Source : notre enquête, Mai 2025

4. Motivation

La motivation des employés est un élément central pour la performance et la stabilité au sein de l'algérienne des eaux de Tizi-Ouzou. Elle est généralement liée à plusieurs facteurs essentiels, tels que la reconnaissance au travail, le climat social, la formation, la rémunération, les conditions de travail et la communication interne...Comprendre ces liens permet d'identifier les leviers à privilégier pour renforcer l'engagement et la satisfaction des salariés.

L'étude de la motivation des employés au sein de L'ADE de Tizi-Ouzou s'est appuyée sur des observations directes réalisées lors de notre stage. Nous avons pu constater que la motivation occupe une place centrale dans le fonctionnement interne de l'unité, et qu'elle s'appuie sur divers facteurs que nous avons identifiés à travers l'environnement de travail, les méthodes de gestion et des documents internes. L'un des premiers aspects notés est l'importance accordée à la reconnaissance au travail. Les employés que nous avons rencontrés au sein de L'ADE expriment un besoin fort intense d'être valorisés par leurs supérieurs que par leurs collègues. Cette reconnaissance, même informelle, paraît influencer de manière importante leur morale et leur engagement dans les missions quotidiennes. Elle renforce leur sentiment d'appartenance à l'équipe et les pousse à maintenir une performance élevée. Il est vrai que la question de la motivation n'est pas facile à apprécier, mais nous avons tenté d'apporter ici le

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

retour direct de nos observations recueillies lors de notre stage. Ce qui objectivement est très insuffisant. Des enquêtes plus poussées seraient intéressantes dans ce cadre.

Concernant la communication interne, elle constitue un vecteur important dans l'entreprise surtout si elle est assurée de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. Pour communiquer avec ses salariés l'ADE utilise plusieurs outils comme l'affichage le courrier classique et électronique, etc...Elle fait passer le message à tous ses collaborateurs, ce qui permet de ne mettre personne à l'écart et tout le monde se sent intégré.

En effet, les responsables communiquent les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Et ils veillent à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux.

Le climat observé est généralement favorable. Selon nos observations réalisées durant notre stage et les documents consultés traitant de la question. De même les rapports entre collègues sont habituellement amicaux et le climat relationnel est stable. Le responsable avec lequel nous avons discuté ne signale pas de conflits socio-professionnels ou de cas graves de différends. De on nous a assuré que les conflits, quand ils surviennent sont gérés rapidement tous les éventuels conflits, ce qui contribue à conserver une ambiance de travail tranquille et motivante. Cet aspect est crucial dans une entreprise de service public où la continuité et l'excellence du service reposent sur l'unité des équipes.

En ce qui concerne les conditions de travail, L'ADE met à la disposition de ses salariés de nombreux avantages pour qu'ils travaillent dans de bonnes conditions comme : les bureaux spatiaux, matériels informatique disponible, disponibilité d'une voiture de fonction pour les déplacements,...

Nous avons pu observer que la formation en entreprise constitue un levier majeur pour renforcer la motivation des salariés. En effet, elle ne se limite pas à un simple transfert de compétences, mais agit également comme un facteur clé d'engagement et de satisfaction au travail. Plusieurs avantages liés à la formation contribuent directement à cette motivation. Elle vise à perfectionner les compétences techniques et scientifiques des collaborateurs ce qui améliore la productivité et accroît la qualité de travail. Grâce à des informations sur mesure, les employés sont mieux préparés à mettre en œuvre les protocoles de sécurité, réduisant ainsi les erreurs et les risques d'accidents. Cette atmosphère sécurise leur bien-être. En outre, la formation permet de fidéliser le personnel en proposant des opportunités d'évolution et en

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

établissant un environnement basé sur la confiance .Elle joue enfin un rôle important dans la satisfaction des employés, favorisant leur implication et leur stabilité dans l'entreprise.

5. Gestion des carrières

La gestion des carrières au sein de l'ADE vise à créer un environnement de travail stimulant et motivant, où les employés peuvent développer leurs compétences et atteindre leurs objectifs professionnels.

La carrière d'un employé commence le jour où il signe son contrat de travail et se poursuit tout au long de son parcours professionnel au sein de l'entreprise. Jusqu'à ce qu'il décide de démissionner, atteigne l'âge de la retraite, ou jusqu'à son décès.

La gestion des carrières au sein de l'ADE vise à construire un parcours professionnel structuré pour ses employés, favorisant la motivation, la progression interne et la rétention des talents. Elle commence dès l'embauche de l'agent et se poursuit jusqu'à la fin de sa carrière, que ce soit par départ volontaire, départ à la retraite ou autre forme de cessation de travail.

Afin d'illustrer le fonctionnement de cette politique, nous avons pris l'exemple d'un dossier interne disponible à l'unité de Tizi-Ouzou, retraçant le parcours professionnel complet d'un agent technique de l'entreprise. Nous précisons toutefois que cet agent n'a pas été personnellement interrogé, et que les informations présentées sont issues exclusivement de documents internes fournis dans le cadre du stage, à des fins d'analyse.

Ce cas montre une trajectoire marquée par plusieurs promotions successives, des reclassements, une mobilité géographique (mutation entre centres), ainsi qu'un accompagnement jusqu'à la retraite. À travers cet exemple, on constate que l'ADE applique une politique d'évolution professionnelle progressive, en lien avec l'ancienneté, la compétence, et les besoins organisationnels. La mobilité géographique et l'adaptation des fonctions au fil du temps font également partie des outils utilisés pour optimiser l'exploitation des ressources humaines.

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

Pour conclure cette section on peut souligner que les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'ADE de Tizi-Ouzou reposent sur des mécanismes structurés intégrant le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières et la motivation. L'ensemble de ces dispositifs vise à renforcer l'efficacité du personnel tout en assurant sa stabilité. L'analyse menée durant le stage a permis de constater que ces pratiques, bien qu'imparfaites, contribuent globalement à la performance de l'unité et au maintien d'un climat de travail favorable.

Chapitre III : La gestion des ressources humaines dans les entreprises publique en Algérie au sein de l'ADE

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu examiner le processus de la gestion des ressources humaines au niveau de l'ADE de Tizi-Ouzou et cela à travers le traitement des informations obtenues lors de la période de stage pratique. Ainsi grâce à une étude documentaire fondée sur des textes législatifs, aux documents internes mis à notre disposition et aux entretiens libres menés avec notre encadreur, nous avons pu accéder aux informations dont nous avons besoin d'une part pour y décrire et analyser et les pratiques de gestion des ressources humaines.

Cette analyse a mis en évidence l'importance d'une approche intégrée et dynamique de la gestion des ressources humaines, articulant recrutement, rémunération, formation, motivation, et gestion des carrières. Malgré certaines contraintes structurelles, ces pratiques contribuent à la performance de l'entreprise, à la fidélisation des talents et à l'instauration d'un climat social favorable.

A partir de l'analyse des documents mis à notre disposition et nos différentes entrevues avec les responsables, nous pensons que l'ADE va dans le sens d'une démarche de type stratégique, la GSRH, même si nous n'avons pas réellement pu le démontrer. Le cadre de ce mémoire (temps, moyens,) ne nous permet, hélas, pas d'aller au-delà de ces résultats.

*Conclusion
générale*

Conclusion générale

Chaque entreprise, quel que soit son type (public, privé...) vise à réaliser ses objectifs et à améliorer la performance. Pour ce faire, l'entreprise mise sur la ressource humaine, première de ses richesses et se soucie de plus en plus de la gestion de cette ressource. C'est dans ce cadre que notre recherche tente de répondre à la problématique de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques.

Tout au long de ce travail, nous avons examiné une étude générale sur les approches théoriques de la gestion des ressources humaines (GRH) et ses pratiques. Nous avons mis en évidence la distinction entre la GRH dans le secteur privé et public. Par ailleurs, nous avons exploré l'évolution de la GRH au fil du temps, analysant comment les tendances et les pratiques ont évolué pour répondre aux besoins des organisations. Enfin, nous avons abordé la GSRH, examinant comment les entreprises publiques gèrent leurs ressources humaines pour améliorer leur performance.

Ce travail a confirmé que la gestion des ressources humaines constitue l'épine dorsale du développement et de la performance des entreprises. La fonction RH a évolué progressivement vers une gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) au gré des bouleversements connus par les entreprises et leur environnement. Le recours vers ce type d'approche est devenu incontournable. La ressource humaine est désormais une richesse stratégique qui doit recevoir autant d'importance que les autres ressources tant matérielles que financières.

Notre étude de cas s'était déroulée au sein de la direction des eaux (ADE) de la wilaya de Tizi-Ouzou qui est l'une des entreprises publiques les plus anciennes en Algérie. C'est aussi une entreprise à grand rayonnement régional puisqu'elle couvre trois wilayas du centre du pays et emploie pas moins de 1800 travailleurs. L'objectif de notre travail était de comprendre et d'analyser les pratiques de la GRH au sein de cette entreprise ce qui a été possible grâce à la littérature sur la question mais surtout au stage pratique qui a duré deux mois.

Nous avons mené des entretiens indirects (libres) avec le responsable de la DRH puis consulté une nombreuse documentation depuis les premiers jours de notre stage. L'un des premiers résultats obtenus est que la gestion des ressources humaines en Algérie, particulièrement dans le secteur public, a évolué en lien étroit avec les changements économiques majeurs que le pays a connu. Cette évolution a permis à la fonction RH de

dépasser son rôle purement administratif pour devenir un levier stratégique essentiel à la performance et à la modernisation des entreprises publiques. Par ailleurs, la gestion stratégique des ressources humaines améliore effectivement la performance des entreprises en développant les compétences des employés et en améliorant leurs conditions de travail. Ces actions renforcent l'engagement et la productivité du personnel, contribuant ainsi à une meilleure efficacité organisationnelle et à l'atteinte des objectifs fixés.

Les résultats obtenus de notre cas pratique nous permettent de confirmer la première hypothèse, à savoir que La GRH en Algérie a évolué avec les changements économiques, notamment dans le secteur public. De plus, les éléments observés au sein de L'ADE confirment également la deuxième hypothèse. En effet, à travers ces centres de formations (à Alger, Tizi-Ouzou et Constantine), l'entreprise développe les compétences de ses agents, accompagne les évolutions du poste de travail, prépare les futurs talents et améliore la performance globale. Cela montre que la gestion des ressources humaines, lorsqu'elle est pensée de manière stratégique, peut réellement devenir un levier de performance, même dans un contexte public.

En effet, notre stage au sein de l'ADE de Tizi-Ouzou nous permet de comprendre que la gestion stratégique des ressources humaines est un facteur clé de succès pour les entreprises publiques. Nous réalisons que nous n'avons, hélas, pas pu réellement montrer par une enquête ciblée cet aspect de notre recherche. Cependant nous pouvons soutenir que cette approche permet d'accompagner les transformations, d'améliorer la performance globale et de garantir un service de qualité aux citoyens, tout en offrant aux salariés des perspectives d'évolution et de développement professionnel.

Même si notre recherche a permis de comprendre quelque peu la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques en Algérie, beaucoup reste à faire notamment en ce qui concerne la mise en place de technologies modernes, par exemple, la digitalisation des actes de gestion (formation, télétravail, ...) pour gérer les ressources humaines. Les outils informatiques utilisés sont souvent anciens ou insuffisants, ce qui complique la gestion du personnel. De plus, les employés ne sont pas toujours bien formés à ces outils, ce qui limite leur efficacité.

Il est nécessaire aujourd'hui d'investir dans de nouveaux systèmes informatiques et de former régulièrement et continuellement le personnel à leur utilisation. Cela permettra

d'améliorer la gestion des compétences, un gain de temps, de faciliter les tâches administratives et d'augmenter la performance des entreprises publiques.

Le temps imparti à la réalisation du mémoire de master ainsi que les faibles moyens mis à notre disposition ne nous ont pas permis d'explorer plus les questionnements émis au démarrage de ce travail. Ce que nous souhaitons mener dans de futures recherches.

Bibliographie

1. Ouvrages

- 1.C.hardin Thomas et Bouvard Patrick « Externalisation des RH : Guide pratique et questions clés » Éditions d'Organisation, Paris, 2008.
- 2.Coté M. « La gestion des ressources humaines », Vuibert, 1975.
- 3.Cote Marcel. « La gestion des ressources humaines » édition Gourin, canada 1975.
- 4.Crozier M. & Friedberg E. « L'Acteur et le Système : Les contraintes de l'action collective. » Éditions du Seuil, 1977.
- 5.Fayol Henri. «Administration industrielle et générale :prévoyance ,organisation, commandement , coordination , contrôle »,Edition Dounod , 1931.
- 6.Gollac Michel. « Stratégie d'entreprise », Edition, Dounod, 2010.
- 7.J.M. Le gall. «Gestion des ressources humaines», 6 édition .QS-J, PUF paris, 2002
8. Jean-Jacques Lambin. «Stratégie Marketing » 6^{ème} édition ,2011.
- 9.L.SEKIOU. « La gestion des ressources humaines »,Bruxelles de Boeck,2001.
- 10.Lambin Jean-Jacques. «Stratégie Marketing » 6^{ème} édition ,2011.
- 11.Lazar Judith. « La science de la communication », édition Dahleb, Paris, 1993.
- 12.Mezian A. « Réforme de l'administration publique en Algérie : Enjeux, obstacles et perspectives » éditions L'Harmattan, 2017.
- 13.Meziane M. « Évolution de la fonction ressources humaines en Algérie », FMRH, 2005.
- 14.Olivier Melier. «DICO du manager ,500 clés pour comprendre et agir », Dunod , paris, 2009
- 15.Peretti Jean –Marie. « Ressources humaine » édition, Vuibert, Paris, 2010.
- 16.Pierre Louard. « Gestion des RH »Édition, Paris, 1994.
- 17.Pinaud Henri. «Entreprise et management », Edition l'Harmattan ,2008.
- 18.Réale Yves, « De la GRH au management stratégique des RH » 1^{ère}, Édition Eyrolles , 2018.
- 19.PESQUEUX.Y, « La gestion des ressources humaines », édition Economica, Paris, 2003.

2. Thèses et mémoires

1. Boualleche, Abdelkrim, « La valorisation du capital humain au sein des entreprises publiques algériennes » Mémoire de Magistère en Management des Entreprises, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012, p 23.
2. Bourdoncle, R. & Lessard, C. « Professionnalisation et gestion des ressources humaines dans le secteur public » PUF, 2003.
3. Gharbi, M. (2014). Les ressources humaines dans l'administration algérienne : entre tradition et modernité. USTHB, Mémoire de Magister.
4. Werther et al. (1985), cité par D. J. GARAND, Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les petites et moyennes entreprises (PME) : synthèse de la documentation empirique, mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières comme présentation partielle de la maîtrise de la gestion des PME et de leur environnement, 1992.

3. Cours

1. Kehri Samir « cours de Gestion stratégique des ressources humaines», UMMTO, 2023 /2024
2. Larras Chafika « les cours de management des ressources humaines» École nationale supérieure de management ENSM., 2022
3. Moreno Maxime Cours GRH/IFSE sur proposition de caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAEUTI.

4. Revues

1. Benabdelaziz, F. & Aissani, D. (2020). Le management public en Algérie : entre traditions bureaucratiques et exigences de performance. Revue algérienne d'Économie et de Management.
2. Benghebrit, N. (2019) Management public et réformes administratives en Algérie, Revue Algérienne de Sciences Politiques.
3. Charif, A. Lazreg, M. & Godih, D.T « Un essai d'analyse sur la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) dans le capital immatériel de l'entreprise Maghrébine» Revue Marocain de la prospective en science de gestion, n°03, 2020
4. Djebbar, H. (2015). La GRH dans le secteur public algérien : entre contraintes administratives et nécessités managériales. Revue des Sciences Commerciales, USTHB.

5. Lacoursière, R B. Fabi, J. St-Pierre et M. Arcand, « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste » Revue internationale P.M.E, vol.18, n°02, 2005

5. Articles / document

1. Kerzabi A Hachim M.N, « évolution du statut de la GRH dans l'entreprise algérienne », International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Vol .6, 2016
2. Agendrix. (s.d.) « Gestion stratégique des ressources humaines », 2023, consulté le 20 /05/2025
3. B.E, BECKER, M.A, HUSELID, (1997), « The impact of high performance work systemes, implementation effectieness, and aligment with strategy on shareholder Wealth », New Brunswick, NJ : Rutgers University.
4. S. Frimousse, J.M .Peretti « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin, Management & amp ; Avenir 2005/3 (n°5).
5. Dakkak, B, Rachidi, A, & amp; Talbi, A. « Les compétence humaines dans la mise en œuvre réussie d'un système de management intégré QSE » X^{ème} Conférence Internationale : conception et Production Intégrées, 2015, Tanger, Maroc.
6. Chenli.F « Droit du travail : législation réglementation en vigueur »
7. J.T. DELANEY, M.A HUSELID, « The impact of human resource management practices on perceptions of organisationnel performance », Academy of Management Journal, 39, 1996.

6. Lois et règlements

1. Loi n° 90-11 relative aux relations de travail – applicable aussi bien au secteur public qu'au privé.
2. Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique en Algérie
3. Loi n°88-01 du 12 janvier 1988 relative à l'orientation des entreprises publiques économiques, Journal Officiel de la République Algérienne, 1988. République Algérienne Démocratique et Populaire
4. Loi n° 90-11 du 1990 relative aux relations de travail, journal officiel de la république algérienne.

7. Le web graphie

1. <https://travail-emploi.gouv.fr/la-gestion-previsionnelle-de-lemploi-et-des-competences-gpec>
2. <https://www.zola.fr/fiches-pratique/gestion-ressources-humaines>
3. <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2001/F2001024>

Annexes

Direction Générale
المديرية العامة

الجزائرية للمياه
ALGÉRIENNE DES EAUX
Siège social : Zone Industrielle de Oued Smar
Tél (STD) : +213 (0) 23 93 00 37 / (0) 23 93 00 10
Fax : +213 (0) 23 93 00 04 / (0) 23 93 00 34
Site Web : www.ade.dz

20 / DCRHF / DG / ADE /

**MONSIEUR LE DIRECTEUR DE LA ZONE DE TIZI-OUZOU
EN COMMUNICATION AVEC LE DIRECTEUR DE L'UNITE
DE DISTRIBUTION DE TIZI-OUZOU**

Objet : Accord de recrutement.
Réf : N°

Faisant suite à l'envoi émanant de Monsieur le Directeur Central de l'Exploitation et de la Maintenance cité en référence, portant demande de dérogation de recrutement au niveau de l'Unité de Tizi-Ouzou, et après avis de Monsieur le Directeur Général, nous vous signifions l'accord de la Direction Générale pour procéder au recrutement des Agents ci-après sous contrat à durée déterminée affectés aux nouveaux ouvrages réalisés par la Direction de l'Hydraulique de la Wilaya Tizi-Ouzou pour l'amélioration de la distribution d'eau des populations desservies et mis en service :

- Secteur Tizi Rached :

- Deux (2) Surveillants Pompiste et de Site.
- Un (01) Surveillant de Réseau

- Centre de Maatkas :

- Quatre (04) Surveillants Pompiste et de Site/
- Quatre (04) Surveillants Pompiste et de Site/

Ce recrutement s'inscrit dans le cadre de prise en charge de nouveaux ouvrages hydraulique.

Nous vous rappelons l'obligation de se conformer à la réglementation et aux procédures en vigueur, en matière de recrutement.

Cordiales Salutations.

المؤسسة الجزائرية للمياه
E.P.C Algérienne des Eaux
Zone de Tizi-Ouzou
Direction de l'Unité de Tizi-Ouzou
Courrier Arrivée

Copie pour information :

Algérienne Des Eaux - RC : 01 B 0017164 - Immatriculation Fiscale : 000 116 001 716 488 - N.I.S : 0.001.1618 080 726 1

Annexe n°02



Unité de Tizi Ouzou

REF N° /DRH/ON/2025

TIZI-OUZOU, LE 28/04/2025

A
Monsieur Le Chef d'Agence

AWEM de

Objet : Offre d'emploi classique en qualité de surveillant pompiste et de site

Nous avons l'honneur de vous demander de nous orienter des candidats pour le poste de Surveillant pompiste et de site.

Nombre de poste : 06

Les candidats doivent répondre aux critères suivants :

- Résidence Proximité
- Sens de responsabilité
- Bonne Condition Physique
- Situation régulière vis avis du Service National
- Ayant une expérience dans le domaine des travaux Hydrauliques et électromécaniques (01 année Minimum)

Chef de Département
Des Ressources Humaines

الوكالة الوطنية للتوظيف

Agence Nationale de l'Emploi

Agence de : Alem DRAA BEN KHEDDA

BULLETIN DE PRESENTATION

Date : 05/05/2025

N°15151270/25002/154087/005360

M. bahtouli khaled

comme suite à votre offre d'emploi, j'ai l'honneur de vous

présenter M.

Demeurant à

Candidat à un emploi de : **Agent de pompage d'eau**

Je vous saurai gré de bien vouloir me faire connaître votre réponse, dans un délai de 08 jours au moyen de la carte réponse ci-jointe.



Cachet:

Le Directeur d'Agence.

Traité par : lbelkadi

Delivré par : lbelkadi

Partie à conserver par l'employeur

La carte réponse a été retournée le



N° : 15151270/25002/154087/005360

A retourner sous pli fermé à Monsieur le Directeur de

L'AGENCE de (1) **Alem DRAA BEN KHEDDA**

Date de délivrance **05/05/2025** Offre N° **15151270/25002**

Demande n° **154087005360/2401**

Agence de : **Alem DRAA BEN KHEDDA**

Nom et Adresse de l'Employeur:

EPIC ALGERIENNE DES EAUX DE TIZI OUZOU, 02, Boulevard de l'est Tizi Uzou

Lieu de travail :

SOUK EL TENINE

Partie à remplir par l'Employeur

Mr.

(2) A été recruté (e) à compter du :

En qualité de *Agent de pompage*

(2) N'a pas été retenu (e) pour les raisons suivantes :

Signature

(2) Veuillez me présenter d'autres candidats.

A : *Signature* Le :

Le responsable de l'organisme employeur

Cachet

(1) Agence ayant émis le Bulletin (2) rayer l'adresse inutile

Traité par : lbelkadi

Delivré par : lbelkadi



ZONE DE TIZI OUZOU
UNITE DE TIZI-OUZOU

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE

N° /DRH/UTO/2025

Entre les soussignés.

Algérienne des Eaux au 02 Bd de l'Est de Tizi-Ouzou

Représentée par Mme OUAMROUCHE Assia
Directrice d'Unité

Et,

Mr :
Né (e) : à Tizi-Ouzou
Demeurant :

D'AUTRE PART

Il a été Convenu et arrêté ce qui suit :

Chapitre 01 : Objet et durée du contrat :

Article 01 :

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions d'emploi et de rémunération conclues entre l'employeur et le contractant en conformité avec la législation, la réglementation et la convention collective en vigueur sur les relations de travail.

Article 02 :

A1) : Les deux parties conviennent que le présent contrat est conclu pour une **durée déterminée** à temps plein au cours de laquelle le contractant exercera les fonctions de **Surveillant pompiste et de site Niveau 01**, pour une durée de **Douze (12) mois** répartie comme suit : **Groupe : 01 Catégorie : 09 Section : 01**
Pour le motif suivant :

⚡ Surcroît de travail ;
Il prend effet le et prendra fin le sans formalités ni préavis.

La rupture anticipée peut intervenir : par accord des parties, en cas de faute grave dans le respect de la procédure formalisée par le règlement intérieur en cas de force majeure.

La rupture anticipée peut intervenir : par accord des parties, en cas de faute grave dans le respect de la procédure formalisée par le règlement intérieur en cas de force majeure.

Suite (Annexe n°4)

Article 03 :

Les clauses du présent contrat peuvent faire l'objet d'une adaptation au cours de son exécution, à la demande de l'une des deux parties et après accord par l'autre partie.

Les modifications apportées font l'objet d'un avenant au contrat.

Le refus par l'une des deux parties des propositions d'adaptation ne constitue pas un motif valable de résiliation du présent contrat.

Chapitre 02 : Lieu et condition de travail

Article 04 :

Le (a) contractant (e) exercera ses fonctions à la il (elle) accepte, Si les, nécessités de service l'exigent, la modification de son lieu de travail.

Chapitre 03 : Période d'Essai

Article 05 :

Le contractant est soumis (e) à une période d'essai de **30 jrs** qui précédera l'engagement définitif. Au cours de la période d'essai, chacune des parties peut dénoncer le présent contrat sans indemnité Ni préavis. Il (elle) sera confirmé (e) à l'issue de la période d'essai si les résultats obtenus sont jugés concluants.

Toute suspension de la relation de travail en conformité à la législation en vigueur durant la Période d'essai entraînera une prolongation de celles-ci d'une durée égale à l'interruption.

Chapitre 04 : Droit du contractant

Article 06 :

La relation de travail du contractant est régie par la législation, la réglementation et la convention collective en vigueur et les dispositions particulières du présent contrat.

En contrepartie de son travail, le contractant perçoit une rémunération composée des éléments suivants :

- Un salaire de base mensuel de : **20898,00 DA**
- Prime de rendement individuel (**PRI**)
- Prime de rendement collectif (**PRC**)
- Indemnité d'expérience professionnelle (**IEP**)
- Indemnité de panier
- Et autres primes y afférente

Article 07 :

Il bénéficie des droits prévus en matière de sécurité sociale, de retraite, d'accidents de travail, de prestations sociales, d'hygiène et de sécurité.

Suite (Annexe n° 4)

Chapitre 05 : Obligations du contractant

Article 08 :

Le contractant est soumis aux obligations fixées par la législation, la réglementation, la convention collective en vigueur, le règlement intérieur de l'Entreprise et les dispositions du présent contrat.

Il s'engage à :

- Se consacrer entièrement et exclusivement à l'exercice de ses fonctions et à la réalisation de Ses activités ;
- Assurer à l'Entreprise une disposition totale ;
- Ne pas avoir d'intérêts directs dans toute entreprise concurrente, cliente, sous-traitante ou Fournisseur ;
- Respecter les règles édictées par l'entreprise dans les actes professionnels qu'il doit Accomplir ;

Tout manquement par le contractant à l'un des engagements fixés par le présent article sera considéré comme manquement grave à ses obligations et entraînera la rupture de la relation de travail dans le respect des procédures disciplinaires prévues au règlement intérieur.

Chapitre 06 : Cessation de la Relation de Travail

Article 09 :

La rupture de la relation de travail intervient dans les cas prévus par la législation, la réglementation, la convention collective en vigueur, le règlement intérieur de l'Etablissement et les dispositions du présent contrat.

Dans le cas où le contractant manifeste la volonté de rompre la relation avec l'employeur, il doit présenter à ce dernier, sa démission par écrit et ne peut quitter son poste de travail qu'au terme de la période de préavis fixée à **90 jrs**, sauf arrangement entre les deux parties.

Chapitre 07 : Dispositions diverses

Article 10 :

Pour toutes dispositions non prévues par les présentes, les parties se réfèrent à celles reconnue aux travailleurs dans le cadre du règlement intérieur de l'Entreprise, des règles et procédures internes traitant des relations de travail.

Fait à Tizi-Ouzou le,07/05/2025

Signature de l'intéressé (e)
Précédée de la mention « lu et approuvé »

.....

ZONE DE TIZI OUZOU
UNITE DE TIZI-OUZOU

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE

N° /DRH/UTO/2025

Entre les soussignés.

Algérienne des Eaux au 02 Bd de l'Est de Tizi-Ouzou

Représentée par Mme OUAMROUCHE Assia
Directrice d'Unité

Et,

Mr :
Né (e) : à Tizi-Ouzou
Demeurant :

D'AUTRE PART

Il a été Convenu et arrêté ce qui suit :

Chapitre 01 : Objet et durée du contrat :

Article 01 :

Le présent contrat a pour objet de définir les conditions d'emploi et de rémunération conclues entre l'employeur et le contractant en conformité avec la législation, la réglementation et la convention collective en vigueur sur les relations de travail.

Article 02 :

A1) : Les deux parties conviennent que le présent contrat est conclu pour une **durée déterminée** à temps plein au cours de laquelle le contractant exercera les fonctions de **Surveillant pompiste et de site Niveau 01**, pour une durée de **Douze (12) mois** répartie comme suit : **Groupe : 01 Catégorie : 09 Section : 01**
Pour le motif suivant :

⚡ Surcroît de travail ;
Il prend effet le et prendra fin le sans formalités ni préavis.

La rupture anticipée peut intervenir : par accord des parties, en cas de faute grave dans le respect de la procédure formalisée par le règlement intérieur en cas de force majeure.

La rupture anticipée peut intervenir : par accord des parties, en cas de faute grave dans le respect de la procédure formalisée par le règlement intérieur en cas de force majeure.

Annexe n°6



Département des Ressources Humaines
Réf N° / DRH/UTO /2025

Tizi-Ouzou le 08/05/2025

A

Madame la Chef de Service Paie
ADE Tizi-Ouzou

Objet : Demande de code.

Veuillez procéder à la demande de code pour le recrutement des agents Cités ci-dessous : en Qualité de Surveillant Pompiste et de site au Niveau du centre Maatkas Conformément à la dérogation de recrutement /DCRHF/DG/ADE du / / .

| Nom et Prénom | Date de naissance | Niveau d'étude | diplôme | Type de contra | Structure | Sous structure |
|---------------|-------------------|----------------|---------|----------------|-----------|----------------|
| XXXXX | XXXXX | XXXXX | XXXXXX | XXX | XXXXXXXX | XXXXX |

Annexe n°7

| | | |
|---|---|---------------|
| EP Algérienne des Eaux (A.D.E) D.R.H | MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - GESTION ADMINISTRATIVE - GESTION DE CARRIERE | N° A / 04 |
| | | 0/9 |
| M.A.J /01/ | PROCEDURE FIXANT LES MODALITES D'AVANCEMENT A L'ECHELON AUTOMATIQUE | Page 1 / 3 |
| Date 00/00/2013 | | |

Références réglementaires

- Convention collective de l'Etablissement, notamment ses articles n° 55 & n° 156.

1. OBJET

La présente procédure a pour objet de préciser les modalités d'avancement au titre de l'échelon automatique selon un système d'avancement à l'échelon comprenant **vingt (20)** échelons attribués sur la base du nombre d'années d'expérience professionnelle (secteur et hors secteur) capitalisées par le travailleur conformément au barème ci-dessous :

BAREME D'ATTRIBUTION DES ECHELONS

| Nombre d'années d'expérience professionnelle | Position à échelon |
|--|--------------------|
| Inférieur à 03 ans | 01 |
| = à 03 ans et < 06 ans | 02 |
| = à 06 ans et < 08 ans | 03 |
| = à 08 ans et < 10 ans | 04 |
| = à 10 ans et < 12 ans | 05 |
| = à 12 ans et < 14 ans | 06 |
| = à 14 ans et < 16 ans | 07 |
| = à 16 ans et < 18 ans | 08 |
| = à 18 ans et < 20 ans | 10 |
| = à 20 ans et < 22 ans | 12 |
| = à 22 ans et < 24 ans | 14 |
| = à 24 ans et < 26 ans | 16 |
| = à 26 ans et < 28 ans | 18 |
| 28 ans et plus | 20 |

Annexe n°8

| | | |
|--|--|------------------------|
| EPE Algérienne des Eaux (A.D.E) D.R.H | MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - REMUNERATION - PRIMES ET INDEMNITES LIEES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL | N° B / 03 12 |
| M.A.J /01/ Date 00/ 00/2013 | PROCEDURE FIXANT LES MODALITES D'ATTRIBUTION DE L'INDEMNITE DE NUISANCE | Page 1/2 |

L'octroi de l'indemnité de nuisances est subordonnée à l'établissement d'une décision individuelle spécifiant le poste de travail et le taux y afférent conformément à la nomenclature des postes ouvrant droit aux indemnités de nuisance de l'ADE.

6. MONTANT DE L'INDEMNITE

L'indemnité de nuisances peut atteindre le taux maximum de quarante pour cent (40%) du salaire de base mensuel

L'indemnité de nuisance est attribuée au prorata des temps de présence.

7. DISPOSITIONS PARTICULIERES

- L'indemnité de nuisances est supprimée à compter du **1^{er} Novembre 2012** pour les postes de travail ne figurant pas dans la nomenclature des postes de travail ouvrant droit aux indemnités de nuisances de l'ADE.
- Les postes figurant dans la nomenclature des postes de travail ouvrant droit aux indemnités de nuisances et dont le taux est inférieur au taux actuellement octroyé, la correction en diminution selon le nouveau taux sera effective qu'à compter du **1^{er} Novembre 2012**.
- La diminution ou la suppression de l'indemnité de nuisances ne doit en aucun cas donné lieu à l'attribution d'une quelconque compensation sous quelque forme que ce soit.

8. REGIME FISCAL ET ASSUJETTISSEMENT

L'indemnité de nuisance est imposable et soumise à cotisation sociale.

Toute difficulté d'application doit être soumise à la Direction Centrale des Ressources Humaines et de la Formation.

Annexe n°9

| | | |
|---|--|---------------|
| EP Algérienne des Eaux (A.D.E) D.R.H | MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - REMUNERATION - PRIMES LIEES AUX RESULTATS | N° B / 05 |
| | | 0/7 |
| M.A.J / 01/ Date 00/00/2013 | PROCEDURE FIXANT LES MODALITES D'ATTRIBUTION DE LA PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUEL (PRI) | Page 1 / 3 |

Références réglementaires :

- Convention collective de l'Etablissement, notamment son article n°169.

La présente procédure a pour objet de fixer les modalités d'attribution de la prime de rendement individuel (P.R.I)

1. CRITERES DE NOTATION

L'appréciation du rendement individuel se fait sur la base de trois critères détaillés comme suit :

1.1 Atteinte de l'objectif :

Pour en permettre une réelle appréciation, l'objectif à atteindre est, au préalable, défini au travailleur par son responsable.

La note maximale de ce critère est fixée à dix (10) points. Elle varie en fonction du barème de notation ci-après :

- Rendement supérieur à l'objectif : de 09 à 10 points.
- Rendement égal à l'objectif : de 06 à 08 points
- Rendement moyen à l'objectif : de 02 à 04 points
- Rendement inférieur à l'objectif : 00

1.2 Qualité de travail :

La note maximale de ce critère est fixée à dix (10) points. Elle varie en fonction du barème de notation ci-après :

- Très bonne qualité de travail : de 09 à 10 points
- Bonne qualité de travail : de 06 à 08 points
- Moyenne qualité de travail : de 02 à 04 points
- Faible qualité de travail : 00

1.3 Assiduité :

Le contrôle de présence du personnel doit être assuré par la structure de l'Administration et des Moyens (DAM) ou de l'Administration et des Finances (DAF) sur la base des fiches de pointage dûment signées par le supérieur hiérarchique.

La note maximale de ce critère est fixée à dix (10) points. Elle varie en fonction du barème de notation ci-après :

- Ni retards ni absences dans le mois : 10 points
- Retards et absences cumulés dans la limite de 3h 30' par mois : 08 points
- Retards et absences cumulés compris entre 3h 30' et 8h 00'/mois : 04 points
- Retards et absences cumulés supérieurs à 8 heures et inférieurs à 24 heures dans le mois : 00

Par absences, il faut entendre toutes celles liées à « l'absentéisme » à savoir : absence autorisée non payée, absence non autorisée et retards, à l'exception des absences pour raisons de service et des absences statutaires prévues par la législation du travail tel que le congé

Annexe n°10

| | | |
|---|--|---------------|
| EP Algérienne des Eaux (A.D.E) D.R.H | MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - REMUNERATION - PRIMES LIEES AUX RESULTATS | N° B / 05 |
| | | 0/3 |
| M.A.J / 0 / | PROCEDURE RELATIVE A LA PRIME DE RENDEMENT COLLECTIF (PRC) (UNITE DE PRODUCTION) | Page 1 / 6 |
| Date / / | | |

Références réglementaires :

- Convention collective de l'Etablissement, notamment son article n°168.

La présente procédure a pour objet de fixer les modalités d'attribution de la prime de rendement collectif (PRC) aux collectifs des Unités de production.

1. DISPOSITIONS GENERALES

L'attribution de la prime de rendement collectif (PRC) est liée à l'atteinte des objectifs budgétaires retenus pour l'exercice en cours par les organes compétents de l'Etablissement.

La prime de rendement collectif (PRC) est attribuée au delà d'un minimum d'atteinte des objectifs dont le seuil est fixé à **90%** et plus.

La prime de rendement collectif (PRC) est nulle si le seuil de **90%** n'est pas atteint.

2. MODALITES D'ATTRIBUTION

- 2.1. La prime de rendement collectif (PRC) est un pourcentage du salaire de base
- 2.2. Le salaire de base est défini comme étant le salaire qui est affecté au travailleur selon son grade (catégorie/ échelon).
- 2.3. Le montant maximum de la prime de rendement collectif (PRC) est fixé à **30%** du salaire de base mensuel du travailleur.
- 2.4. La prime de rendement collectif (PRC) est attribuée mensuellement au prorata des jours effectivement travaillés par chaque agent durant le mois considéré.
- 2.5. Pour l'évaluation individuelle des employés au titre de l'assiduité, de la qualité et de la quantité de travail ainsi que de la discipline, des abattements sur la prime mensuelle seront appliqués en fonction de la notation individuelle.

Cette note individuelle sanctionnera le mérite de chaque agent dans la réalisation des objectifs de son collectif.

A cet effet, quatre (04) notes sont prévues

| Notes | Abattements |
|-------|---|
| A | L'agent perçoit la totalité de la prime calculée par collectif. |
| B | L'agent perçoit 75% de la prime calculée par collectif. |
| C | L'agent perçoit 50% de la prime calculée par collectif. |
| D | L'agent ne reçoit aucune prime. |

Cette note est attribuée par chaque responsable hiérarchique habilité (Directeur Général, Directeur de Zone et Directeur d'Unité) sur proposition des responsables hiérarchiques, pour les personnels respectivement placés sous leur autorité.

Annexe n°11

| | | |
|---|--|-------------------------|
| EP Algérienne des Eaux (A.D.E) D.R.H | MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - REMUNERATION - PRIMES ET INDEMNITES LIEES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL | N° B / 03 0/6 |
| M.A.J /01/ Date 00/00/2013 | PROCEDURE FIXANT LES CONDITIONS ET MODALITES D'ATTRIBUTION DE LA PRIME DE PANIER | Page 1 / 1 |

Références réglementaires :

- Convention collective de l'Etablissement, notamment son article **177**.

1. OBJET :

La présente procédure a pour objet de préciser les conditions et les modalités d'attribution de la prime de panier.

2. MODALITES D'ATTRIBUTION – MONTANT

- 2.1. La prime de panier vise à rembourser forfaitairement les frais de restauration engagés par les travailleurs, lorsque l'Etablissement opte pour la séance continue.
Elle est versée au prorata- temporis des journées effectives de travail, y compris durant le mois de Ramadhan.
- 2.2. Elle est fixée à **250 DA** par journée effective de travail effectif.
- 2.3. Elle est intégrée au bulletin de paie et versée mensuellement.

3. REGIME FISCAL ET ASSUJETTISSEMENT

La prime de panier est imposable et non soumise à cotisation sociale.

4. DISPOSITIONS PARTICULIERES

- 4.1. L'indemnité de panier n'est pas cumulable avec l'indemnité de repas induite par une mission commandée (frais de mission) et lorsque il y a prise en charge par l'Etablissement.
- 4.2. Dans le cas où le redoublement de poste amène le travailleur à exercer plus de 12 heures sans discontinuer il lui est accordé le bénéfice d'une indemnité de panier supplémentaire d'égal montant (**250 DA**).

Toute difficulté d'application doit être soumise à la Direction Centrale des Ressources Humaines et de la Formation.

Annexe n°12

| | | |
|--|--|--------------|
| EPE Algérienne des Eaux (A.D.E) D.R.H | MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES | N° B / 03 |
| | - REMUNERATION - PRIMES ET INDEMNITES LIEES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL | 0/3 |
| M.A.J /01/ | PROCEDURE FIXANT LES CONDITIONS D'ATTRIBUTION DE L'INDEMNITE DE TRANSPORT | Page 2/ 3 |
| Date 00/00/2013 | | |

5. MONTANT DE L'INDEMNITE

L'indemnité forfaitaire de transport est attribuée conformément au barème suivant

| Distance | Montant/Mois |
|---------------|--------------|
| 1 à 5 Km | 1 300 DA |
| 6 à 10 Km | 1 500 DA |
| 11 à 20 Km | 1 900 DA |
| Plus de 20 Km | 2 300 DA |

Elle prend effet à compter du premier mois qui suit la déclaration de l'agent et la remise des pièces justificatives.

Il ne peut, en aucun cas, y avoir d'effet rétroactif si le travailleur concerné a omis de faire sa déclaration dans les délais requis.

6. REGIME FISCAL ET ASSUJETTISSEMENT

L'indemnité forfaitaire de transport est imposable et non soumise à cotisation sociale.

Toute difficulté d'application doit être soumise à la Direction Centrale des Ressources Humaines et de la Formation.

Ministère des Ressources en Eau et de la Sécurité Hydraulique
Algérienne des Eaux
Unité Centrale National de Formation aux Métiers de l'Eau

N°S/1/AD/DFG/UCF/ME/2022

ATTESTATION DE FORMATION

Nous attestons que,

Monsieur

RESDJAL LAMRABIA

Né (e) le

10.02.1988 à TIZI-OUZOU

A suivi le stage portant sur

La gestion de la relation clientèle

Qui s'est déroulé du

22 au 26.05.2022

Cette attestation est délivrée à l'intéressé (e), pour servir et valoir ce que de droit.

Alger, le 02/06/2022



The stamp is circular and contains the text 'Unité Centrale National de Formation aux Métiers de l'Eau' and 'Ministère des Ressources en Eau et de la Sécurité Hydraulique Algérienne des Eaux'. A signature is written over the stamp.

Taxes de la formation continue et de l'apprentissage

Loi de finances pour l'année 1998 (Déclaration semestrielle au niveau de la Direction de la formation et de l'Enseignement Professionnels (DFEP))

A institué deux taxes de 1% au total de la masse salariale

1 %

→ 0,5 % Consacrés à la formation continue

→ 0,5 % Consacrés à l'apprentissage

Loi de finances pour l'année 2007 (Déclaration semestrielle au niveau des DFEP)

2 %

→ 1 % Consacré à la formation continue

→ 1 % Consacré à l'apprentissage

Loi de finances pour l'année 2022 (Déclaration annuelle au niveau des impôts)

2 %

→ 1 % Consacré à la formation continue

→ 1 % Consacré à l'apprentissage

*Table des
matières*

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre I :Les fondements de la gestion des ressources humaines..... | 4 |
| Introduction | 4 |
| Section 1 : Les aspects théorique de la GRH. | 5 |
| 1. Définition des concepts liée à la gestion des ressources humaines | 5 |
| 2. Quelques éléments historiques sur la GRH | 7 |
| 3. Les objectifs et les enjeux de la fonction ressources humaines | 10 |
| 3.1. Les objectifs de la fonction ressources humaines | 10 |
| 3.2. Les enjeux de la fonction ressources humaines | 11 |
| 4. Les missions de la GRH | 11 |
| 5. Les pratiques de la GRH | 13 |
| Section 02 : La GRH dans les entreprises publiques et privées. | 16 |
| 1. La distinction entre l'entreprise publique et l'entreprise privée en Algérie | 16 |
| 2. La distinction entre entreprises publiques et entreprises privées en termes d'organisation | 18 |
| 2.1. A la base de le GRH, un respect du contrat de travail | 18 |
| 2.2. Les modalités de recrutement | 19 |
| 2.3. De nombreuses similarités en termes de gestion des RH dans les secteurs public et privé..... | 20 |
| Conclusion..... | 22 |
| Chapitre II :La gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes..... | 23 |
| Introduction | 23 |
| Section 01 : Évolution de la gestion des ressources humaine. | 24 |
| 1. Évolution de la gestion des ressources humaines dans le monde | 24 |
| 2. L'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie..... | 25 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.1. | Les premières années après l'indépendance..... | 26 |
| 2.2. | Les années 60 et 70..... | 26 |
| 2.3. | Les années 80..... | 27 |
| 2.4. | Les années 90..... | 27 |
| 2.5. | La période actuelle..... | 28 |
| Section 02 : | La gestion stratégique des ressources humaines..... | 29 |
| 1. | Définition de la gestion stratégique des ressources humaine | 29 |
| 2. | Les étapes de création d'une stratégie RH..... | 30 |
| 3. | L'importance et les enjeux de la GSR..... | 31 |
| 4. | La stratégie interne et externe: | 32 |
| 5. | Les processus de la gestion stratégique des ressources humaines..... | 33 |
| 6. | Le lien entre la GSRH et la performance de l'entreprises | 34 |
| Conclusion..... | | 35 |
| Chapitre III: | La gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques | |
| algériennes Cas de l'ADE de Tizi-Ouzou..... | | 37 |
| Introduction | | 37 |
| Section 01 : | Présentation générale de l'entreprise d'accueil : ADE | 38 |
| 1. | L'évolution historique de l'entreprise ADE..... | 38 |
| 2. | Situation géographique et statut juridique de l'ADE | 38 |
| 3. | Missions et objectifs de l'entreprise ADE | 40 |
| 4. | Organisation Administrative de l'ADE..... | 41 |
| Section 02 : | Les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'ADE | 46 |
| 1. | Le recrutement | 46 |
| 1.1. | Les conditions de recrutement et les particularités de certains postes | 46 |
| 1.2. | Les modes de recrutement..... | 47 |
| 2. | Rémunération | 49 |
| 2.1. | Les indemnités | 50 |

| | |
|--------------------------------|----|
| 2.2. Les primes | 51 |
| 3. Formation..... | 51 |
| 4. Motivation | 52 |
| 5. Gestion des carrières | 54 |
| Conclusion..... | 56 |
| Conclusion générale | 57 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |
| Table des matières | |
| Résumé | |

Résumé

La gestion des ressources humaines est un élément important pour le succès des entreprises publiques, les pratiques de la GRH incluent : le recrutement, la rémunération, la formation, motivation, gestion des carrières qui visent à optimiser l'utilisation des RH pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer la performance de l'entreprise. De ce fait, les entreprises donnent de plus en plus d'importance au facteur humain qui représente une source fondamentale de création de la valeur et de la richesse. L'objet de ce travail a été d'étudier les pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques en Algérie, tout en mobilisant un corpus théorique sur relatifs aux gestions des ressources humaines. Nous avons mené une étude empirique auprès de la direction des eaux de la Wilaya de Tizi-Ouzou où nous avons appris la méthode de déroulement des ressources humaines dans l'entreprise ADE.

Mots clés : Ressources humaine, Gestion des ressources humaines, les pratiques, ADE.

Abstract

Human resource management is an important element for the success of public enterprises. HRM practices include recruitment, compensation, training, motivation, and career management, all aimed at optimizing the use of human resources to achieve organizational goals and improve company performance. As a result, companies are increasingly placing importance on the human factor, which represents a fundamental source of value and wealth creation. The objective of this work was to study human resource management practices in public enterprises in Algeria, while drawing on a theoretical body of knowledge related to HRM. We conducted an empirical study at the Water Authority of the Wilaya of Tizi-Ouzou, where we learned about the human resource procedures in the ADE company.

Keys words : Human Resources, Human Resource Management (HRM), Practices