

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**  
**Licence GRH**  
**Promotion : 2023/2024**

## ***Polycopié de cours de***

# ***Principes Gestion des Ressources Humaines***

**Dr. Kehri Samir**

**Maitre de Conférences Classe B à l'UMMTO**

**Email : [samir.kehri@ummto.dz](mailto:samir.kehri@ummto.dz)**

**Tél : +213 6 60 87 97 31**

### **Résumé du cours : Principes de Gestion des Ressources Humaines**

**La gestion des ressources humaines (GRH) occupe aujourd'hui une place centrale dans les organisations modernes. Ce cours vise à offrir une compréhension approfondie des activités et des enjeux clés liés à la gestion des ressources humaines, tout en situant cette fonction dans le contexte plus large des principales fonctions de l'entreprise. L'objectif est de permettre aux étudiants d'explorer les outils et pratiques essentiels pour une gestion efficace et stratégique des ressources**

**L'évolution de la fonction RH a suivi une trajectoire marquée par plusieurs étapes. Initialement marginale et liée à la révolution industrielle, la gestion du personnel s'est progressivement structurée, influencée par des approches comme le Taylorisme. Avec le temps, elle a évolué vers une gestion stratégique, pleinement intégrée aux objectifs organisationnels. Les mutations technologiques, la mondialisation, les transformations économiques et les défis démographiques ont profondément redéfini le rôle et les attentes envers le**

**Les concepts fondamentaux explorés dans ce cours incluent la GRH, la DRH (Direction des Ressources Humaines) et la gestion systémique et stratégique. Ces notions permettent de comprendre comment la fonction RH dépasse la simple administration pour devenir un levier de compétitivité et de performance.**

ملخص : مبادئ إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية اليوم مكانة مركزية في المنظمات الحديثة. تهدف هذه الدورة إلى توفير فهم متعمق للأنشطة والقضايا الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مع وضع هذه الوظيفة في السياق الأوسع للوظائف الرئيسية للشركة. الهدف هو السماح للطلاب باكتشاف الأدوات والممارسات الأساسية لإدارة الموارد الفعالة والاستراتيجية

لقد اتبع تطور وظيفة الموارد البشرية مسارًا تميز بعدة مراحل. في البداية، كانت إدارة شؤون الموظفين هامشية ومرتبطة بالثورة الصناعية، وأصبحت تدريجيًا منظمة، متأثرة بمناهج مثل تايلور. مع مرور الوقت، تطورت نحو الإدارة الإستراتيجية، المتكاملة بالكامل مع الأهداف التنظيمية. لقد أدت التغيرات التكنولوجية والعولمة والتحول الاقتصادي والتحديات الديموغرافية إلى إعادة تحديد دور وتوقعات المجتمع بشكل عميق

تشمل المفاهيم الأساسية التي تم استكشافها في هذه الدورة إدارة الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية (قسم الموارد البشرية) والإدارة النظامية والاستراتيجية. تسمح لنا هذه المفاهيم بفهم كيف تتجاوز وظيفة الموارد البشرية الإدارة البسيطة لتصبح رافعة للقدرة التنافسية والأداء.

الكلمات المفتاحية: سياسات الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، إدارة الحياة المهنية، الإدارة الاستشرافية للوظائف والمهارات

## **Objectifs généraux du cours :**

Ce cours est destiné aux étudiants de Licence en GRH.

Il vise à :

- Identifier les principales activités de la gestion des ressources humaines dans les organisations ;
- Explorer les enjeux RH des grandes problématiques de management des organisations ;
- Situer la fonction RH par rapport aux grandes fonctions de l'entreprise et dans le contexte socio-économique ;
- Découvrir les pratiques et outils RH mobilisables dans les organisations.

## **Plan du Cours**

Introduction

### **Chapitre 1. Evolution et généralités sur la fonction Ressources Humaines.**

1. De la fin du XVIIIème au début du XXème : Machinisme, industrialisation et développement du capitalisme industriel : La Fonction personnel à la marge.
2. Début du XXème à la première moitié du XXème : La fonction Personnel apparaît dans les organisations.
3. De l'entre-deux-guerres aux années 70 : une fonction de personnel en plein essor.
4. Des années 70 aux années 2000 : l'ère des managers.

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

1. Les mutations technologiques.
2. La mondialisation et l'internationalisation.
3. Le contexte économique.
4. Les évolutions démographiques.

### **Chapitre 3. Les différents concepts qui s'y rattachent.**

1. Gestion des ressources humaines
2. Fonction ressources humaines
3. Direction des ressources humaines
4. La GRH centrée sur des activités propres
5. La Gestion systémique des Ressources Humaines

## 6. La Gestion stratégique des Ressources

### Chapitre 4. Les objectifs de la gestion des ressources humaines.

1. L'objectif économique:
2. L'objectif humain:
3. L'objectif d'actualisation:

### Chapitre 5. Les missions de la gestion stratégique des ressources humaines.

1. Administrer efficacement:
2. Développer les motivations des salariés:
3. Favoriser le changement:
4. Mettre en œuvre la stratégie:

### Chapitre 6. Les activités de base de la gestion des ressources humaines

1. L'acquisition du personnel:
2. La stimulation des ressources humaines:
3. Le développement des Ressources Humaines

### Chapitre 7. Etat des lieux de la GRH en Algérie

1. La période 1960-1980 : Une vision socialiste de la fonction Ressources Humaines.
2. La période 1980-1990 : La Ressource Humaine est un coût à minimiser.
3. La période 1990 à nos jours : L'ajustement Ressources/Besoins et valorisation des Ressources Humaines..

### Chapitre 8. Caractéristiques, attentes et perspectives de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie.

1. Les caractéristiques :
2. Les attentes et défis de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.
3. Les nouveaux axes de développement de la fonction Ressources Humaines en Algérie.
4. Quelques perspectives pour les entreprises algériennes.

Conclusion

Bibliographie

## **Introduction**

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

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

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

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

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

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

## **Chapitre 1. Evolution et généralités sur la fonction Ressources Humaines.**

Aujourd'hui, seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes<sup>1</sup>, leur enthousiasme, leur créativité sans quoi tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des Ressources Humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise. Les enjeux de la GRH sont donc très importants et la fonction se situe au cœur des préoccupations des dirigeants d'aujourd'hui.

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

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

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

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

-Le contremaître se charge lui-même de recruter les personnes dont il a besoin.

-La formation s'opère rapidement sur le tas et devient rudimentaire : il s'agit de disposer d'une simple force de travail.

-La direction s'occupe des cadres, de la paie et de la comptabilité.

-Les patrons tendent de mettre en place des politiques sociales par le biais de construction de logements, création de commerces, activités culturelles...etc.

---

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

Néanmoins, dans la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup>, à l'apparition des postes de secrétaire social ou de secrétaire au bien être dans les usines :

- Avec l'exode rural et l'émergence des premiers grands ensembles industriels, il s'agit à la fois de fixer une population déracinée et de se substituer à la carence des collectivités locales en matière de construction de logements, d'épiceries, de crèches. Peu d'efforts sont par contre accomplis pour adoucir les conditions de travail des salariés (pénibilité, 12h de travail sur six jours, fréquence des accidents, règlements intérieurs très durs...) : il s'agit donc surtout d'agir sur la vie extérieure au travail, sur les conditions de vie, l'usine restant un simple local à produire.

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

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

## **2. Début du XX<sup>ème</sup> à la première moitié du XX<sup>ème</sup> : La fonction Personnel apparaît dans les organisations.**

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

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

formalisation de la gestion du personnel : définition de poste, formation du personnel, système de rémunération. C'est une gestion purement quantitative.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

-Dans le sens de la mise en place de techniques spécialisées de gestion du personnel : ergonomie, technique de communication, échelle de satisfaction, grille de classification,

méthode d'évaluation des postes, procédures d'accueil, l'information (notes de services, affichages, réunions, journaux,...).

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

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

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

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

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

L'intégration de la dimension humaine dans les choix stratégiques (implantation sur de nouveaux marchés, rachats d'entreprises, introduction de nouvelles technologies) est devenue incontournable. « Les hommes et l'organisation font la différence » : c'est vers la GRH que

l'on se tourne pour exploiter des gisements de productivité. La logique compétence se substitue à la logique de poste.

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

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

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

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

### **1. Les mutations technologiques.**

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

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

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

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

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

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

Trois impacts des mutations technologiques doivent être soulignés :

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

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

Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations

technologiques franchissent sans délais les frontières, l'innovation, le partage des bonnes pratiques et la rigueur deviennent indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Le renchérissement des investissements impose une marge d'autofinancement accrue et donc la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'innovation participative est devenue un avantage compétitif important. Le manager stimule et valorise la créativité de son équipe.

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

Le terme mondialisation provoque le plus souvent des réactions ambiguës.

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

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

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

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

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

### **2.2. Une logique de globalisation.**

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

---

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

d'être à la fois à l'écoute des besoins spécifiques locaux et à la pointe de la production au niveau mondial : penser local, agir mondial ; penser mondial, agir local.

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

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

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

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

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

D'un côté, il s'agit de gérer la dialectique entre l'économique et le social dans une perspective de plus en plus située entre les deux pôles extrêmes le global et le local;

D'un autre côté, les entreprises confrontées à cette nouvelle donne doivent trouver un équilibre délicat entre leur appartenance au niveau planétaire dans une relance facilitée par une organisation entrepreneuriale en réseaux et accentuée par le développement des autoroutes de l'information.

### **3.Le contexte économique.**

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

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

-Maintenir sa compétitivité et répondre aux attentes de ses actionnaires;

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

#### **4. Les évolutions démographiques.**

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

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

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

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

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

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

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

### **Chapitre 3. Les différents concepts qui s'y rattachent.**

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

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

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

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

**4. La GRH centrée sur des activités propres** : elle représente « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite<sup>3</sup> ».

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

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

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

---

<sup>3</sup> Belanger.L., Benabou. C, Bergeron. J., Foucher. R et Petit .A :Gestion stratégique des ressources humaines. Boucherville, Gaëtan Morin, (1988), p.5.

## **Chapitre 4. Les objectifs de la gestion des ressources humaines.**

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

« La fonction ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre »<sup>4</sup>.

### **1.L'objectif économique:**

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

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

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

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

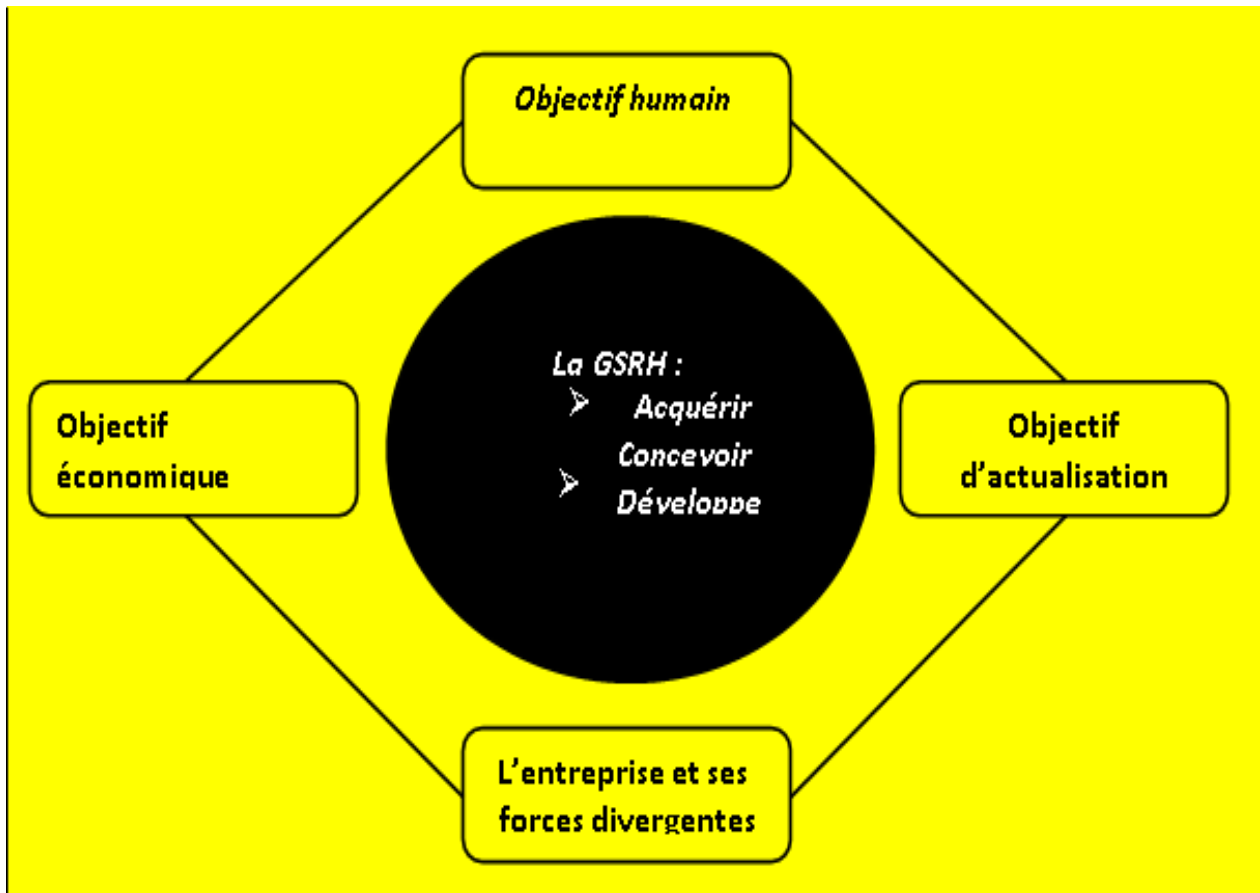
Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitudes des potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements multiples (politiques, technologiques, économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions.

---

<sup>4</sup>COTE.M : La gestion des ressources humaines, éd Gérin, Canada, 1975, P. 6.

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

**Figure 1 : Les objectifs de la GRH :**



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

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

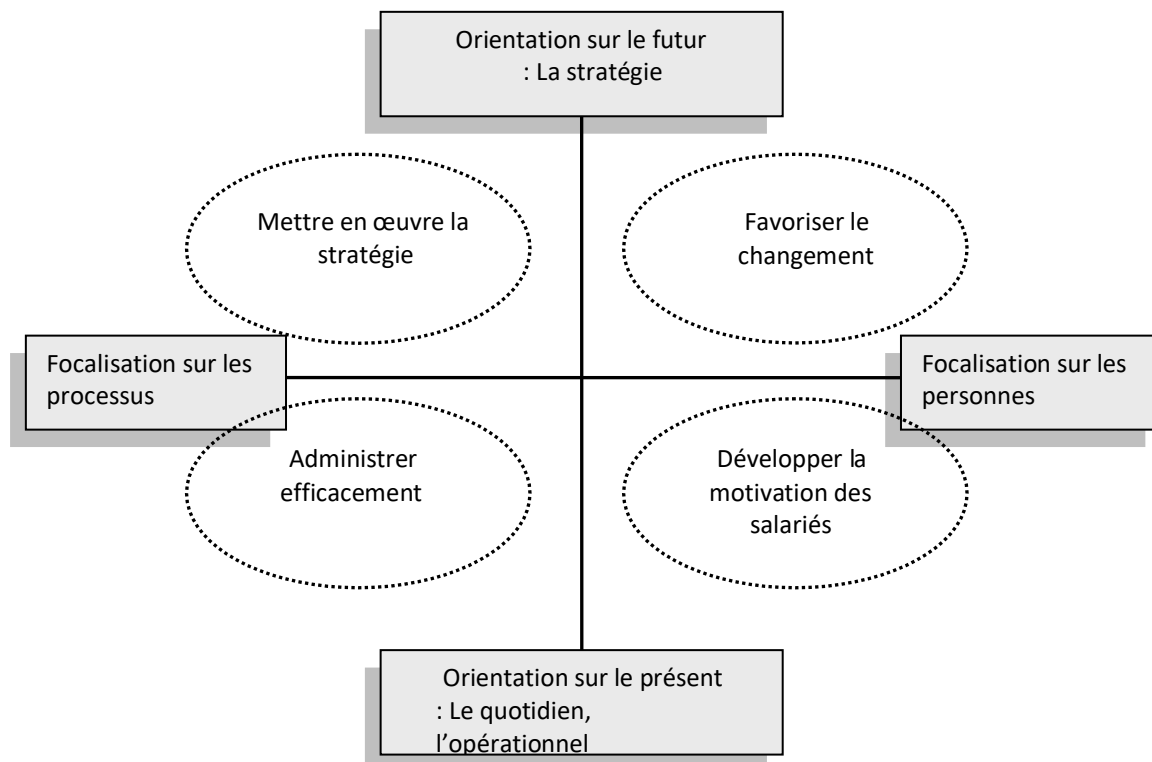
A l'opposé, les objectifs d'actualisation tendent à favoriser le développement de l'homme ressource sans trop se préoccuper de ce que l'entreprise peut en retirer.

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

accepter d'intégrer ses efforts à ceux des autres si elle veut que l'organisation atteigne efficacement ses objectifs.

## Chapitre 5. Les missions de la gestion stratégique des ressources humaines:

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



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

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

### 1. Administrer efficacement:

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

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

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

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

## **3. Favoriser le changement:**

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

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

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

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

## **Chapitre 6. Les activités de base de la gestion des ressources humaines:**

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

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

Les entreprises doivent faire face à des choix, d'un côté, elles doivent limiter le nombre de leurs employés pour assurer leurs suivis financiers. De l'autre, elles doivent pouvoir compter

sur les meilleurs talents disponibles dans leurs créneaux d'activités, si elles veulent croître et se distinguer face à la concurrence.

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

« C'est l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme »<sup>5</sup>.

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

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

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

La diversité de la main d'œuvre (vieillesse, féminisation, diversité ethnique), les lois adoptées dans le domaine de travail et enfin l'expansion et la diversification des organisations

---

<sup>5</sup>SEKIOU.L: Gestion des ressources humaines, éd Deboeck Université, Bruxelles, 2001, P.70.

suscitées par la forte concurrence qu'entraîne la mondialisation des marchés contribuent à accroître l'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

De ce fait, la gestion prévisionnelle permet de :

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

## **1.2. Le recrutement:**

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

Le recrutement est : « l'ensemble des actes qui consistent à repérer puis à sélectionner un individu pour le faire intégrer dans une organisation »<sup>6</sup>.

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

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

---

<sup>6</sup> BOURDONNAIS.J : Le recrutement, in encyclopédie de management, T2, éd Vuibert, Paris, 1992, P.618.

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

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

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

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

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

### **2.1. La rémunération:**

« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation ».<sup>7</sup>

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

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

### **-Les éléments constitutifs de la rémunération:**

---

<sup>7</sup>SHIMON.L: La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, éd d'Organisation, Paris, 2002, P.384.

Le salaire de base : Le montant versé aux salariés est calculé sur la base du classement des postes organisationnels fondés sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce.

Les heures supplémentaires : Elles sont effectuées au-delà de la durée légale du travail, elles doivent être analysées de point de vue des causes qui les justifient et des effets qu'elles entraînent.

Les primes : Elles sont reçues, soit à la fin de l'année (conventionnelles), soit à un salarié répondant aux objectifs fixés (individuelles), soit à un effort général (collectives).

Avantages complémentaires:

-Des avantages dont bénéficie l'ensemble du personnel (installations sportives) ;

-Des avantages attribués d'une manière sélective (voyages, logements) ;

-Des avantages sociaux (couverture du risque maladie, congés supplémentaires).

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

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

#### **3.1. La formation :**

La formation est : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>8</sup>.

La formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation.

---

<sup>8</sup>SEKIOU.L : Op cit, P.336.

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

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

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

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

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

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

### **3.2. La gestion de carrière:**

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

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

Quant à l'expression « Gestion des carrières », on peut la définir comme suit :

«Un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences »<sup>9</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

---

<sup>9</sup>SEKIOU.L: Op.cit, P.367.

## **Chapitre 7. Etat des lieux de la GRH en Algérie**

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

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

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques des années 2000, la qualité du Management des Ressources Humaines est un facteur clé de succès essentiel.

Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des Ressources Humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant. Cette conviction s'est forgée progressivement, contribuant à l'émergence de la fonction Personnel et à sa transformation en fonction Ressources Humaines, à la prise en compte des défis à relever. Cette conviction imprègne les idées forces du Directeur Ressources Humaines aujourd'hui qui devient partenaire d'affaires, responsable du développement humain et social.

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

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

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

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

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

Cependant, le choix de l'économie de marché ne suffit pas et le débat sur ce changement ne doit pas occulter le déficit de responsabilité sociale des entreprises minées par des conflits d'intérêts<sup>10</sup>.

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

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

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

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

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

---

<sup>10</sup>KOURDE.L : "Comprendre les conflits du travail", Maghreb ressources humaines N° 2, mars [1992], p.33.

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

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

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

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

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

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

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

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

Commence alors une période de nationalisation des grands secteurs de production : en 1966 le président Boumédiène proclame la nationalisation des secteurs miniers, en 1967 des banques

et en 1971 c'est au tour des hydrocarbures, dont les importantes recettes deviennent l'outil du développement. Une planification de plus en plus rigoureuse est mise en place grâce à l'organisation de l'économie en monopoles et sociétés d'Etat, couvrant tous les secteurs de l'économie, y compris le commerce extérieur : l'Etat devient le principal, sinon le seul, employeur.

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

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

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

Consacrées essentiellement à la construction de l'Etat et de ses institutions de base, ces années auront été, pour la fonction Ressources Humaines, une étape-clé dans la mise en place d'un système administratif. La fonction est alors vue comme une fonction sociale complète<sup>11</sup>, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, cantine, etc.).

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

Au début des années 1980, une centaine de sociétés nationales ont été restructurées en plus de cinq cents entreprises publiques, et le mode d'intégration verticale de chaque société nationale était cassé, voir transformé en concentration horizontale ou plutôt en séparation des fonctions de l'amont et de l'aval. Comme la société Naftal qui est née de la restructuration de la Sonatrach en 1982 puis la séparation de raffinage et de la distribution en 1987.

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

---

<sup>11</sup>KHALFA. B : "Algérie : Evolution de la fonction personnel", Maghreb ressources humaines, N°2, [1992], p 65

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

-Introduction et généralisation des NTIC ;

-Démarche qualité ;

-Flexibilité de l'emploi ;

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

Consciente de cette réalité, la Direction Générale de la Fonction Publique a engagé depuis 1995 des réformes profondes en matière de gestion des ressources humaines en rapport avec les exigences d'efficacité, de performance et d'efficience, induites par les mutations que connaît le pays et auxquelles elle doit faire face ainsi que des mécanismes d'appui et d'accompagnement visant tous les secteurs et tous les domaines, parmi lesquels se place en priorité la mise à niveau de la Gestion des Ressources Humaines.

Ces réformes se sont traduites notamment par :

La consécration de plans annuels de gestion des ressources humaines dans les différentes institutions et administrations publiques à la faveur du décret n° 95-126 du 29 avril 1995.

La consécration de plans sectoriels annuels de formation, de perfectionnement et de recyclage dans les différentes institutions et administrations publiques à la faveur du décret n° 96-92 du 3 /3/ 1996.

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

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

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

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

-Le transfert du pouvoir de décision en matière de Gestion des Ressources Humaines (recrutement, discipline, hiérarchie des emplois, conditions de travail, rémunération...) des structures de l'Etat vers l'entreprise;

-La formalisation par voie conventionnelle des conditions d'emploi et de travail, permettant aux partenaires sociaux de l'entreprise d'élaborer leurs règles de Gestion des Ressources Humaines ;

-L'utilisation de plus en plus généralisée de l'outil informatique ;

-La mise en place des mécanismes de régulation des effectifs de la Fonction Publique destinés à assurer une meilleure maîtrise de ses effectifs ;

-Une amélioration du niveau de formation des Directeurs des Ressources Humaines désormais diplômés des universités ;

-Mesures d'incitation et d'encouragement à l'emploi et à l'investissement : emploi flexible financé par l'Etat sous forme de contribution au salaire et de moyen d'exonération des charges sociales;

-Développement d'une politique de formation promotionnelle, accompagnée par la mise à niveau de l'ensemble du dispositif Education- Formation ;

Des efforts dans l'application des démarches qualité (procédures de normalisation) ;

-Une croissante participation des Directeurs des Ressources Humaines à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise;

-Obligation pour l'Entreprise de disposer d'une commission consultative d'entreprise ;

-Existence d'un syndicat puissant avec ancrage social fort avec lequel l'Etat s'est engagé dans une politique contractuelle ;

-Une présence accrue des structures de concertation ;

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

Cet arsenal de mesures, impulsé essentiellement par l'Etat, devenu acteur principal du changement, est en train de mettre à l'épreuve les pratiques issues du lourd héritage des

périodes précoloniale et coloniale, fonctionnant sur une trame agissante des représentations collectives culturelles traditionnelles patrimoniales, sur lesquelles se sont greffés les modèles coloniaux du management de type tayloriste. Cette mise à l'épreuve, rendue possible grâce au Programme National de Mise à Niveau, semble indiquer une reconnaissance officielle ainsi qu'une prise de conscience importante chez les jeunes chefs d'entreprises et les jeunes cadres, du rôle de la GRH dans la performance de l'entreprise.

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

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

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

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

## **Chapitre 8. Caractéristiques, attentes et perspectives de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie.**

En dépit du processus entamé de modernisation des structures de l'entreprise algérienne, la fonction Ressources Humaines demeure tiraillée entre les contraintes imposées par les

dynamiques internes de l'évolution sociétale, et l'impérieuse nécessité de relever des défis nouveaux.

L'importance de la Fonction Ressources Humaines Algérie s'accroît avec la taille de l'entreprise et le nombre de son personnel et elle a toujours constitué le fer de lance de la gestion dans les entreprises algériennes<sup>12</sup>.

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

## **1. Les caractéristiques :**

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

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

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

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

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

Les relations familiales se présentent comme une composante qui a beaucoup d'influence sur la fonction personnel. En constituant un moyen de contrôle social sur tous les employés, ces

---

<sup>12</sup>Hadj Mounir, « Conflit de rationalités et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition : le cas des entreprises publiques algériennes ». Université de Lille1, 1999, P. 28.

relations limitent le rôle du chef personnel. Ce dernier se trouve obligé de convaincre les différents membres de la famille dirigeante avant de prendre et mettre en œuvre des décisions qui touchent le personnel.

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

## **1.2. La formation.**

La formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et qui mobilise des moyens nécessaires et importants. Elle est perçue plutôt comme un investissement et non pas comme des dépenses obligatoires ou fatales à sa charge et chaque entreprise est sensée adopter une politique de formation pour ses salariés afin d'atteindre la performance. Elle est bénéfique aussi bien pour la firme que pour les employés eux-mêmes. D'un côté, elle entraîne un accroissement de la productivité du travail et conduit à l'instauration d'un meilleur climat social dans la firme. D'un autre côté, donne lieu à une éléction de nouveaux talents individuels. Dans cette perspective, la création d'un service pour la formation au niveau de l'entreprise algérienne devient une obligation urgente. Les prérogatives de celui-ci sont les suivantes:

- La détermination des besoins en formation ;
- La conception des plans et des programmes de formation;
- La ventilation des bénéficiaires de la formation entre les différentes catégories socioprofessionnelles;
- La mise en œuvre des plans et des programmes de formation;
- Le suivi et contrôle des actions de formation.

La formation a pris plus d'importance dans le contexte actuel d'ouverture des marchés. Vu son importance, les entreprises algériennes ont mis en place divers programmes de formation. Néanmoins, ces programmes n'ont pas d'objectifs clairs, répondant aux besoins occasionnels du travail.

Ceci s'explique, entre autres, par les ressources limitées de ces entreprises qui n'ont pas, d'une part, les moyens nécessaires pour financer des programmes de formation continue à

tous leurs employés et qui préfèrent, d'autre part, sélectionner des individus expérimentés capables de mettre en œuvre immédiatement leurs compétences techniques sans le recours à la formation.

L'environnement concurrentiel peut être considéré aussi comme une deuxième cause de la faiblesse de la formation dans les entreprises algériennes où la concurrence est basée sur la gestion des coûts et la réalisation des économies d'échelle plus que sur l'innovation technologique.

Dans ce contexte, l'investissement en formation, comme outil nécessaire à la création des compétences innovatrices et distinctives, s'avère coûteux et peu rentable. C'est pour cela qu'il est occasionnel, appliqué en cas d'un besoin et décidé par la direction générale.

Le cadre juridique de la formation comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet, la lecture des textes datant des années 1970 et 1980 permet de comprendre l'importance accordée à la formation, initiale et continue, en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des ressources humaines.

Les nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise. Les principaux textes sont :

- Loi no 90-11 relative aux relations de travail. Selon l'article 7, les travailleurs ont l'obligation de «participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur»;
- Décret no 82-298 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise;
- Décret exécutif no 98-363 du 15 novembre 1998 modifiant et complétant le décret exécutif no 98-114 du 18 avril 1998 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale no 302-090 intitulé «Fonds de promotion de la formation professionnelle continue»;
- Décret no 98-355 portant création, organisation et fonctionnement du Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC). Le Fonds est administré par un conseil d'orientation composé de représentants des ministères de la Formation professionnelle, des Finances, de l'Intérieur et des Collectivités locales, de

l'Industrie, de l'Énergie, du Tourisme et de l'Artisanat, de la Chambre nationale de commerce et de l'industrie, de la Chambre nationale des métiers de l'artisanat, de la Chambre nationale de l'agriculture, de l'Organisation syndicale des travailleurs, des entreprises publiques, du patronat privé, des établissements chargés de l'ingénierie pédagogique de la formation professionnelle, des établissements agréés de formation professionnelle.

Le FNAC a pour missions de :

- gérer les ressources financières mises à sa disposition ;
- étudier et de traiter des projets de programmes de formation proposés au financement par le fonds ;
- définir les modalités et conditions de mise en œuvre des programmes de formation retenus ;
- financer des actions d'information et d'orientation concourant au développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage;
- financer, en partenariat avec les fonds sectoriels de soutien existants, des actions de formation par apprentissage et/ou de formation continue ;
- entreprendre toute enquête sur l'évaluation des programmes de formation mis en œuvre ;
- engager toute action visant à la promotion et à la valorisation de l'apprentissage et de la formation continue.

La formation professionnelle, qui constitue un des piliers fondamentaux de l'entreprise apprenante, se heurte, néanmoins, à la difficulté d'une articulation aux objectifs de développement, à même de mobiliser les savoirs collectifs.

### **1.3. Le recrutement.**

Ce service a pour objectif de pourvoir les postes disponibles dans le cadre d'une politique globale de recrutement. La qualité de celle-ci est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant. La description du poste présente tous les aspects importants du poste afin, notamment de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective.

Les opérations de recrutement supposent le respect de certaines procédures. Toute erreur dans les différentes phases entraînera automatiquement des coûts directs et indirects importants pour la firme à court, à moyen et à long terme. Ces échecs survenus après l'embauche résultent d'une analyse insuffisante du poste à pourvoir, de son environnement et de l'information apportées au candidat lors du déroulement du processus de sélection.

Toutefois, la mobilisation des ressources humaines dans les entreprises algériennes, notamment dans les entreprises familiales, s'opère autour de l'entourage immédiat. Les canaux classiques de prospection des ressources humaines sont d'ailleurs très peu développés sur le marché algérien et se réduisent aux annonces de presses.

Les motivations d'embauche sont tout d'abord liées à la confiance et ensuite à la compétence et au devoir. Ce comportement managérial relatif à l'embauche caractérise une culture collectiviste par opposition à une culture individualiste. Les dirigeants prennent en charge des membres de leur famille ainsi que leurs amis.

Malgré son importance dans l'amélioration de la qualification de l'entreprise algérienne, la décision de recrutement est centralisée au niveau le directeur lui-même, qui est loin de connaître tous les besoins spécifiques de chaque poste. Cette décision, souvent subjective, répond souvent à des besoins conjoncturels, non prévus tel que le départ d'un employé, l'augmentation du volume de la production.

En cas de baisse du volume de la production engendrant un sureffectif, les dirigeants ont tendance à développer des solutions ad hoc assurant la continuité du travail et la réduction de la charge salariale, telles que le licenciement de l'effectif occasionnel.

Ces pratiques d'improvisation sont généralement mal vues par les employés et sont susceptibles de créer un climat démotivant au sein de l'entreprise.

S'agissant des conflits sociaux, ils sont peu nombreux et rarement exprimés ouvertement. L'attitude exprimée est l'apaisement des relations. Ce comportement peut-être expliquée par la dimension collectiviste exprimée lors de la phase d'embauche ; la distance hiérarchique est fragilisée par une marge de manœuvre étroite face à des proches dans le cadre de relations personnelles conflictuelles.

Aux niveaux de la sanction et du licenciement des ressources humaines, le sentiment de honte, lié au devoir de solidarité vis-à-vis des proches, est particulièrement prégnant chez les

dirigeants. Même s'ils sont économiquement justifiés, la pression sociale rend la sanction et le licenciement difficiles.

#### **1.4. La gestion prévisionnelle des effectifs.**

La Fonction des Ressources Humaines dans les entreprises algériennes trouve des difficultés à mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs qui permet de définir les besoins actuels et futurs de chaque poste et de fixer des objectifs clairs en matière de recrutement, de formation, de rémunération, de promotion.

#### **1.5. L'appréciation du personnel.**

La fonction d'appréciation est centralisée. Le directeur préfère faire lui-même l'appréciation de son personnel pour préserver cette relation de pouvoir et de contrôle direct sur ses employés. L'appréciation se base sur des critères subjectifs et flous. Son objectif est de déterminer le montant annuel des primes de rendement, éléments essentiels du salaire fourni aux employés. Ce dernier est déterminé en faisant référence aux textes législatifs et aux conventions collectives en la matière. Outre la détermination du salaire, l'appréciation détermine l'avancement de chacun dans l'entreprise et le critère le plus appliqué dans la promotion est l'ancienneté. Cependant la motivation est principalement axée sur les avantages sociaux et matériels et le recours aux heures supplémentaires reste un des éléments constitutifs de l'organisation du travail.

#### **1.6. Le marché de travail.**

Dès la fin des années 1980, l'Algérie opère un changement de cap radical et s'oriente vers une économie de marché. Le modèle économique qui a prévalu pendant près de trois décennies est officiellement abandonné (Constitution de 1989). Les réformes, initiées pour libéraliser le système, tant sur le plan économique que politique, ont également modifié les contours juridiques et institutionnels du marché du travail. Mais la transition est difficile, du fait des rigidités structurelles et des pratiques non compétitives engrangées pendant 25 ans de planification centralisée. Finalement, les réformes ne suffisent pas à inverser la tendance au déclin économique qui se poursuit durant la période 1989-1994. En 1994 en contrepartie du rééchelonnement de la dette extérieure, le gouvernement devait mettre en œuvre un programme d'ajustement structurel sur 4 ans.

La nouvelle législation du marché du travail qui est mise en place est structurée essentiellement autour des lois adoptées en 1990 et en 1994. Elle introduit une plus grande flexibilité dans le fonctionnement du marché du travail. Les changements que cette nouvelle codification des relations de travail peuvent être appréhendés à plusieurs niveaux:

√ Un affaiblissement de la protection de l'emploi<sup>13</sup>avec une plus grande flexibilité des conditions de licenciement et du temps de travail (contrats à durée déterminée ou travail à temps partiel) ;

√ L'institution des conventions collectives à l'échelle de l'entreprise ou de la branche avec un désengagement de l'Etat des négociations salariales hormis pour ce qui est du salaire minimum garanti ;

√ Une reconnaissance du droit à la syndicalisation, de la liberté syndicale et du droit de grève.

Le contexte économique algérien a pour conséquence de générer une tension sur le marché du travail. En effet, la majorité des entreprises recherche, en même temps, les mêmes types de profils :

-Maîtrise de la langue anglaise ;

-Expérience professionnelle en multinationale ;

-Expérience managériale en multinationale ;

-Candidat âgé de 24 à 35 ans ;

-Une expérience antérieure ou des études à l'étranger sont un atout majeur (Plus de 5 ans d'expérience, profils de Directeurs).

Les qualifications manquantes sont nombreuses, nous citerons celles qui posent le plus de difficultés à retrouver : marketing, contrôle de gestion, développement des Ressources Humaines...etc.

Le déséquilibre actuel particulièrement aggravé depuis 1994, sévit pratiquement tous les secteurs d'activité. On peut identifier deux types de contrainte à l'origine des déséquilibres sur le marché du travail :

---

<sup>13</sup>Cf. par exemple Global Development Report, 1995, p. 29

- Le schéma institutionnel, notamment le mode de fixation des salaires, l'intervention de l'Etat, les restrictions d'embauche-licenciement;
- Les performances économiques, médiocres en ce qui concerne la productivité et l'investissement, notamment dans le privé.

D' un autre côté, l'effort insignifiant en matière d'investissement a eu des effets conséquents : pas de création d'emplois productifs.

L'inadéquation offre-demande n'est pas seulement d'ordre quantitatif. En effet, le système de formation, à ses différents niveaux, propose une main d'œuvre dont les aptitudes restent en deçà des conditions requises par le processus technologique, généralement importé. Une telle situation, entraîne bien entendu toute une série de conséquences sur le fonctionnement des organisations:

-Une instabilité et une difficulté d'établir des grilles salariales ;

-Les surenchères des entreprises sont nombreuses et les salaires pour les candidats les plus recherchés augmentent en permanence.

### **1.7. Le système d'information Ressources Humaines (SIRH).**

On peut définir le Système d'Information Ressources Humaines comme étant : Un système servant à acquérir, à emmagasiner, à récupérer, à traiter, à analyser et à distribuer l'information utile relative à la gestion des ressources humaines.

«Le processus qui consiste dans l'élaboration et la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel. Un système d'information est « un ensemble organisé des ressources matérielles, personnel, données, procédures, permettant d'acquies, traiter, stocker, communiquer des informations, sous formes de données, textes, images, sons, ... etc. Dans les organisations»<sup>14</sup>.

La fonction Ressources Humaines est le garant de la cohérence des actions concernant le personnel, et assure une intégration efficace à la politique générale de l'entreprise. Son système d'information doit être mis au service des différents acteurs afin de les aider dans leurs processus de prise de décision.

---

<sup>14</sup>Reix R, Système d'information et management des organisations Vuibert, 1995, p. 67

Toute implantation d'un SIRH doit être étudiée avec précision et en interaction avec l'existant de l'organisation et de la fonction dans laquelle il va être déployé.

Tout SIRH doit produire les effets suivants :

- Accroître la productivité en supprimant de nombreuses tâches fastidieuses, routinières ou répétitives qui incombent au personnel affecté à la mise à jour des dossiers des employés;
- Améliorer l'efficacité en aidant les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées en fonction des besoins ou des objectifs précis de l'entreprise;
- Instaurer un mécanisme de contrôle et de mesure en évaluant l'évolution du personnel au sein de l'entreprise pour dresser un bilan social de l'entreprise;
- Faciliter la projection de différents scénarios concernant les ressources humaines, ce qui permet d'intégrer les Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise.

Néanmoins, dans les entreprises algériennes, notamment de petite taille, la communication interne est peu formelle, et de ce fait l'absence totale de systèmes d'information Ressources Humaines. Ceci s'explique par la tradition orale de la communication et le contact basés sur la parole. La communication externe est quasiment inexistante. Aucune entreprise ne pratique le suivi de clientèle ou des opérations marketing particulières.

S'agissant du management des circuits informatifs, les comportements managériaux des dirigeants renseignent sur la distance hiérarchique avec un partage du pouvoir et de l'information perçu comme inégalitaire par les salariés (problème d'asymétrie d'informations).

Les répercussions de l'impact culturel sur les comportements ainsi que sur les pratiques managériales se manifestent à différents niveaux de l'entreprise, particulièrement celui de la gestion des ressources humaines, du management de l'information. S'il est vrai que le management est d'autant plus performant lorsqu'il est adapté à la culture nationale, la réalité indique que le dirigeant algérien est loin de cette performance. L'absence de culture (de connaissances même) managériale fait que les dirigeants ignorent l'existence d'outils de gestion (SIRH) leur épargnant des problèmes basiques, et de ce fait ils se privent de la saisie d'opportunités de croissance et de développement.

## **2. Les attentes et défis de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.**

Afin de faire face aux exigences du développement de l'entreprise algérienne, la fonction de Directeur des Ressources Humaines est un confluent d'attentes et de défis.

Comme nous l'avons déjà vu précédemment, les attentes des entreprises algériennes vis-à-vis de la FRH sont clairement exprimées:

- Une contribution aux finalités de l'entreprise, avoir un esprit business, savoir fédérer et donner du sens;
- Etre au service des managers, sans se substituer ni déjuger;
- Etre dans l'action tout en apportant le recul nécessaire;
- Gérer les compétences, être un coach, apporter des repères;
- Réduire le coût de la FRH, revoir chaque processus, se remettre en question;
- Partager la mission d'une direction générale, autrement dit, participer à la définition de la stratégie et ensuite apporter une contribution et une expertise RH;
- Positionner davantage la fonction RH sur une expertise en accompagnement du changement que sur une expertise en gestion technique des ressources humaines;
- Démontrer la capacité des actions RH à produire de la valeur dans l'entreprise, de contribuer au résultat de l'entreprise. La question de la contribution des politiques sociales à l'efficacité économique de l'entreprise est posée : le DRH nouveau business partner dans la conduite des changements;
- Anticiper (par rapport à l'opérationnel qui privilégie le court terme);
- Devenir l'Architecte stratégique de l'efficacité organisationnelle;
- Mettre l'accent sur les services fournis plutôt que sur ce que l'on fait;
- Donner du sens à l'action, dans une approche cognitive, en étant capable d'expliquer les raisons pour lesquelles telle pratique permet d'obtenir tel résultat;
- Se considérer comme des partenaires d'affaires (business partner) qui fonctionnent de pair avec les services opérationnels;

- Orienter le développement des outils de gestion RH vers le global, le changement culturel, le transfert des connaissances et la gestion prospective des compétences;
- Être capable de mesurer l'impact des pratiques RH;
- Savoir cumuler les expériences pour progresser dans sa propre carrière, les carrières devant être conçues comme une mosaïque;
- Maîtriser les savoirs dans les principaux domaines de l'entreprise (finance, marketing, stratégie...) pour les traduire en comportements et pour être crédible;
- Relever le défi de l'investissement sur le capital intellectuel par l'acquisition, le développement et la mobilisation des compétences.
- Appliquer à la fonction l'e-DRH qui correspond au fonctionnement d'une DRH (direction des Ressources Humaines) articulée autour de la collecte, du traitement, du stockage et de la diffusion des informations articulées en flux. La fonction se construit ainsi autour de processus de plus en plus transversaux. C'est l'apparition d'une GRH en ligne et l'opportunité pour la FRH de se recentrer sur son cœur de métier, le développement et la mobilisation des compétences stratégiques.
- Prendre en charge la dimension « compétence » de l'entreprise pour permettre à sa Direction Générale de faire les choix stratégiques à partir des possibilités d'évolution de ses Ressources Humaines et de ses cœurs de métier. Pour ce faire, la DRH (direction des Ressources Humaines) va gérer un référentiel de compétences liées aux postes, aux fonctions, aux emplois et aux métiers de l'entreprise d'aujourd'hui et de demain et ceci, en relation étroite avec les conditions de l'autonomie et de l'interdépendance de chaque entité et canaliser les dynamiques.
- Optimiser le développement professionnel de chaque personne de son équipe, par rapport aux objectifs de l'équipe et de l'entreprise : entretien individuel annuel, entretien professionnel et plan de formation, fixation et négociation des objectifs individuels par rapport à ceux de l'équipe et accompagner chacun afin de les réaliser,
- Assurer l'interface entre l'équipe et l'entreprise (Direction Générale et autres services). C'est un travail de négociation, de sensibilisation, de communication et d'information, savoir partager et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, mettre en place des méthodes et des

outils pour améliorer la cohérence dans les processus, plan de formation pour faire évoluer les compétences;

- Contribuer à l'accroissement de la productivité;
- Responsabiliser les salariés qui sont amenés de plus en plus à prendre une part de la gestion des RH. Ces responsabilités seront plus importantes en matière de prises de décision et de gestion, elles feront partie intégrante de ses attributions ou tâches.
- Exiger des résultats réels exprimés par les DRH qui sont multiples: transparence, qualité et fluidité aboutissant à une meilleure communication interne, accélération des processus de décision, valorisation et modernisation de la DRH qui peut se recentrer sur des activités plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée, rationalisation des processus administratifs RH par réduction du temps consacré aux tâches répétitives, gains de productivité, réduction des coûts et meilleure gestion des équipes de la DRH, amélioration de la satisfaction des collaborateurs grâce à une gestion personnalisée et à plus d'autonomie.
- Développer des réseaux d'information qui est une opportunité pour accélérer l'échange de savoir et de données au sein de l'entreprise. Les technologies de l'information permettent la mesure automatique et en temps réel des performances, ce qui les rend transparentes, incontestables et surtout lisibles par tous. Bien introduite, la mesure de la performance accroît la motivation et le plaisir. L'objectif réel de la gestion des connaissances ne se limite pas à une simple organisation de l'information ; il est de permettre que l'échange favorise l'émergence d'un nouveau savoir, plus riche et plus accessible qui contribuera à élargir la créativité de l'entreprise.

### **3. Les nouveaux axes de développement de la fonction Ressources Humaines en Algérie.**

La fonction Ressources Humaines n'est plus seulement humaniste. Elle est au service des objectifs de l'entreprise. En ce sens, elle est au cœur de la stratégie de l'entreprise.

La gestion des Ressources Humaines, parce qu'elle est basée sur les hommes, ne peut être étudiée de façon isolée. Il est en effet impossible de dissocier la fonction RH de son contexte : les DRH sont perpétuellement sous influence externe, que ce soit les mutations technologiques ou la réglementation sociale.

Si le rôle des décisions et des actions RH dans la recherche de compétitivité est largement reconnu, le problème de l'intensité des liens entre GRH et stratégie dans l'entreprise algérienne demeure un sujet de débat.

Au seuil de ce nouveau millénaire, les DRH sont en droit de se demander comment leur fonction va évoluer. Quelles vont être les grandes modifications de la fonction RH dans les années à venir ? De nombreux facteurs, au cours du dernier siècle, ont largement influencé l'évolution de la fonction que ce soit des facteurs économiques, culturels, démographiques ou autres. La fonction s'est professionnalisée et largement enrichie grâce à l'apport de tous ces facteurs.

A l'avenir, les deux facteurs qui paraissent pouvoir réellement influencer l'évolution de la fonction RH sont les variantes économiques et les évolutions socioculturelles.

Concernant le premier facteur, il s'agit de diverses manières sur l'évolution de la fonction RH.

D'une part, la fonction est influencée par des mutations technologiques importantes. L'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication représente un véritable bouleversement au sein des services ressources humaines, mais aussi dans les entreprises algériennes toutes entières.

D'autre part, la fonction Ressources Humaines doit se remettre en question à cause du vaste mouvement d'internationalisation que connaissent les entreprises algériennes. Cette mondialisation de l'économie, en pleine accélération actuellement, va profondément modifier les pratiques de gestion des ressources humaines.

Conséquence de cette internationalisation, la concurrence est de plus en plus exacerbée ce qui entraîne une flexibilité du personnel de plus en plus accrue.

Par ailleurs, le mouvement de désyndicalisation qui touche toutes les économies développées présente un impact relativement important sur les métiers des ressources humaines au sein de nos entreprises.

Enfin, l'accroissement du pouvoir des actionnaires limite les marges de manœuvre dont pouvaient disposer les DRH auparavant. C'est un aspect qu'ils devront désormais prendre en compte.

Face à ces évolutions, la fonction RH en Algérie va devoir être de plus en plus stratégique, en participant aux grandes orientations de l'entreprise. La politique de gestion des ressources humaines doit en effet être établie en collaboration avec la Direction Générale, de façon à être cohérente vis-à-vis des politiques plus globales. La nécessité est désormais d'adopter la machine aux compétences des hommes, et ainsi de passer d'une logique de poste à une logique de compétences. Les DRH devront dorénavant travailler dans un esprit de prospective de façon à pouvoir anticiper les évolutions plutôt que d'avoir à s'y adapter.

#### **4. Quelques perspectives pour les entreprises algériennes.**

La mondialisation de l'économie et l'intensification de la concurrence devront faciliter les prises de conscience.

La démarche initiée par l'Etat d'accélérer le processus de privatisation, la levée des barrières douanières, la libéralisation du marché national, l'accord d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion à l'OMC, ne manqueront pas de produire un impact sur les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie.

Le Directeur des Ressources Humaines doit œuvrer pour encourager une conception d'un management moderne où il s'agira de regarder l'homme au travail, comme une Ressource dont il faut valoriser l'utilisation et qu'il faut manager avec dynamisme et créativité.

Pour ce faire, le Directeur des Ressources Humaines doit être un homme capable de :

##### **4.1. Encourager le retour de sur-investissement.**

Une fois que le salarié a acquis une qualification certaine dans l'organisation, il devient une cible potentielle pour les recruteurs. Il a alors la possibilité de faire évoluer sa carrière en quittant l'entreprise alors que celle-ci a mis tous les moyens nécessaires pour le former. Pour cela, il est important de former avec la possibilité de retour sur investissement (entreprise – école) et garantir une stabilisation des ressources humaines, grâce à des dispositifs d'évolution de carrière adaptés.

##### **4.2. Maîtriser les contraintes et des opportunités.**

Sur la base d'une maîtrise des contraintes et des opportunités pour l'entreprise, il est nécessaire qu'il tienne compte des données suivantes:

Les exigences de vitesse et de flexibilité nécessitent une « mise en réseau » de la fonction Ressources Humaines.

Développer les valeurs de concertation, de coopération, d'innovation, de réactivité, d'anticipation et de créativité au sein de la fonction Ressources Humaines.

Donner une vision globale à la fonction Ressources Humaines afin de lui permettre de disposer d'une visibilité et d'apporter aussi une contribution réelle, une valeur ajoutée au fonctionnement de l'entreprise.

Avoir des critères d'appréciation évolutifs en fonction des axes de progrès.

Accompagner les managers (partage de la fonction Ressources Humaines) pour la gestion des carrières (multiplication des carrières courtes, mobilisation des potentialités individuelles et collectives, du capital humain).

Croiser les logiques compétences et les logiques de progrès afin de trouver des modes d'adaptation rapides.

Créer un environnement interactif et partage.

Développer le dialogue social.

Adéquation qualitative et quantitative de la RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.

Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec les objectifs de développement RH.

Optimisation des performances de la RH afin de participer aux objectifs globaux.

Décentralisation des missions opérationnelles de la fonction RH dans le cadre d'un partage avec les responsables opérationnels.

Approche client-fournisseur de la fonction RH.

La personnalisation (individualisation, systèmes d'appréciation).

L'adaptation (flexibilité quantitative interne et externe, salariale, qualitative et externalisation).

Repositionner la fonction autour des priorités suivantes :

- Partage de la fonction RH;
- Implication stratégique de la fonction RH;
- Renforcement du professionnalisme de la fonction.

#### **4.3. Faire recours au personnel expatrié.**

Pour pallier au problème de manque de Ressources Humaines les entreprises algériennes ont recours à l'expatriation, mais cette solution est bien entendu coûteuse, et génère également dans certains cas des problèmes de fonctionnement de l'organisation.

Pour cela, l'Etat algérien doit apporter de l'aide au retour des jeunes universitaires titulaires d'une première expérience à l'étranger.

#### **4.4. L'implication du personnel:**

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

L'implication décrit entre l'organisation et les personnes, l'implication du personnel devient une nécessité incontournable, avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'engagement des personnes dans l'entreprise.

L'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction.

#### **4.5. Maîtriser la technologie.**

Pour survivre et se différencier dans un environnement concurrentiel axé sur l'anticipation et la création de nouveaux besoins chez le client, sur la maîtrise de l'information et la recherche et développement, les entreprises algériennes se trouvent dans l'obligation de maîtriser la technologie, d'acquérir des équipements hautement sophistiqués et des compétences nécessaires pour garantir la durabilité du potentiel humain.

La question de maîtrise de la technologie ne se pose pas seulement en termes de ressources matérielles et humaines, mais surtout en termes de choix stratégiques et structurels facilitant l'ouverture de l'entreprise sur son environnement, la détection de l'information, et la mise en place d'un processus d'apprentissage interne générant des compétences distinctives exploitables au niveau de la chaîne de production.

Ainsi, la gestion de ressources humaines occupera une place centrale pour une telle approche stratégique. Plusieurs rôles lui incomberont dont la facilitation des échanges et la capitalisation des connaissances dans le cadre d'une structure flexible et d'un système de communication fluide. Elle constituera, également, le noyau central reliant les différentes directions et veillant au développement et valorisation du potentiel humain.

#### **4.6. Renforcer le soutien d'appartenance:**

Les entreprises performantes partagent la caractéristique et la capacité de développer chez leur personnel un sentiment d'appartenance élevé qui se traduit par un engagement, un état de mobilisation et un rendement supérieurs.

#### **4.7. Développer la culture organisationnelle.**

La culture d'entreprise est devenue le pilier d'une communication ouverte et d'une mobilisation collective dans un univers de confiance et d'apprentissage assimilé à celui de l'école.

Néanmoins, si ce cadre organisationnel est le fruit de la culture artisanale au niveau des entreprises non structurées, il est plutôt le résultat d'une planification stratégique et d'une culture délibérée au niveau de la grande entreprise ayant un souci d'adaptation aux exigences de la mondialisation.

Ceci peut révéler l'importance du rôle que peut jouer la culture algérienne qui favoriserait l'implication des salariés en leur offrant des conditions de travail optimales.

La culture organisationnelle peut être source de manque de communication dans une structure bureaucratique et centralisée. Ce manque de communication se traduit par la démotivation du personnel et le développement des stratégies personnelles divergentes de celle de la direction.

En revanche, dans une structure ouverte et favorable à la communication entre les différents membres de l'entreprise, elle peut constituer un atout et un vrai potentiel de développement des compétences collectives.

Un tel processus se base essentiellement sur l'échange de connaissance et la communication de tous les membres, d'où l'utilité d'un système d'information ressources humaines assurant la fluidité de la communication, la transparence et la cohérence des activités du service ressources humaines.

#### **4.8. L'intéressement au travail:**

Une rémunération attractive et évolutive est une source importante de satisfaction et de fidélisation des salariés. L'entreprise doit définir une politique salariale personnalisée et transparente, en ligne avec ses valeurs et sa stratégie. Pour assurer la motivation des salariés, ceux-ci peuvent être associés aux résultats de l'entreprise via: l'intéressement, la participation et l'actionnariat.

L'objectif est d'associer financièrement les salariés aux résultats de leur entreprise tout en permettant à celle-ci de développer ses investissements.

#### **4.9. Concevoir une organisation apprenante.**

Compte tenu de la vitesse d'évolution des technologies, des exigences du client et de la nécessité d'impliquer tout le personnel dans les progrès d'améliorations de l'offre de l'entreprise, la formation a pris une importance stratégique pour les entreprises algériennes. Elle est aujourd'hui un des grands vecteurs de la stratégie de l'entreprise. Elle est aussi un facteur important de l'évolution de la culture interne en vue de s'adapter aux nouvelles données économiques, technologiques et sociales. Le ralentissement de l'activité économique et le renforcement de la concurrence internationale contraignent les entreprises à assurer leur compétitivité par des programmes de formations adaptés et renforcés.

Il est clair que la mise en œuvre d'un dispositif Ressources Humaines performant permettrait d'aboutir à une organisation apprenante, qui permettrait de qualifier les ressources humaines. La mise en place de programmes de formation permettra, à ce niveau, la création d'une culture d'apprentissage, de coopération et de veille technologique. Ces actions permettront à l'entreprise algérienne de favoriser une organisation apprenante, flexible, coupant avec la centralisation de pouvoir et la rigidité hiérarchique. Cette organisation apprenante permettra de générer des compétences distinctives et spécifiques à l'entreprise, déterminant ses divers choix stratégiques.

#### **4.10. Exploiter les potentiels cachés.**

Bien que la structure organisationnelle soit centralisée et freine les initiatives individuelles, nous remarquons l'existence d'un personnel qualifié dans les entreprises algériennes. Ceci est dû, entre autres, à la performance des différents systèmes éducatifs, à l'effort étatique d'aide et de soutien à l'entreprise en matière de formation professionnelle, mais surtout à la conscience

des dirigeants de la nécessité d'accroître le niveau de qualification de leurs entreprises pour pouvoir attirer et fidéliser le client.

Néanmoins, beaucoup de potentiel humain reste encore inexploité à cause de la déconnexion qui existe entre les caractéristiques organisationnelles des entreprises algériennes et les objectifs, les attentes et surtout la culture des employés.

#### **4.11. Favoriser la communication:**

De la même façon qu'il semble difficile de satisfaire ses clients si ses salariés ne le sont pas, il semble ardu de bien communiquer avec ses clients si l'on ne communique pas en premier lieu avec ses salariés. Les avantages de la communication sont les suivants :

-La communication mène au management participatif qui représente un partage des informations pour l'action ;

-Beaucoup de problèmes organisationnels résultent des difficultés à communiquer ;

-L'insuffisance de l'information mène à l'incompréhension et crée des dysfonctionnements qui alourdissent le climat social, le manque de données source de rumeur.

Aujourd'hui, l'information sociale est une ressource stratégique, sa recherche aide à formuler un problème, à déterminer les objectifs et à élaborer une stratégie, elle reste le meilleur moyen d'éclairer la complexité d'un sujet, et d'adapter l'organisation à son nouveau contexte pleine d'hostilité et d'incertitude, et ceci grâce à un Système d'Information Ressources Humaines.

Le Système d'Information Ressources Humaines peut être considéré comme la matière première de la décision, car il contient l'information sociale de l'entreprise qui s'organise dans une structure de plus en plus autonome.

#### **4.12. Les compétences du Directeur des Ressources Humaines (DRH).**

L'âge, la formation, l'expérience et la culture du dirigeant ou de propriétaire sont autant de paramètres qui déterminent l'organisation de l'entreprise d'une manière générale et l'organisation ou la structure que la fonction ressources humaines va prendre d'une façon particulière.

Malgré l'évolution considérable de la fonction Ressources Humaines, il faut bien admettre que les Responsables du département des Ressources Humaines (RRH) pèsent encore

relativement peu aujourd'hui sur la vie des entreprises algériennes. La plupart du temps ils se situent en position de staff et n'interviennent pas directement dans la conduite des projets de changement : ni dans la définition des problèmes, ni dans l'inventaire des solutions, ni dans le choix proprement dit. Ils sont bien souvent cantonnés dans des rôles d'exécution (sélection de personnel, licenciement), d'accompagnement (plan de formation, politique de communication) ou de suivi (enquêtes de satisfaction) des orientations stratégiques.

Pourtant, il semble bien que les Responsables des Ressources Humaines (RRH) soient réellement investis de nouveaux rôles et soient par exemple conduits à s'impliquer dans des projets de changement organisationnel, et à adopter en conséquence une nouvelle vision des attentes de l'organisation en matière de Gestion des Ressources Humaines.

D'une certaine façon, ce sont les Directeurs Ressources Humaines qui dessinent les limites de leur fonction, en fonction d'un certain nombre d'éléments et notamment du type de Directeur Ressources Humaines qu'ils sont eux-mêmes.

Une question primordiale émerge alors, qui est celle de rôle que devrait jouer le Directeur des Ressources Humaines (DRH) dans l'entreprise algérienne. Nous pouvons dresser une sorte de typologie des différents Directeurs Ressources Humaines, en fonction des tâches dominantes de l'organisation qu'ils mettent en place pour la fonction :

✓ **Le DRH l'exécutant**

Son département comprend un effectif relativement important, essentiellement dédié à la réalisation de tâches administratives récurrentes.

✓ **Le DRH l'administrateur de contrats**

Il travaille en lien avec les managers et les partenaires sociaux. Il incarne la connaissance de la doctrine et fait référence dans ce domaine.

✓ **Le DRH l'architecte**

Il vise à adapter les compétences des salariés à la stratégie de l'entreprise. Il dispose d'une équipe de petite taille et limite son activité à définir des politiques RH qui sont mises en œuvre par les opérationnels. Le but de la gestion stratégique des ressources humaines est d'intégrer les considérations ressources humaines.

✓ **Le DRH avocat des employés**

Les professionnels des Ressources Humaines passent leur temps à travailler sur des problématiques de salariés malgré les progrès des systèmes d'information. Ils s'élèvent contre les partisans du RH exclusivement business partner. Leurs arguments résident dans le postulat de départ que ce sont les hommes, la ressource humaine, qui sont le premier actif d'une entreprise.

✓ **Le DRH développeur de capital humain.**

Si l'on considère les Ressources Humaines comme un actif de l'entreprise, au même titre que ses capitaux, il convient de les faire croître et fructifier.

Dans ce cadre les professionnels des Ressources Humaines se concentrent sur le futur et sur chaque individu, permettant à chacun de développer les compétences dont l'organisation aura besoin demain, mais également dont l'individu aura besoin pour exercer son métier.

✓ **Le DRH expert fonctionnel**

L'exercice des Ressources Humaines nécessite la maîtrise d'un certain nombre de connaissances. L'aspect fonctionnel des Ressources Humaines s'opère à plusieurs niveaux:

- Créer des solutions pour optimiser la gestion des tâches récurrentes;
- Développer des programmes RH et les adapter aux contraintes business;
- Définir la politique générale et les orientations des pratiques RH au sein d'un domaine de spécialité.

✓ **Le DRH partenaire stratégique**

La DRH doit adopter une démarche et une vision stratégique dans l'élaboration de sa mission dans l'entreprise. Cela implique de comprendre le business et de créer un partenariat avec les managers opérationnels pour les aider à atteindre leurs objectifs. Les professionnels des Ressources Humaines sont alors des membres de l'équipe de management, avec une expertise dans la compréhension des gens et des organisations. Cela implique également le déploiement du savoir dans l'organisation.

✓ **Le DRH leader des Ressources Humaines**

Le leadership commence chez soi. Les leaders en Ressources Humaines doivent donc valoriser leur propre fonction, afin de pouvoir prétendre être entendus dans le débat stratégique. Les leaders Ressources Humaines doivent établir un programme Ressources Humaines pour leur entreprise, d'une part sur la façon dont les gens et l'organisation

travaillent ensemble pour faire le succès de l'entreprise et d'autre part sur la façon dont la fonction Ressources Humaines elle-même doit opérer. Cela implique que le recrutement, la formation, le management de la performance et la communication doivent être parfaitement gérés et structurés.

✓ **Le DRH agent de changement**

Dans les organisations mouvantes la Gestion des Ressources Humaines, est passée d'une nécessité administrative à un service proactif, devant être vecteur de changement. Il paraît essentiel pour la Gestion des Ressources Humaines de participer activement dans les changements et adéquations rapides menés par l'entreprise pour évoluer.

Les Ressources Humaines sont de plus en plus des agents moteurs chargés d'accompagner le changement dans les organisations. En d'autres termes, ils obtiennent un rôle de stratège, qui apparaît être la pierre angulaire d'un changement réussi.

✓ **Le DRH coordinateur du changement social, technologique et organisationnel**

Par ailleurs, il semble que l'implication des ressources humaines soit une condition essentielle à la réussite de tout projet de changement.

La mobilisation des Ressources Humaines est présentée comme sous-jacente au succès des projets de réingénierie, cette mobilisation permettant de mettre l'accent non seulement sur les aspects techniques, mais aussi sur les aspects sociologiques et psychologiques.

Et ces aspects ne doivent évidemment pas être occultés, car ils constituent un élément déterminant de l'aboutissement du processus de changement.

✓ **Le DRH garant du climat social.**

Dans tout processus de changement, le climat social est un paramètre important dans le sens où les acteurs réagissent systématiquement face aux transformations auxquelles ils sont confrontés. Des tensions peuvent alors apparaître entre les membres de l'organisation, qui naissent de la modification du mode de fonctionnement précédent.

Par ailleurs, les changements en cours modifient également la culture organisationnelle même si elle s'intègre au mieux dans l'environnement organisationnel initial. Il faut que la Direction Ressources Humaines accompagne les acteurs dans ce mouvement, et leur apporte toute l'information nécessaire.

✓ **Le DRH gestionnaire des contradictions.**

Il est clair qu'en période de changement, la Gestion des Ressources Humaines se trouve être au cœur des contradictions de l'entreprise, ceci étant, par ailleurs, amplifié par la place délicate qu'occupe la fonction. La Direction des Ressources Humaines est face à une remise en cause totale de son rôle au sein de l'organisation. Elle doit faire face à la fois aux attentes de la direction, mais aussi et surtout des salariés.

✓ **Le DRH gestionnaire politique.**

Quelle que soit l'organisation et l'environnement dans lequel elle évolue, la Gestion des Ressources Humaines doit agir en tenant compte du fait que les entreprises sont constituées des jeux politiques entre les acteurs. Chacun cherche à conforter sa situation ou du moins à ne pas mettre en péril ses acquis au sein de cette organisation. Au sein d'une entreprise stable ces jeux de pouvoir peuvent être identifiés et connus, voire même canalisés et gérés afin d'en limiter la dérive.

**Conclusion.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les réalités algériennes en matière de gestion des ressources humaines ne présentent pas encore les aptitudes et qualités nécessaires à la prise en charge de ces fonctions.

De nombreux facteurs organisationnels et environnementaux entravent le développement de la fonction ressources humaines en Algérie<sup>15</sup> :

- L'absence d'une culture projet définie comme modèle explicite d'orientation des conduites et comportements au travail;
- L'existence d'une conception très réductible de la fonction ressources humaines généralement absorbée par la fonction administrative, sinon limitée à son expression la plus simple (recrutement, rémunération et discipline) et fortement dévalorisée par ses clients internes;
- Les faiblesses managériale de la fonction dont rend compte particulièrement l'utilisation marginale des instruments et outils de gestion de ressources humaines (GPEC, bilans sociaux, tableaux de bord sociaux, enquêtes d'opinion, audit social, etc.) ;
- Des décisions fondées plus sur l'intuition que sur les démarches méthodologiques et outils scientifiques;
- L'absence des compétences spécialisées en mesure d'apporter des réponses ciblées aux problèmes de gestion des ressources humaines et d'optimiser les activités de la fonction;
- Une pauvreté informationnelle rendant les choix difficiles, incertains et souvent incohérents;

Dans le cadre de l'internationalisation, le processus d'apprentissage stratégique doit permettre aux entreprises algériennes d'assimiler les bonnes pratiques de GRH des firmes multinationales. Cet apprentissage a vocation à accompagner le développement de la GRH en Algérie. Les alliances stratégiques vont permettre aux organisations d'acquérir les nouvelles méthodes de gestion et elles doivent surmonter les blocages culturels par rapport à l'héritage culturel et administratif lourd sinon elles seront que des boîtes de souvenirs et d'échec.

---

<sup>15</sup>Zahir.Y et Aline.S, Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie, Maroc, Tunisie, Vuibert, novembre 2005, Paris, p39.

## **Bibliographie**

### **1. Ouvrages :**

**A. Martinet** : Stratégie, Editions Vuibert, 1993.

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

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

**ARCAND M., ARCAND G., BAYAD M,** Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence, Revue internationale des relations de travail, vol. 2, no. 2, ( 2004)

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

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

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

**Baranel Michel, Meier Olivier**, Gestion internationale des ressources humaines - 4e édition Dunod2018.

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

**Baron & Kreps**: Strategic Human Resources Frameworks for General Managers, Wiley & Sons, 1999.

**Belanger. L, Benabou. C, Bergeron J-L, Foucher.R et Petit.A** : Gestion stratégique des ressources humaines. Boucherville, Gaëtan Morin (1988).

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

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

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

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

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

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

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

**CALORI. R et ATAMER.T :** « L'action stratégique : le management transformateur», Les Editions d'Organisation, Paris, (1989).

**CHARREAUX.G :** De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle, Économica, en collaboration avec B. Amann, P. Joffre, G. Koenig et B. de Montmorillon, (1999).

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

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

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

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

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

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

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

**EDERLE N et PERROT S :** « GRH et vision stratégique : un éclairage croisé », Congrès AGRH, Nantes, (2002).

**F. Jalbert :** « Les Ressources Humaines, Atout Stratégique », éditions l'Harmattan, 1989.

**F. Pichault & J. Nizet** : « Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, Approches contingente et politique », éditions du Seuil, 2000.

**F. Pichault** : « Ressources Humaines et Changement stratégique, vers un management politique », De Boeck Université », 1996.

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

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

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

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

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

**G.BRESSEY et KONKKUYT** : l'économie d'entreprise, édition DALLOZ, 1998.

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

**HAFSL.T et TOULOUSE.J.M** :« Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en oeuvre ? », Gestion, Revue Internationale de Gestion, Vol.19, n°1, (1994).

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

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

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

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

**J.FOMBONE** : « Pour un historique de la fonction Personnel » in La Fonction Ressources Humaines, ouvrage collectif sous la direction de D. WEISS, Editions d'Organisation, 1988.

**J.P. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni**, Management, stratégie et organisation, Editions Vuibert, 2003.

**Julienne BRABET** : « Repenser la Gestion des Ressources Humaines ? », édECONOMICA, 1993.

**Kalika M.** E-grh : révolution ou évolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction RH, Entreprise & Carrières collection, Editions Liaisons, (2002).

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

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

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

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

**L. Cadin & Francis Guérin & Frédérique Pigeyre** : « Gestion Des Ressources Humaines, pratique et éléments de théorie », Dunod, 2004.

**L. GRATTON** : « La stratégie à visage Humain, Des processus bâtis sur les hommes au cœur de l'entreprise », 2000.

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

**Mariam HARAKAT** : Le management stratégique des ressources humaines : cas du ministère de l'éducation nationale, 1999-2000.

**Merck B.** Équipes RH, acteurs de la stratégie, Editions de l'Organisation, (2003).

**MINTZBERG H.** « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, Paris, (1994).

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

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

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

**Peretti J.M.** Tous DRH 2ème édition, Editions d'Organisation, (2003).

**Peretti JM.** Dictionnaire des ressources humaines, Paris, Vuibert, 1999.

**Peretti J.M.** «Ressources Humaines », Vuibert, Paris, (1998).

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

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

**P.R. Lawrence et J.W. Lorsh** : adapter les structures de l'entreprise, 1999, Les Editions d'Organisation.

**R.A : Thiétart et J-M..Xuereb** : stratégies, Dunod, Paris, 2005.

**Reix R**, Système d'information et management des organisations Vuibert, 1995.

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

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

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

**Silva F.** Devenir E-drh : comment les NTIC font évoluer la fonction RH ? Entreprise & Carrières collection, Editions Liaisons, (2001).

**Y. Emery et F. Gonin** : « Dynamiser la gestion des Ressources Humaines », presse polytechniques et universitaires romandes, 2005.

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

**Z. Yanat & A. scouarnec** : « Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie-Maroc-Tunisie », Collection AGRH, VUIBERT, 2006.

**Zghal R** : « La gestion des ressources humaines en Tunisie : un processus évolutif sous l'impulsion de l'Etat », Congrès AGRH, Grenoble, (2003).

## **2.Articles de revues**

**ARCAND M., ARCAND G., BAYAD M**, Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence, Revue internationale des relations de travail, (2004).

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

**BARNEY, J.** "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, (1991).

**BESSEYRE DES HORTS C-H**, « Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines », Revue française de gestion, N°65-66, novembre-décembre, 1987.

**BOUCHEZ J-P.** « L'histoire des politiques RH », Personnel – ANDCP, n° 389, mai, 1998

**RIERE C.**, 2005, « Les clients du DRH auraient-ils toujours raison ? », Personnel –ANDCP, n° 465, décembre 2005.

**DAHMANI A.** « Les enjeux de la confiance en GRH », Personnel – ANDCP, n° 452, septembre, 2004.

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

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

**GUEGUEN P.G.** « La fonction Personnel : un avenir stratégique », Harvard L'Expansion, (1985).

**HAFSI T et TOULOUSE J.M.** « Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en œuvre ? », Gestion, Revue Internationale de Gestion, (1994).

**KALIKA M. et LAVAL F.** Les technologies de l'information et de la communication et la fonction ressources humaines » ? La gestion des ressources humaines, l'évolution des modèles de GRH, Cahiers Français n°333, juillet août, 2006.

**LAYOLE G.** « Le manager, « premier RH » », Personnel – ANDCP, n° 432, septembre, 2002.

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