



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



Mémoire de fin d'étude

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

Option : Management Stratégique des Entreprises

Thème

**Le management stratégique des ressources
humaines au sein de l'entreprise publique
Algérie Télécom (Direction de T-O)**

Présenté par :

MEDJBOUR Malha
SEDDAR Zina

Encadré par :

M^r : KEHRI Samir

Membre de jury

Président : M^r ABIDI Mohamed, maitre de conférences classe B.

Rapporteur : M^r KEHRI Samir, maitre assistant classe A.

Examinatrice : M^{me} GUERMAH Hayat, maitre assistante classe B.

Promotion 2016/2017

Remerciements

Au bout de réalisation de notre mémoire de fin d'étude, nous tenons tout d'abord à remercier le bon DIEU de nous avoir donné la force et le courage d'accomplir ce projet et ceux qui ont contribué de près et de loin à l'élaboration de notre travail.

Nous remercions notre encadreur Monsieur KEHRI Samir qui nous a orienté et dirigé tout au long de notre travail.

Et nous tenons également remercier le personnel de la direction d'Algérie Télécom de Tizi-Ouzou, surtout M^{elle} ABBACHA et M^r MEBTOUCHE pour leurs soutiens et leurs disponibilités. Et sans oublier M^r GUERBAS.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciement à tout nos proches et nous amis qui nous ont toujours soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- *Ma très chère mère;*
- *Mes frères ;*
- *Mes sœurs et leurs enfants ;*
- *Toute ma famille mes ami(es) sans exception ;*
- *Mon binôme Zina ;*
- *Et à la mémoire de mon père et de mon frère ;*

MALHA

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- *Mes très chers parents ;*
- *Mes frères ;*
- *Mes sœurs et leurs enfants ;*
- *Toute ma famille mes ami(es) sans exception ;*
- *Mon binôme Malha ;*
- *Et à la mémoire de ma chère sœur « Fatiha »*

ZINA

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Historique et évolution de la fonction RH : de la gestion administrative au management stratégique des ressources humaines

Introduction.....5

Section 1: Historique de la GRH.....5

Section 2 : évolution et mutations de la fonction RH.....16

Section 3 : de l'administration du personnel au management stratégique des ressources humaines.....25

Conclusion.....34

Chapitre II : l'intégration de la fonction RH dans la stratégie de l'entreprise

Introduction.....35

Section 1 : le processus de management stratégique des ressources humaines.....34

Section 2 : le SIRH et le management stratégique des ressources humaines.....46

Section 3 : l'impact de MSRH sur la performance de l'entreprise.....57

Conclusion62

Chapitre III : le management stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise Algérie Telecom.....63

Introduction63

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil « Algérie Télécom »	
.....	
.....63	

Section 2 : méthodologie de l'étude de cas d'Algérie télécom	74
---	-----------

Section 3 : Revue des principales informations obtenues par l'entretien au DRH	82
---	-----------

Conclusion	90
-------------------	-----------

Conclusion générale	91
----------------------------	-----------

Bibliographie	93
----------------------	-----------

Liste des figures

Liste des tableaux

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Le succès et le développement d'une entreprise ne supposent pas tant sur le choix d'une industrie en croissance ou d'une niche privilégiée, que sur la construction d'une organisation humaine efficace.

La Gestion des Ressources Humaines est souvent présentée comme une succession d'activités spécifiques qui ont évolué au fil du temps, liées aux obligations de l'entreprise : recruter, établir des contrats de travail, rémunérer les salariés, respecter la réglementation. Elles sont par ailleurs décrites selon un continuum temporel au cours duquel la *Fonction Personnelle* des débuts de la société industrielle, essentiellement administrative et réglementaire, après la seconde guerre mondiale, la fonction se serait professionnalisée, devenant à la fois plus formalisée et standardisée.

La fonction ressources humaine est difficilement comparable aux autres fonctions de la gestion, car elle concerne l'humain, c'est l'une des plus récentes, elle est passée de la fonction d'administration du personnel à la GRH. De ce fait, les entreprises ont commencé à donner une grande importance au capital humain.

L'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, l'essor technologique et de l'information et les changements démographiques survenus au cours des dernières décennies ont contribué à modifier les conditions de réussite des entreprises, obligeant plusieurs d'entre elles à réviser leur stratégie, leur structure et leur façon de faire, tous ces changements obligent les entreprises à réviser leur mode de gestion des ressources humaines.

Les pratiques de GRH constituent aujourd'hui l'un des leviers stratégiques importants dont disposent les dirigeants pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs et améliorer la performance de leur entreprise. Donc on peut dire que la GRH constitue un facteur important pour développer durablement la performance.

Introduction générale

Le concept « stratégie » est de plus en plus fréquemment associé à celui de « Gestion des Ressources Humaines ». Cela s'explique par la nécessité, dans les organisations, d'avoir une vision plus globale de la GRH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. C'est ainsi que l'on parle actuellement de la « *Gestion Stratégique des Ressources Humaines* » (GSRH), qui est une nouvelle approche en GRH.

Le management stratégique peut se concevoir comme une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont cordonnées vers la réalisation des buts poursuivis. Le management stratégique des ressources humaines peut être définie comme une fonction centrale d'intégrer la gestion des ressources humaines au management stratégique.

La problématique :

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines, représente un élément stratégique et primordial pour l'entreprise. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte de leurs objectifs.

Donc le management stratégique des ressources humaines considéré aujourd'hui une condition fondamentale pour le succès de toute l'entreprise et devient une fonction principale pour elle, et pour cela on centralise notre travail sur la question suivante :

Quelle est l'importance de l'intégration de la fonction RH à la stratégie de l'entreprise ?

Et Quelle est son impact sur performance de l'entreprise?

Pour élargir notre champ d'analyse, on a subdivisé cette question principale en questions secondaires :

1_ quelle place accorder aux ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise Algérie Télécom?

Introduction générale

2_ quel est l'apport de système d'information ressources humaines dans l'entreprise ?

3_ est ce que l'intégration des ressources humaines à la stratégie générale influence-t-elle sur la performance ?

Les hypothèses :

H 1 : la place accordée aux ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise Algérie Télécom est très importante ;

H 2 : le système d'information ressources humaines assure le bon fonctionnement des ressources humaines ;

H 3 : l'intégration des RH à la stratégie de l'entreprise Algérie Télécom contribuerait à l'amélioration de la performance.

Le choix du sujet

Nous avons choisi ce thème selon les raisons suivantes :

L'intégration des RH à la stratégie de l'entreprise est un thème d'actualité et devenu une préoccupation majeure dans les sciences de gestion, et en plus est un élément primordiale pour l'entreprise, c'est aujourd'hui une ressource importante pour la pérennité et la performance de l'entreprise dans les marchés nationaux et internationaux.

Nous avons mené une étude pratique dans une entreprise publique algérienne, qui est Algérie Télécom (direction de Tizi-Ouzou), dans la mesure où elle détient le monopole et le leader dans le monde des technologies de l'information et de la communication sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance.

Introduction générale

Structure de travail :

Notre travail est divisé en trois chapitres, dont les deux premiers ont porté sur une étude théorique sur l'évolution de la fonction RH et son intégration à la stratégie de l'entreprise, qu'on a enrichie avec une lecture variée d'ouvrages, de revues et d'articles,

Et le dernier est consacré à l'étude de management stratégique des ressources humaines dans organisme d'accueil (la direction d'Algérie Télécom de Tizi-Ouzou). Chaque chapitre comporte trois sections.

Chapitre I : Historique et évolution de la fonction ressources humaines : de la gestion administrative du personnel à la gestion des ressources humaines

Avant 1914, la fonction gestion ressources humaines n'existe pas à proprement parler. L'administration du personnel est exercée par les patrons eux-mêmes. Les circonstances qui conduisent à l'émergence de la fonction personnelle et qui poussent à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontent aux lendemains de la première guerre mondiale. Celles-ci s'inscrivent dans un environnement complexe, étroitement lié aux transformations du système économique de l'époque.

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé place dans les entreprises à partir des années 1980, à un service des ressources humaines dirigé par un directeur des ressources humaines, ce passage d'une fonction personnel à une fonction ressources humaine trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive de travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter l'historique et l'évolution de la fonction ressources humaines : de la gestion administrative du personnel à la gestion des ressources humaines qui seront enchaînées dans la première section. Quant à la deuxième et la troisième section, elles se concentreront sur : l'historique et l'évolution de la fonction ressources humaines, et le passage de l'administration du personnel au management stratégique des ressources humaines.

Section 1 : L'historique de la gestion des ressources humaines

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de l'historique, on présentera les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

1. L'école classique

1.1. Les mouvements de gestion classique (le TAYLORISME)

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) : considéré comme l'un des fondateurs de l'école classique de management, il a été ouvrier puis ingénieur dans l'industrie sidérurgique, dans la région de Philadelphie, au Nord d'Est des États-Unis.

Chapitre I : Historique et évolution de la fonction ressource humaine : de la gestion du personnel à la GRH

Son expérience a inspiré l'idée d'optimiser la productivité de travail en le décomposant en opération élémentaires (mode opératoire, geste, tâches, temps) pour mieux l'analyser. Cette analyse est à la base de ce que Taylor appelle « management scientifique » traduit en français « l'organisation scientifique de travail »(O.S.T)¹

La méthode de Taylor ou organisation scientifique du travail (OST) repose sur trois règles²:

Première règle : une division verticale du travail, c'est-à-dire :

- Une stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers.
- Un niveau d'exigence accru vis-à-vis du management qui doit se centrer sur la conception et plus sur l'exécution.
- Une formalisation des meilleures pratiques par le « **bureau des méthodes** ». C'est là en particulier que l'on reconnaît le rôle de consultant de Taylor.

Avant Taylor, les ouvriers possèdent un métier (**un « tour de main »**) et ont hérité de leurs ancêtres artisans la maîtrise de leur poste de travail. Ils conçoivent et régulent eux-mêmes leurs méthodes de travail, aucun ne devant dépasser la productivité de l'autre, ce qui se traduit par des « ententes » entre ouvriers et un climat de « *flânerie systématique* » qui entraîne une productivité globale médiocre.

Pour Taylor, le rôle de l'encadrement doit consister à indiquer aux employés la meilleure manière de réaliser une tâche, leur fournir les outils et formations appropriés, et leur délivrer des objectifs et incitations en vue d'atteindre la performance.

Seconde règle : une division horizontale du travail, soit une répartition optimale entre postes de travail, de façon à minimiser les doublons et les gisements de sous-performance.

Enfin une **troisième règle** moins connue : Taylor prône la répartition des gains de productivité entre l'ouvrier et la direction ou l'actionnaire. S'ils dépassent l'objectif fixé, les

¹FREDY-PLANCHOT, Théorie des organisations appliquée au MRH, édition FOUCHER, Vannes, 2008, p101

²Frédéric Taylor, article : le premier des consultants, Copyright 2007-2015 – ScolaConsult by DeVenir

ouvriers sont mieux rémunérés ce que ne permet pas le système traditionnel de paiement à la pièce.

Frederick Taylor était un homme autoritaire, perfectionniste et ne supportant pas l'échec. Pour mettre toutes les chances de son côté, il travaillait longuement sur les machines, les outils et l'organisation des postes de travail, avant de s'attaquer au rendement des ouvriers. Parallèlement, il mettait en place un système de comptabilité, de gestion, une hiérarchie fonctionnelle et le salaire différentiel aux pièces. Peu d'industriels avaient cette rigueur et cette patience. Pressés de tirer profit du système et peu enclins à en partager les gains, ils ne prenaient pas le temps de la préparation et n'amélioraient ni les outils ni les salaires. Ce qui a contribué à faire détester un système dont les côtés positifs pour l'époque - les progrès techniques, la productivité supérieure avec une fatigue moindre - ont été totalement occultés par l'usage exclusif qui en a été fait pour accroître les profits en instaurant un travail intensif et déqualifiant.³

1.2. Les mouvements d'administration scientifique(FAYOL)

Henri Fayol (1841-1925), lui va se concentrer sur le dirigeant et sur la structure des entreprises. Il est une des rares références françaises dans l'histoire du management⁴

Les travaux de FAYOL ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor. Les approches de Taylor et de Fayol diffèrent néanmoins quant à leur démarche scientifique et à leur résultats, si l'analyse taylorienne a comme point de départ l'atelier donc des niveaux hiérarchiques inférieurs, Fayol concentre sa réflexion sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration, c'est-à-dire de management.

Il estime que : Toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprise peuvent réunis les six groupe suivant :

- Opération technique : production, fabrication, transformation ;

³MARC MOUSLI, Taylor et l'organisation scientifique du travail, ,Alternatives Economiques , n° 251 - octobre 2006, p3

⁴ FABIEN DE GEUSER – Illustrations de FLYING ROGERS, petite histoire des théories du management, édition EDENRED. 2015, p 4

Chapitre I : Historique et évolution de la fonction ressource humaine : de la gestion du personnel à la GRH

- Opération commerciale : achats, vente, échanges ;
- Opération financière : recherche et gérance des capitaux ;
- Opération de sécurité : protection des biens et des personnes ;
- Opération de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient, statique.Etc.. ;
- Opération administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler.⁵

Cette dernière fonction représente ce que l'on nomme aujourd'hui « management » pour Fayol, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces principes, qui sont au nombre de 14, sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel. Les quatorze principes développés par Fayol sont les suivants :

- 1- **La division de travail** : elle a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec les mêmes efforts, elle permet le développement des compétences et l'amélioration du rendement .selon Fayol « l'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment les mêmes affaires, acquièrent une habilité, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement »
- 2- **L'autorité et la responsabilité** : En distinguant autorité statutaire et autorité personnel. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.
- 3- **La discipline** : le management a un rôle essentiel dans maintien de l'ordre et de la discipline. Celle-ci se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et le respect. H FAYOL insiste sur l'exemple que doivent montrer ceux qui délivrent des ordres.une direction efficace doit en effet contribué à une gestion rigoureuse et harmonieuse de l'activité.
- 4- **L'unité de commandement** :ce principe, hérité de l'organisation des armées, signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur, selon H Fayol l'unicité de commandement est un moyen efficace pour stabiliser une organisation et limiter les risques d'incompréhension .
- 5- **L'unité de direction** : il importe d'avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opération organisées autour d'un même but, l'unicité de direction est un facteur essentiel pour canaliser les efforts et rendre cohérentes les actions.

⁵ FAYOL, administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990, p5

- 6- **La subordination de l'intérêt** : particulier à l'intérêt général de l'entreprise doit prévaloir contre l'intérêt des individus et des groupes, la fermeté et le bon exemple des dirigeant est un moyen que l'on peut utiliser à cet effet.
- 7- **La centralisation** : les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction
- 8- **Rémunération du personnel** : chaque employé doit recevoir en échange de son travail une rémunération suffisante et équitable.
- 9- **La hiérarchie** : elle est constituée par la série de dirigeant allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs. la communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois exister entre dirigeant de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.
- 10- **L'ordre** : il est à la fois matériel, moral et social, même si ce dernier n'est pas facile à réaliser puisqu'il exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise, et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources.
- 11- **L'équité** : elle est la somme de la justice et de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent tout prévoir.
- 12- **La stabilité du personnel** : la stabilité du personnel permet à celui-ci de bien remplir ses fonctions. En effet, étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maîtriser, un roulement élevé du personnel est coûteux et néfaste pour l'entreprise. la stabilité du personnel a donc un effet positif sur la prospérité de l'entreprise.
- 13- **L'initiative** : l'initiative est la possibilité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer. Selon Fayol, un dirigeant qui est en mesure d'encourager l'initiative de son personnel et de lui permettre de développer cette faculté est supérieur à celui que ne le sait pas.
- 14- **L'union du personnel** : il fait la force de l'entreprise, il est obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales plus rapides, plus claires et plus harmonieuses que les communications écrites lourdes et lentes.

1.3. WEBER et « la rationalisation de l'organisation »

Max Weber (1864 - 1920), Sociologue allemand, un historien et un philosophe qui s'intéresse à l'évolution de la société occidentale à partir du XVIII^e Siècle. Il cherche à rendre compte de l'émergence de la modernité et du passage d'une légitimité traditionnelle (une société basée sur une conception religieuse) à une légitimité rationnelle légale (une société basée sur un état de droit). Juriste de formation, il est professeur d'économie politique – profil de chercheur (beaucoup d'écrits et de publications très tôt). La portée de sa théorie n'est appréciée que tardivement.

Parmi les textes publiés : « Economie et société » le positionne clairement dans le champ de théorie des organisations et des approches du management. Dans cet ouvrage, il analyse le rôle du leader dans une organisation et essaye d'expliquer comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Il est le 1^{er} auteur à utiliser le terme de « charisme ». Cet ouvrage constitue un accord essentiel pour les managers et peut se résumer selon 3 axes :

- Axe philosophique => Weber s'interroge sur le devenir d'une société victime de la montée de l'individualisme et la rationalité.
- Axe des sciences humaines=> Weber met l'accent sur les conditions scientifiques sur la connaissance des faits humains. Il définit des « idéaux-types » par rapport à une situation, il y a tel type de comportement.
- Axe sociologique => Weber cherche à comprendre l'interprétation que donnent les individus à leur propre activité

2. Les théories des relations humaines

Les premiers auteurs avaient eu une vision limitée en s'intéressant uniquement à l'aspect quantitatif, à l'homme économique. Ingénieurs de formation, Taylor et Fayol analysent le processus de production et d'organisation.

Sociologue, Weber se penche sur le système d'autorité. Mais aucun d'eux ne s'intéresse aux ressources humaines. Toutefois, dès les années 30 apparaît l'école des relations humaines et la notion d'homme social.

L'école des Relations Humaines s'est développée principalement à la fin des années 30. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le

comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

Plusieurs facteurs ont favorisé l'apparition de l'école des relations humaines :

- L'évolution des techniques de production et les transformations qu'elle implique quant à la nature du travail donne naissance à l'ergonomie. L'ergonomie a pour finalité l'adaptation du travail à l'homme.
- L'importance des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. De même, influent sur cette productivité, les facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions de travail.
- La crise de 1929 est à l'origine d'un certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme.

2.1. Elton Mayo (1880-1949): l'homme social

George Elton Mayo (1880-1949) est un sociologue américain d'origine Australienne qui est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des relations humaines. Il a été amené à chercher dans l'analyse des conditions de travail.

Son analyse est une réaction contre la conception rationnelle qui oublie la dimension humaine du travailleur. Elle émane des recherches réalisées dans l'usine de Hawthorne (près de Chicago) de la Western Electric par le psychologue

Elton Mayo et son groupe de chercheurs de l'université de Harvard entre 1927 et 1934. Ceux-ci ont étudié les variations de rendement en fonction des facteurs d'ambiance (éclairage, niveau sonore...) et de l'organisation du travail (pauses, durée...). Ces expériences ont démontré que l'homme a des besoins et des motivations et que le rendement augmente quand on les prend en compte.

L'homme n'est donc pas seulement un être économique mais a aussi des motivations liées à l'intérêt du travail. Mayo va préconiser de prendre en compte tous ces besoins et de laisser se nouer des relations personnelles et de groupe dans l'entreprise lors de la définition de l'organisation du travail.

2.2. Abraham H. Maslow

Maslow est un psychologue américain qui a élaboré la théorie des besoins.

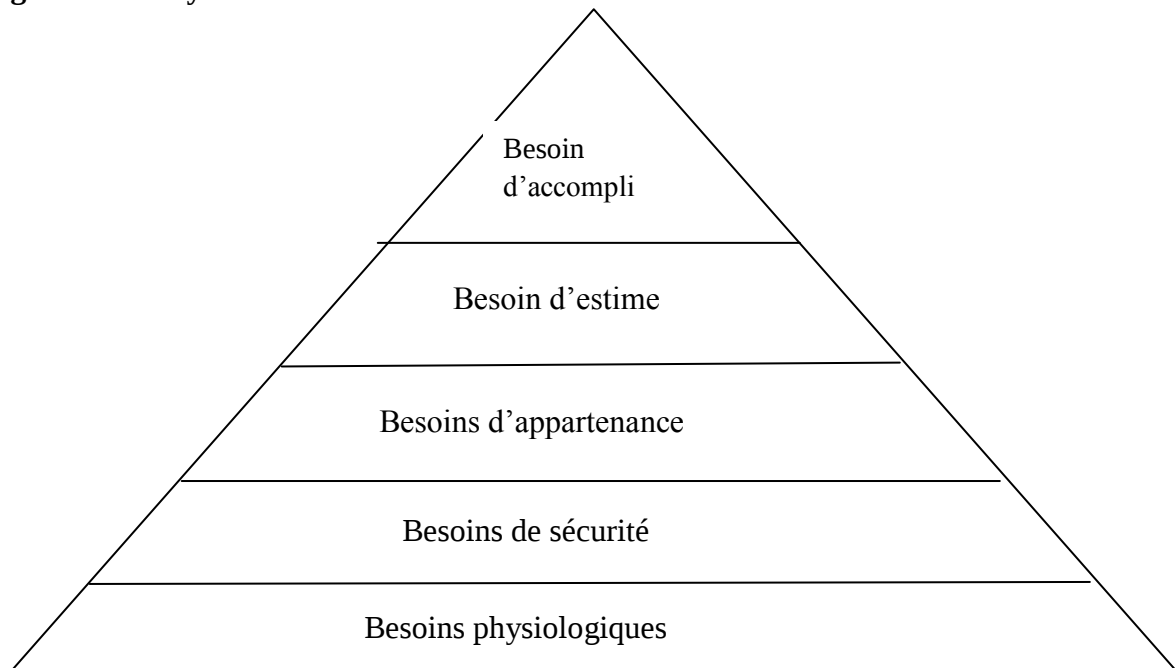
Dans le prolongement des travaux de Mayo, il met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il cherche à travers son activité professionnelle.

Chapitre I : Historique et évolution de la fonction ressource humaine : de la gestion du personnel à la GRH

Le besoin ne se définit pas seulement, comme dans le cas du schéma taylorien, par rapport au plaisir et au déplaisir. Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept de hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaine. Pour ce faire, Maslow distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés que sont :

- **besoins physiologiques**, primaires voire "animaux" de survie, tels que nourriture, eau, air, sommeil...
- **besoin de sécurité** physique; vêtements, toit, foyer...
- **Les besoins sociaux** ou de **reconnaissance**; l'humain au sein de ses semblables a besoin d'échanges et de savoir qu'il est utile, qu'il compte pour les autres.
- **Le besoin d'estime** est le besoin de signes d'appréciations positifs que les autres mettent vers lui.
- **la réalisation de soi** est l'affirmation de son individualité, la touche tout à fait personnelle ou ce qui identifie l'individu de manière "unique" au sein des autres. « Devenir de plus en plus ce qu'on est, devenir tout ce qu'on est capable d'être », affirmait Maslow pour caractériser ce besoin.

Figure N° 1 : Pyramide des besoins Abraham MASLOW



Source : Kotler Dubois, marketing management, ed Pearson éducation, France, Paris, p 210

2.3. Frederick Herzberg

Frederick Herzberg est d'abord diplômé de la School of Public Health de l'Université de Pittsburgh. Il en acquiert l'envie de contribuer à la "santé morale industrielle"

Herzberg essaie d'appliquer la théorie de Maslow à l'entreprise, il découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail :

- les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie). Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles). Mais leur présence apaise sans vraiment stimuler.
- les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto-motivation). En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.⁶

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, la responsabilité, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.
- L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.⁷

⁶PIERRE LOUART, Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, IAE de Lille, 2002, p 8

⁷FABIEN SAULNIER, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, p3

2.4. Les théories X et Y de Douglas McGregor (1906-1964)

Douglas Mc Gregor, docteur en psychologie de l'Université de Harvard, a élaboré une véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y. Les deux théories s'opposent entre elles.

Douglas McGregor formule en 1960, dans son ouvrage *La dimension humaine de l'entreprise*, la théorie X (management autoritaire) et la théorie Y (management participatif.) Une des idées clés de McGregor est que les divers styles de direction des entreprises résultent directement des convictions et des conceptions de leurs dirigeants : "*derrière chaque décision de commandement ou d'action il y des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes*".

La théorie X suppose ce qu'avaient exprimé les tenants du taylorisme : la plupart des êtres humains sont supposés paresseux. Ils n'aiment pas le travail. Ils ont besoin, pour travailler, d'avoir la perspective d'un gain. Ils ne recherchent pas les responsabilités et sont incapables de trouver des motivations dans le travail. Pour les forcer à avancer, il faut mettre en place un certain nombre de mesures de rétorsion. Et de conclure que l'individu moyen préfère être dirigé et éviter les responsabilités parce qu'il a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout. Les conséquences de la théorie X sont fâcheuses pour l'entreprise et correspondent à un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Cette théorie entraîne un cercle vicieux puisqu'elle augmente l'aversion du travail

La théorie Y, au contraire, postule que les individus, en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse au travail. Ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités. L'homme est alors capable de s'auto diriger et de s'auto contrôler. L'engagement personnel est d'abord le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. L'imagination et la créativité sont largement répandues parmi les hommes.

Enfin, McGregor, oppose à la vision taylorienne du facteur humain (la théorie X stipulant que l'individu éprouve une aversion sur le travail, ne travaille que pour l'argent fuit les responsabilités et donc doit être contrôlé), une version plus positive (la théorie Y) posant comme principe centraux l'implication des individus dans le travail et leur prise de responsabilité naturelle fonction de récompense en partit autre que monétaire ⁸

⁸ NICOLAS ARMAND, Nouveaux de la GRH, édition ELLIPSES, 2013, p 11

3. L'école de la contingence :

Les théories de la contingence (contingence=dépendance) se caractérisent par leur rupture avec les courants de pensée normatifs classiques qui prônent l'existence d'une seule forme structurelle meilleure dans tous les cas(le fameux « one best way »).

Il existe des conceptions plus ou moins déterministes de la contingence. Certains remplaçant le « one best way » par un « best way » propre à telle ou tel facteur ou ensemble de contingence.⁹

L'ensemble des contributions de cette Ecole structurelle peut être classé selon qu'ils privilégient les facteurs de contingence internes à l'organisation ou les facteurs de contingence externe.

Contrairement aux théories administrative et scientifique du travail et à l'école des relations humaines, les théories contingentes insistent sur l'incidence des variables liées à l'environnement, sur le comportement des organisations. Les premiers travaux qui reconnaissent cette incidence sont ceux de BLAUNER et de l'école du TAVISTOCK INSTITUTE avec EMERY et TRIST, qui insistent sur le rôle de la technologie dans la détermination des comportements organisationnels. le rôle de la technologie est également mis en évidence de façon empirique, par WOODWARD.

Elle explique qu'une entreprise qui construit des prototypes ou qui fabrique des biens en petites séries ne réclame pas la même structure organisationnelle qu'une entreprise fabriquant des grandes séries. Elle définit trois types de technologies de production : unitaires ou par petites séries et production continue.

D'après ses conclusions, le type de production influence le nombre de niveaux hiérarchique et le degré de formalisation des procédures. Par exemple, elle observe une hiérarchie moins développée pour les productions unitaires ou en petites séries, il y a une collaboration étroite entre le personnel réparti en petits groupes d'ouvriers spécialisés et leurs supérieurs et il existe moins de procédures formelles de contrôle que dans le cas des productions en grande série ; on constate en outre, une plus grande initiative laissée aux ouvriers.

⁹ LOÏC CADIN, FRANCIS GUERIN, Gestion des Ressources Humaines, 3^{em} édition DUNOB, Paris, 2010p7

Chapitre I : Historique et évolution de la fonction ressource humaine : de la gestion du personnel à la GRH

Elle insiste également sur l'importance relative des différentes fonctions dans l'entreprise en fonction du type de technologie. Ainsi, c'est la fonction de production qui prime pour la grande série, le marketing pour les productions de type continu et le développement pour les productions unitaires.

L'observation des comportement des entreprises les conduit à définir deux systèmes d'organisation opposés ; d'une part , le système mécanique qui convient pour un environnement stable et se caractérise par une assez forte spécialisation, une structure hiérarchique forte, une centralisation de la prise de décision, des procédures strictes, d'autre part, le système organique dans le cas d'un environnement incertain, qui nécessite une adaptation constante et passe par une organisation beaucoup moins formelle tant en ce qui concerne la répartition et la définition des tâches , les modes de coordination, de communication et de contrôle et par une plus grande décentralisation.

Les théories contingentes apportent un éclairage nouveau aux théories des organisations en cherchant à comprendre les raisons des correspondances entre le type d'environnement et la forme de la structure et le lien avec la performance. Sur ce dernier point, elles présentent un caractère normatif évident. Les critiques qui leur sont adressées, portent sur l'absence de prise en compte des comportements des individus qui constituent l'organisation, notamment de la psychologie des dirigeants et de leur style de direction. On peut aussi arguer que le jugement porté sur l'environnement relève de la perception et qu'à environnement identique, mais à perception différente, correspondraient des organisations elles-mêmes différents, ce qui expliquerait que des entreprises différentes, opérant dans des même secteurs d'activité puissent présenter des formes d'organisation différentes.

Section 2:L'évolution et les mutations de la fonction ressources humaines :

Le développement de la fonction ressources humaine, dans sa forme moderne est généralement situé durant la décennie 70.

La deuxième section a pour objectif de retracer cette évolution.

1 .L'évolution de la fonction ressources humaines

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du XIX^{ème} siècle avec l'avènement de la révolution industrielle et du salariat.

La révolution industrielle a engendré la création des premières usines. Donc il a fallu recruter de main d'œuvre et assurer l'ordre de travail de l'ouvrier. Cette tâche d'abord effectuée par les directeurs et contremaître, est prise en charge par les services du personnel à partir de la fin du XIX^{ème} siècle.

Le développement de la gestion ressources humaines a été façonné depuis longtemps par plusieurs facteurs technologiques ainsi que l'évolution de nouvelles pratiques et approches organisationnelles de la gestion ressources humaines.

La première époque a considéré la fonction comme essentiellement composé d'un volet administratif et d'un volet d'autorité. Dans cette première époque, que l'on peut situer avant 1936, le chef du personnel a, comme son titre l'indique, vocation à faire régner l'ordre. Puis le droit du travail est progressivement devenu notablement plus complexe, et s'est enrichi d'un droit de la représentation du personnel, en particulier en 1936 et en 1945. sous cette impulsion, on a vu la fonction prendre naturellement une orientation plus juridique et sociale, et se développer des politiques de personnel assises sur la régulation sociale par les contrats de travail et par les relations avec la représentation du personnel.¹⁰

1.1. Fin du 18^{ème} siècle au début du 20^{ème} siècle (l'industrialisation) :

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée, les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible.

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du XIII^{ème} siècle avec l'avènement de la révolution industrielle et du salariat, cette période correspond à l'apparition une division du travail et un contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise (organisation scientifique de travail). A la fin du XIII^{ème} siècle, les salaires sont bas, le travail peu réglementé, et le turnover est très élevé.

¹⁰Armand COLIN, gestion des ressources humaines, PARIS, 1993, p 315

Chapitre I : Historique et évolution de la fonction ressource humaine : de la gestion du personnel à la GRH

-vers 1880 on voit apparaître l'organisation scientifique du travail avec Taylor : la parcellisation des tâches fait ressentir le besoin de former les salariés. Avec le taylorisme, devant la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Leurs tâches principales sont le recrutement, la répartition des tâches, la résolution des problèmes de performance des salariés.

Au début du XX^e siècle, la fonction personnel apparaît quand le chef d'entreprise n'est plus capable de gérer l'ensemble du personnel.

Dans la période de forte industrialisation de l'économie, l'administration du personnel avait pour rôle essentiel de s'assurer la présence des ouvriers et des salariés à leurs postes de travail, et de vérifier que les outils de travail étaient respectés en s'efforçant, par exemple de réduire le nombre des outils de production et / ou stocks.¹¹

1.2. La 1^{ère} moitié du 20^{ème} siècle (après les deux guerres mondiale) :

Après la 1^{ère} guerre Le développement de la réglementation sociale, et de nouveaux besoins en matière de personnel se font sentir notamment pour la formation, le recrutement et l'apprentissage. À partir des années 30 et surtout après la seconde guerre mondiale, la fonction se développe avec l'introduction de nouvelle préoccupation relative aux conditions de vie dans l'entreprise et à l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. Cette période correspond au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux.

Elle est aussi marquée par l'influence des travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) montrant l'impact des facteurs psychosociologiques sur la productivité et les performances au travail.

1.3. Les trente glorieuses (1945-1975) :

L'expression « trente glorieuse » désigne la période d'une trentaine d'années qui a suivi la fin de la seconde guerre mondiale de 1945, jusqu'au premier choc pétrolier de 1973. Cette période caractérise les pays industrialisés occidentaux et c'est une période de prospérité exceptionnelle.

¹¹ DAVID AUTISSIER BLANDINE SIMONIN, mesure la performance des ressources humaines, édition EYROLLES, 2009, p 51

Chapitre I : Historique et évolution de la fonction ressource humaine : de la gestion du personnel à la GRH

A partir de 1945, commence une période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les trente glorieuses. Elle se caractérise par une application systématique des principes d'organisation du travail, de simplification du travail et des produits eux-mêmes par l'innovation, la hausse du pouvoir d'achat et de niveau de vie, le plein emploi et le manque du personnel.

Les trente années pendant lesquelles le peuple français a été affranchi des grandes contraintes de la rareté millénaire, a triplé son niveau de vie et le pouvoir d'achat des salaires les plus faibles, a profondément transformé son genre de vie. Jean Fourastié, qui a intensément vécu toute cette période en témoin attentif et informé-ses travaux sur la France et le monde moderne ont une autorité internationale-fait ici l'histoire économique, sociale et culturelle de cette période, en mettant en évidence les mécanismes essentiels de l'évolution et sans dissimuler, au contraire, les désillusions, les troubles et les inquiétudes qui sont aujourd'hui les nôtres.

Cette période est donc marquée par une forte croissance engendrant un développement important que l'on peut définir, selon Françoise Perroux (1903-1987), un grand économiste français du XXe siècle, comme « la combinaison des changements sociaux et mentaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement, son produit réel global »

Le propos de Jean Fourastié, dans le prolongement des travaux de François Perroux ; est de montrer que la croissance s'accompagne de changements structurels importants et irréversibles ainsi que d'une amélioration notable du niveau de vie.

Avec les trente glorieuses et la tertiarisation progressive de l'économie que cette période a insufflée, les problématiques posées aux entreprises se sont complexifiées. L'administration du personnel a entamé sa mue pour devenir progressivement une fonction de gestion des ressources humaines.¹²

1.4. Les années de crise (1975-1990) :

Dès 1974 les pratiques de gestion de ressources humaines s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme

¹² DAVID AUTISSIER BLANDINE SIMONIN, op .cit, p 51

Chapitre I : Historique et évolution de la fonction ressource humaine : de la gestion du personnel à la GRH

un accident. En matière de politiques des ressources humaines, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente.

Un changement managérial et économique avec l'apparition des technologies et de l'innovation, intérêt des compétences collectives sur lesquelles repose comme jamais la compétitivité et le succès selon Peter Drucker.

Dés instabilité des entreprises industrielle (concurrence exacerbée, crise de surproduction) qui a entraîné l'augmentation des taux de chômage.

Ses changements ont impliqués un changement radicale de la fonction ressources humaines(modification de la gestion des dossiers des ressources humaines en liaisons avec l'informatisation, appréciation annuelle, construire un plan de formation pour le développement des compétences et respectant aux exigences des nouvelle technologies, la réorganisation de la fonction autour de plusieurs services et départements chef service personnel, directeur des affaires sociales, directeurs des ressources humaines qui s'occupe de la sélection et le recrutement...)

À partir des années 1980, la fonction ressources humaines s'organise pour faire face à l'augmentation de ses effectifs à l'international. Des directeurs ressources humaines de zones géographiques sont nommés au sein des groupes multinationaux.¹³

1.5. De 1990 à nos jours :

A partir des années 1990, on assiste à une explosion des opérations de fusions acquisitions, alliances et partenariats internationaux qui induisent une augmentation forte des collaborateurs travaillant pour ou à l'international. Dés équipes multiculturelles voient le jour, regroupant différentes nationalités fédérées autour d'un projet commun.

L'informatisation du service ressources humaines (mise en place de système d'information ressources humaines SIRH) accompagne et facilite cette expansion géographique (outils de communication, de recueil de données et de contrôle.¹⁴

¹³ MICHEL BARABEL, OLIVIER MEIER, la gestion internationale des ressources humaines, edDunob, paris, 2008, p20

¹⁴ IDEM, p 21

La mondialisation des marchés, des transactions, de la technologie et du savoir humain avec le développement des technologies de l'information et de la communication TIC, l'entreprise est appelée à s'ouvrir vers l'extérieur, elle doit s'adapter aux changements avec son facteur humain si elle veut survivre.

À partir des années 1990, les entreprises se rendent compte que leurs ressources (techniques et humaines) peuvent leur permettre de développer une stratégie différente de celles de leurs concurrents, et peut être plus efficace : en lançant par exemple des produits totalement innovants au lieu de lutter sur des produits que tout le monde sait fabriquer. La fonction RH participe donc aux réflexions aboutissant à la définition de la stratégie de l'entreprise.

2. Les grands défis

L'entreprise est confrontée à des défis nombreux :

2.1. Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement

Les mutations technologiques et la révolution digitale concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation, et de rémunération sont considérables.

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

Quatre impacts des mutations technologiques dominent :

- La transformation des organisations : Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.
- L'accroissement de la productivité : Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.
- La modification des compétences requises : L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme

les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

- Le renchérissement du coût des équipements : La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.¹⁵

2. 2.L'accentuation de la concurrence au niveau mondial

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Les disparités tant au niveau mondial qu'europpéen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue.

La mondialisation amène les entreprises à s'implanter dans de nouveaux pays pour accroître leurs parts de marché. Face à cette évolution, la fonction ressources humaines doit s'adapter en recherchant :

-la mise en place de politiques ressources humaines permettant d'harmoniser des cultures nationales et les cultures d'entreprise diverses.

¹⁵JEAN-MARIE PERETTI, gestion des ressources humaines, 21^e édition, 2016, p3

-une nouvelle compétitivité en s'appuyant sur les richesses de cette diversité.

Aujourd'hui, les recherches portent notamment sur le rôle occupé par les directeurs des ressources humaines Europe. Ils ont pour mission principale de coordonner la politique ressources humaines au sein des différents sites du groupe. Pour cela, ils sont chargés de créer ou de renforcer l'homogénéité de la culture du groupe, de rechercher des synergies en matière de compétences et de maîtriser la diversité des législations nationales. Ils font partie des catégories des cadres à haut potentiel et tentent de répondre à la demande de cadre polyvalents.¹⁶

2.3. Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux.

La survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée se durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité ; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. L'entreprise doit devenir agile.

2.4. Les évolutions démographiques :

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.¹⁷

¹⁶ Laetitia LETHIELLEUX, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 2^e édition. édition Eja paris 2008 page 37

¹⁷ Jean-Marie PERETTI, op.cit, p 5

2.5. Les mutations sociologiques et la diversité

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (notamment concernant le travail et l'argent) et de cohérences collectives accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent.

Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences.

2.6. Les partenaires sociaux

De 1958 à 1974, les effectifs syndicaux avaient connu une croissance régulière. Depuis 1974, ils sont globalement en recul. À partir de 1980, la diminution du nombre des conflits du travail a été spectaculaire tant en France que dans l'ensemble des pays industrialisés. La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

2.7. Le cadre législatif et réglementaire

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines. Les années 1982-2014 ont connu une évolution réglementaire forte. Les lois de 2001 à 2014 sur la discrimination et la modernisation sociale, le temps de travail et les retraites, la formation et le dialogue social, la cohésion sociale et l'égalité des chances, l'emploi des personnes handicapées, les seniors, l'épargne salariale, la sécurisation de l'emploi, la modernisation du marché du travail ont un impact fort sur les pratiques RH. Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications qui, de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence.

2.8. L'investissement socialement responsable

Le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et de la notation extra financière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

Section 3 : de l'administration du personnel au management stratégique des ressources humaines

Le coût très important que représentent les salaires pour les entreprises au début des années 1980 devient un poids qui pénalise leurs développements. Il ya alors une évolution sémantique censée marquer le passage à ère nouvelle : « la fonction personnel » devient la « fonction ressources humaines ».

La fonction ressources humaines revoit sa manière de recruter, de rémunérer, ou encore de faire évoluer les salariés dans l'entreprise.

1. Les étapes de la gestion de ressources humaines :

De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH

Il serait utile, au préalable, d'opérer une distinction entre la fonction personnel ; l'administration du personnel, la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines.

1. 1.La fonction personnel :

Elle comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail.

Une fonction personnelle efficace implique non seulement une bonne gestion des carrières, mais encore des techniques de recrutement et de sélection adaptées, une appréciation des performances, un dispositif de formation efficace et surtout d'excellente relation de travail.

1.2. L'administration du personnel :

Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel.

Une administration du personnel, pour être efficace, doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides.

1.3. La gestion du personnel :

La gestion du personnel est définie comme étant le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation.

La composante essentielle de la gestion du personnel est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. La prévision joue par conséquent un rôle déterminant. Cette gestion consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut.

1.4. La gestion des ressources humaines :

Le concept de GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion.

La fonction ressource humaine est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal. Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience.

Gérer les ressources humaines ; c'est effectuer des options stratégiques qui concernent les différentes politiques de personnel. Désormais on prendra en compte d'autres facteurs plus centrés sur l'homme en vue d'optimiser de nouveaux besoins.

La fonction RH est une fonction partagée, le manager est le premier RH de son équipe et les spécialistes RH ont pour objectif d'aider les managers à réussir leurs objectifs opérationnels.¹⁸

Les individus réagissent aux décisions prises en fonction de leur passé et de leur personnalité, c'est dire que toute décision doit tenir compte des personnalités et de l'environnement, elle n'est jamais un choix dans l'absolu.

¹⁸ ANNIK COHEN, Toute la fonction ressources humaines, édition DUNOD, paris, 2006 , p 54

2. La distinction de la gestion administrative avec la gestion des ressources humaines au sens large :

La gestion administrative du personnel regroupe l'ensemble des activités relatives au traitement des dossiers du personnel, depuis le recrutement jusqu'au départ du salarié, quel que soit le motif.

Cette fonction s'organise et se bureaucratise autour du respect des règles et des procédures (discipline, hygiène...) sous l'impulsion des syndicats et des nouvelles législations.¹⁹

Trop souvent dans le langage courant, on confond la gestion des ressources humaines de l'administration au personnel. Il s'agit en fait de deux notions distinctes qui ne renvoient pas aux mêmes champs d'action.

La gestion des ressources humaines désigne un travail de mise en œuvre de méthodes pour favoriser l'écoute ; la communication et la prise en compte des aspirations du personnel. Ce processus a pour objectif d'améliorer le bien-être des salariés et la productivité de l'entreprise dans son ensemble.

L'administration du personnel renvoie quant à elle à l'ensemble des tâches administratives nécessaires à la gestion des ressources humaines. Ainsi ; on peut affirmer que la gestion administrative du personnel est un moyen, la « bonne » gestion des ressources humaines une finalité.

3. Les missions de la fonction ressource humaine :

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

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

¹⁹ ESTELLE MERCIER et GERALDINE SCHMIDT, Gestion des Ressources Humaines, édition Node et Pearson, 2004, p48

3.1. Administrer efficacement :

Est une mission très tôt confiée à la fonction, qui permet la décentralisation de l'acte de gestion avec l'association des collaborateurs et des cadres dirigeants (manager superviseur, chef d'agence, chef de service...) dans la détermination et la gestion des équipes. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique et l'architecture client-serveur ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information Ressources Humaines). Avec intranet, le salarié participe plus directement à sa gestion administrative.

Aujourd'hui, le DRH occupe encore plus de la moitié de son temps à l'administration du personnel. Avec les NTIC, le DRH pourra davantage se consacrer à la gestion du changement et au développement de la stratégie.

3.2. 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 d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie et l'anticipation des conséquences sur la gestion des ressources en termes de pratique et d'accompagnement des décisions stratégiques. 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 du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix à court terme qui pourraient être destructeurs de valeurs sur le moyen et long termes.

3.3. Favoriser le changement :

Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux et efficaces, à mettre en œuvre une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour

accompagner le changement.²⁰ Par la motivation et la mobilisation des initiatives individuelles et collectives

Ainsi, elle doit pratiquer une véritable veille sociale de manière à être au fait des nouveaux procédés ou organisation permettant d'améliorer son mode de fonctionnement et ainsi contribuer à la performance de l'entreprise.

La maîtrise du concept de gestion stratégique des ressources humaines suppose la compréhension de la notion de **stratégie**.

Cependant, les approches de la gestion des ressources humaines centrées sur la notion de stratégie ne sont apparues que récemment. Une des définitions qui relie le mieux la notion de stratégie à celle de la gestion des ressources humaines s'énonce ainsi : « Moyens auxquels une entreprise a recours pour assurer l'utilisation optimale de la structure, des compétences, des processus et des ressources dont elle dispose, afin de tirer profit des perspectives favorables que lui offre son environnement, tout en réduisant au minimum l'impact des contraintes externes susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs ».

Cette définition fait référence à la nécessité dans laquelle se trouve l'entreprise d'assurer **l'adéquation de ses ressources humaines** avec, d'une part, **ses objectifs fondamentaux** et, d'autre part, **les divers processus, structures et moyens** mis en œuvre au sein même de la gestion des ressources humaines.

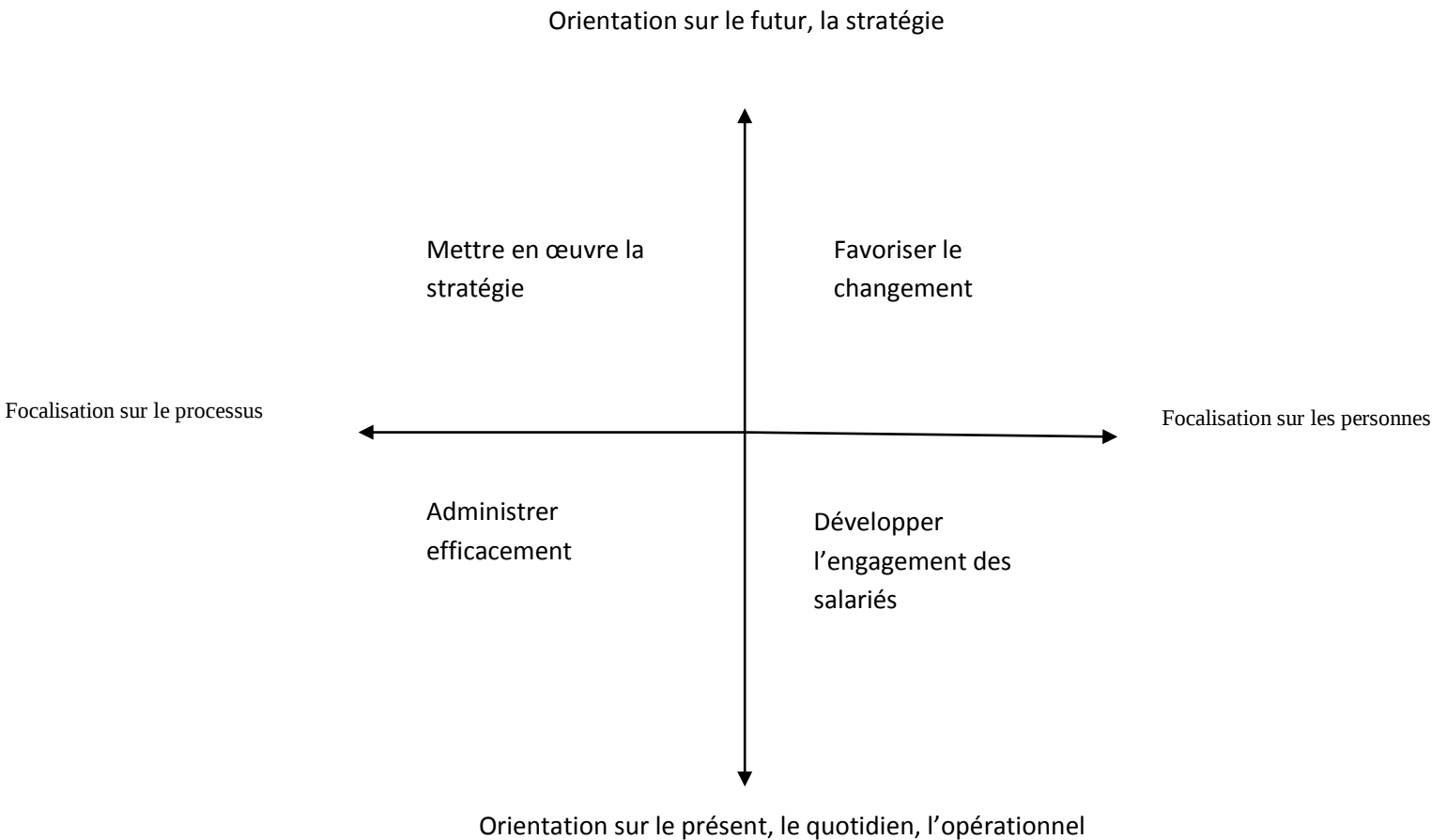
Au travers de leur management stratégique, les entreprises voient les ressources humaines comme le moyen d'accroître leur compétitivité. Le premier pas d'une stratégie ressources humaines est de la mettre en parallèle avec les priorités de l'entreprise et de combler les écarts entre la situation actuelle et la situation désirée.

3.4. Développer la motivation des salaires :

Il s'agit d'une notion très importante pour l'organisation dans la mesure où elle favorise un climat positif et un rendement supérieur par la collaboration des individus et leur implication dans la vie de l'entreprise (la promotion, la formation, le partage du pouvoir...)

²⁰ JEAN-MARIE PERETTI, Ressources Humaines, 12^{em} édition, Vuibert 2010 p31

Figure N° 2 : les missions de la fonction RH (d'après Ulrich)



Source : Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines, 12^{ème} édition, Vuibert 2010 p30

4. Les activités de la fonction RH :

La fonction ressource humaine a plusieurs activités, et plusieurs objectifs :

Tout d'abord les principaux objectifs explicites de la GRH :

- Attirer les candidats de qualité ;
- Maintenir des salariés donnant satisfaction dans l'entreprise ;
- Accroître la motivation (et le rendement des salariés ;
- Utiliser de manière optimale les compétences en favorisant leur développement dans l'emploi

S'ajoute à cela des objectifs plus implicites :

- Améliorer la productivité et la qualité de vie au travail ;

- Assurer le respect et la législation social ;

Ces différents objectifs s'articulent autour d'une série d'activités, qui suivent le cycle de vie du salarié

4.1. En amont planification des RH :

Qui contient l'analyse des besoins ; la gestion prévisionnelle ; et la gestion stratégique.

Cette activité, en amont cycle de vie de salarié, consiste à analyser de manière précise et prévisionnelle les besoin en emplois et en compétence selon les orientations stratégique de l'entreprise et les objectifs opérationnelles qu'elle s'est fixée.

4.2.évaluation :

Qui contient : l'analyse (évaluation des employés) ; évaluation individuel des salariés (rendement, compétence, potentiel).

Avant de lancer une campagne de recrutement, l'entreprise doit avoir une connaissance précise et analyser les emplois et poste de travail dont il dispose ou dont elle a besoin à un horizon donné. Cette démarche est indispensable aux autres activités.

4.3. Recrutement-sélection- affectation :

Il s'agit de : dotation des RH ; allocation des ressources ; gestion des entrées ; mobilités.

C'est mettre en œuvre les procédures et démarche pour recruter les salariés correspondant le mieux aux besoins définis ci-dessus les sélections et les affecter aux poste de travail adéquats. Ces activités peuvent se dérouler en externe et en interne.

4.4. Développent des RH :

Il s'agit de :

4.4.1. La gestion des compétences : c'est la capacité d'intègre des savoir diverset hétérogènes pour les finaliser sur la réalisation d'activités. Cette intégration ne se fait pas au hasard, elle suppose une logique : la compétence est un agencement n'est pas un geste élémentaire. Être compétent, c'est savoir enchaîner et même savoir improviser des enchainements.

4.4.2. La formation : La formation assure une transmission de l'expérience et des façons de faire propres à l'entreprise, en plus de permettre à l'organisation de conserver l'expertise à l'interne à l'externe. Les programmes de formation à l'interne afin d'accélérer le processus d'apprentissage.²¹ Elle vise l'acquisition de nouveaux savoirs.

4.4.3. La gestion des carrières : un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son enchaînement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses attitudes.

4.4.4. La rémunération : la rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaire et non monétaire, directe et indirecte en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation. La rémunération compose de : salaire de base, les primes.

4.4.5. La motivation : La motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique orientée vers un objectif.²²

L'objectif des activités des ressources humaines est de maintenir les salariés dans l'emploi passe la valorisation des RH ;

4.5. Qualité de vie au travail, climat interne :

L'amélioration des conditions de travail ; bien-être des salariés ; et la communication interne.

Le service RH veille à améliorer ces dimensions, et à entretenir un climat social satisfaisant en interne.

4.6. Maintenir des relations sociales :

Respect de droit des salariés ; négociation collective ; gestion des conflits.

Les partenaires sociaux veillent au respect du droit du salarié et aux intérêts collectifs.

²¹ Groupe-conseil, « guide de gestion des ressources humaines », TECHNO Compétences, Canada, 2003 p85

²² P. LOUART, « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », édition CLAREE, 2002, p. 03.

4.7 .en aval contrôle de gestion sociale :

Il s'agit de : (évaluation du cout du social, contribution aux performances, analyse des écarts), en aval de toutes ces activités et en lien avec la planification des RH , une démarche de contrôle de gestion sociale vise à analyser les éventuels écarts entre les objectifs et les réalisations, évaluer les effets des actions entreprise, chiffrer le cout du social et maîtriser les dépenses dans ce domaine.

Conclusion

La gestion de l'administration du personnel a connue un développement considérable ces dernières années.

Les ressources humaines ou le capital humain en général ont un rôle primordial dans la conduite de la réussite des entreprises. Ce rôle leur a été reconnu depuis les premières réflexions sur la place du capital humain dans l'économie des pays industrialisés, sous l'influence des écoles économiques des années 1960 aux Etats-Unis.

Les ressources humaines sont aujourd'hui au cœur du modèle économique des organisations. Dans les années 1990 devient une fonction stratégique pour les organisations.

Chapitre II : l'intégration de la fonction RH à la stratégie de l'entreprise

Le management stratégique des ressources humaines est apparu pour tenter d'améliorer les performances organisationnelles grâce au capital humain qui a une grande importance dans la réussite de la stratégie de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons aborder le processus de management stratégique des ressources humaines (section 1), le SIRH et le management stratégique des ressources humaines (section 2), et l'impact de MSRHR sur la performance de l'entreprise.

Section 1 : le processus de management stratégique des ressources humaines

Le processus de management stratégique des ressources humaines insiste sur la nécessité de situer les activités de GRH dans une perspective stratégique.

1. La Stratégie :

On peut définir la stratégie de manière déférentes :

Dans l'entreprise, la stratégie consiste à choisir, pour le futur, des domaines dans lesquels les dirigeants et le personnel s'engagent par des actions précises, dont certaines sont programmées, et à déterminer l'intensité de cet engagement et sa nature. En présence de cette problématique, les firmes apportent plusieurs réponses différentes.¹

La stratégie est « L'ensemble des conduites par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences de partie prenante » la stratégie s'exerce dans des situations complexes et incertaines, marqué par le jeu d'acteurs qui s'affrontent, s'évitent ou coopèrent.²

1.1.Établir une stratégie

Établir une stratégie pour son entreprise consiste à faire des choix dans l'allocation aux différentes activités des ressources rares de l'entreprise : ressources humaines, finance et temps. La stratégie engage les ressources de l'entreprise sur le long terme, de 3 ans à 5 ans. Il s'agit de construire pour son offre des avantages concurrentiels durablement rentables, exprimés en termes de « bénéfice client » par :

- des innovations

¹Jacques QUIBEL, Les stratégie de l'entreprise et le mangementstratégique, A 4 150 , p 2.

²ULRICK MAYRHOFER, Management Stratégique, Lexifac Gestion, edCopyrightedmatériel, 2007, p 9.

- l'assemblage de compétences créateur de valeur pour le client ;
- des verrouillages (savoir-faire spécifiques, brevets, alliances avec des fournisseurs ou des distributeurs, notoriété d'une marque...) ³

1.2. Une démarche en trois phases

La démarche stratégique s'organise en trois étapes bien distinctes :

- La réalisation d'un diagnostic synthétique mettant en avant les menaces ou opportunités de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise. Pour ce faire, on aura mené une analyse de l'environnement concurrentiel, politique, économique et technologique et une analyse de la compétitivité de l'entreprise ;
- Le choix d'une stratégie pour l'entreprise;
- L'alignement stratégique qui permet de mettre en œuvre la stratégie choisie et de créer les synergies nécessaires.⁴

2. Définition et les objectifs du management stratégique des ressources humaines :

L'intégration des stratégies et des systèmes de gestion des ressources humaines en vue de mener à bien la mission et les stratégies d'une entreprise et d'assurer son succès, tout en répondant aux besoins du personnel et des autres intervenants.

Management stratégique : est définie comme l'ensemble des tâches relevant de la direction générale qui ont pour objectif de fixer à l'entreprise les voies de son développement future tout en lui donnant organisationnel d'y parvenir

2.1. Définition

Il existe plusieurs définitions, lies au contexte MSRH. Il semble et autant d'avoir de définitions que d'auteur dans le tableau suivant.

³BrunoBachy et ChristineHarache, toute la fonction management, edDunod, paris, 2010, p 50

⁴IDEM, p 51

Tableau N° 1 : Définition de MSRH

Beer et al (1984)	La stratégie RH concerne toutes les décisions de gestion et activités qui affectent la nature du rapport entre l'organisation et ses employés - les ressources humaines
Besseyre des horts (1988)	La stratégie RH doit être capable de planifier et de mettre en œuvre des actions, cohérentes entre elles, et bien sûr d'en contrôler les résultats.
Boselie (2002)	La stratégie RH comporte des décisions de gestion liées aux politiques et pratiques qui forment ensemble les relations d'emploi et sont destinées à la réalisation des objectifs organisationnels, individuels et sociétaux
Bouchez (2005)	La stratégie RH est l'ensemble des prises de position, d'actions et de décisions relatives aux ressources humaines qui contribuent à accroître significativement et durablement la compétitivité de l'organisation.
Bratton (2002)	La stratégie RH est le processus qui lie les pratiques ressources humaines aux objectifs stratégiques de l'organisation afin d'améliorer la performance.
Cadin, Guérin et Pigeys (2007)	La stratégie RH est désormais celle qui concerne la performance des entreprises. Elle n'est plus seulement celle qui se contente de satisfaire quelques indicateurs simples – même s'ils restent utilisés, tels que les taux d'absentéisme et de turnover ou la fréquence des accidents du travail.

Source : ABDELWAHAB AÏT RAZOUK, gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la Relation entre stratégie rh et performance, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, université NANCY 2, 05 décembre 2007, p43

2.2. Les objectifs du management stratégique des ressources humaines :

Le management stratégique des ressources humaines a pour objectif principal le développement et la valorisation des actifs humains afin qu'ils créent de la valeur à l'entreprise et à tous ses partenaires.

Nous pouvons ainsi résumer les objectifs du management stratégique des ressources humaines comme suit :

- Réduire les coûts ;
- Eviter les conflits sociaux ;
- Mobiliser les RH autour des projets industriels ;
- Opérer une adéquation entre les qualifications et les exigences des postes de travail.
Cette adéquation constitue un facteur d'efficacité ;
- Créer un climat de compétition et de créativité ;

Préserver une capacité d'adaptation aux changements de l'environnement économique global (flexibilité) lui permettant d'assurer son efficacité.⁵

2.3. Caractéristique de MSRH :

Pour **Sisson (1990)** : la GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :

- La tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ;
- Le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ;
- Le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ;
- L'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de " responsabilisation " et de " facilitateur ".

3. La relation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie :

La volonté des chercheurs et des praticiens de donner un nouvel élan à la GRH, en la déplaçant du plan opérationnel au plan stratégique, n'est pas un phénomène nouveau. Selon Ulrich et Brockbank (2005), la crédibilité de la GRH en est dépendante. Des auteurs comme Drucker ont estimé, dès les années 1950, que cette intégration des ressources humaines à la

⁵ AMOKRANE Abdellaziz, La comptabilité des ressources humaines, ed office des publications Universitaire, 2012, p149

stratégie est devenue une nécessité car il ne suffit plus de « faire bien les choses », en améliorant l'efficacité mais il faut aussi « faire les bonnes choses », c'est-à-dire augmenter l'efficacité. La relation entre la GRH et la stratégie s'est également construite avec un changement du paradigme stratégique et du rôle du capital humain. Traditionnellement, la stratégie définie comme l'ensemble des critères de décision choisie par les dirigeants pour orienter de façon déterminante et sur la durée les activités et la configuration de l'entreprise ;⁶

Pour Schuler(1998) : la gestion stratégique des ressources humaines est essentiellement associée à l'intégration et l'adaptation. Ceci vise à s'assurer que : (1) la gestion des ressources humaines soit pleinement intégrée aux besoins stratégiques de l'entreprise, (2) qu'il y ait une cohérence des politiques de GRH sur deux plans soit avec les autres politiques internes et à l'intérieur des divers niveaux hiérarchiques, et (3) que les pratiques de GRH soient ajustées, acceptées, et utilisées par les gestionnaires de l'opération et des employés.⁷

Pour définir cette stratégie, il faut intégrer les ressources internes de l'entreprise dans sa formulation et sa mise en œuvre. La GSRH a donc émergé de ce changement de paradigme (Beer *et al.* 1984 ; Devanna, Fombrun et Tichy, 1981).

Il semble dès lors difficile d'ignorer le rôle que peuvent jouer les ressources humaines dans le développement stratégique de l'organisation, il existe différentes manières d'envisager la relation entre les ressources humaines et la stratégie de l'entreprise, une synthèse de ces différentes approches est présentée par Ababacar Mbengue et Danielle Petit (2001)⁸

- **Une première approche** : proactive, attribue à la GRH de participer à la définition de la stratégie. Il semblait que la GRH soit de plus en plus associée à la définition de la stratégie ;
- **Une seconde approche** : accorde aux ressources humaines le rôle de mise en place des politiques et des actions de développement de la stratégie, il ne s'agit pas ici pour les ressources humaines de participer à la définition de la stratégie mais de permettre sa réalisation. Il s'agit d'une approche réactive. On envisagera alors plus spécifiquement la manière dont les professionnels de la GRH favorisent les comportements et les attitudes du personnel facilitant la

⁶ Revue internationale P.M.E vol 23 , n°2 ,2010,p135

⁷ Relation industrielle, vol 55, n°2, 2000, p208

⁸ Joslyne Roberte, Dossier Gestion et Personnel n°1 janvier 2005 p8

mise en œuvre de la stratégie. il semblait à cet égard qu'il y ait une relation plus au moins entre les différents types de stratégies et les différentes pratiques de GRH mise en appui des « la relation entre stratégie et GRH contingente à la stratégie »⁹

Les individus au centre de l'organisation sont alors amenés à jouer un rôle essentiel dans l'adéquation des objectifs de la GRH aux objectifs de l'organisation liée à sa stratégie, à l'inverse cette adéquation permet une meilleure satisfaction des individus et différente partie prenante de l'entreprise, ainsi qu'un meilleur résultat des activités de l'organisation. Donc la GRH amenée à jouer un rôle d'autant plus important dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Donc L'articulation entre la stratégie et la GRH a suscité l'intérêt d'un nombre important de chercheurs pendant ces deux dernières décennies (Besseyre des Horts, 1988 ; Schuler et Jackson, 1987). Ces auteurs considèrent que cette association serait à l'origine du développement connu par la GRH. Certains auteurs, comme Ansoff (1981), pensent que le changement de la gestion des ressources humaines ne fait qu'accompagner celui du « management stratégique » des organisations et que sans les derniers développements dans les débats autour de la stratégie, ce changement n'aurait jamais eu lieu.

4. La démarche de management stratégique des ressources humaines :

Afin d'établir le lien entre le management stratégique et la gestion des ressources humaine, nous aborderont dans un premier temps la formulation de la stratégie, puis les phases de mise en œuvre et d'évaluation de la stratégie.

4.1. La formulation de la stratégie et ses effets sur la gestion des ressources humaines :

Les activités portant sur la formulation de la stratégie consistent à déterminer les besoins de l'entreprise. Elles visent élaborer des stratégies organisationnelles particulières et à définir des objectifs sur lesquels reposera la mise en place des activités de gestion stratégique associés à la gestion des ressources humaines.

4.1.1. La définition de la vision, de la mission, des valeurs et de la stratégie générale :

Chaque entreprise évolue dans un contexte particulier, c'est-à-dire qu'elle possède en propre sa vision, sa mission, ses valeurs et sa stratégie.

⁹Joslyne Roberte, op.cit, p8

- **La vision** : la vision correspond à l'idée que les dirigeants se font de l'organisation qu'ils essaient de créer et à la position à laquelle ils désirent la faire accéder. (L'objectif de l'entreprise)
- **La mission** : la mission constitue la raison d'être d'une entreprise. Car cette dernière correspond à ce que cette dernière désire offrir à ses clients.
- **Les valeurs** : les valeurs sont les croyances auxquels adhérer une entreprise et qui la distingue des organisations concurrentes. Les valeurs influencent de façon directe sur la gestion des ressources humaines
- **La stratégie générale** : la stratégie générale correspond aux plans adoptés par l'organisation pour épouser la vision qu'elle s'est donnée et accomplir sa mission.
- **La stratégie générale et la dimension ressources humaines** : L'intégration de la dimension humaine à la définition de la stratégie de l'entreprise suppose la mise en place d'un processus systémique et complet qui, à son tour, exige une grande compréhension des activités de l'organisation et de la gestion des ressources humaines. Cette intégration au processus décisionnel de formulation de la stratégie a pour effet de faciliter la vision, de la mission et des valeurs de l'organisation, et, parallèlement, de définir une vision, une mission et des valeurs propres à la fonction ressource humaine, qui s'harmonisent avec les objectifs stratégiques généraux de l'entreprise.

4.1.2. La définition des défis et des enjeux stratégiques :

Cette deuxième étape de processus de formulation de la stratégie vise à préciser la stratégie établie à l'étape précédente. En outre, elle contribue à élaborer les plans stratégiques de l'organisation et de ses diverses unités d'affaires.

La reconnaissance des enjeux stratégiques et la détermination des objectifs stratégiques présupposent de la part de l'organisation l'établissement des mesures qu'elle considère comme les plus importantes à prendre en vue de réaliser sa mission, ainsi que de voir sa vision se matérialiser et sa stratégie générale obtenir du succès.

➤ **Les défis et les objectifs stratégiques dans l'option des ressources humaines :**

Les plans de gestion stratégique des ressources humaines précisent les besoins généraux et les besoins particuliers de l'entreprise en matière de main-d'œuvre et son intimentement

associés aux plans stratégiques de l'organisation. Grâce au processus de formulation de la stratégie, la fonction ressource humaine est en mesure de comprendre les objectifs de l'entreprise envisage d'atteindre, et de mieux circonscrire le rôle qu'elle est appelée à jouer. Les objectifs stratégiques constituent le lien entre la stratégie organisationnelle et les actions concrètes que la fonction ressources humaines doit accomplir pour mettre celle-ci en application. Au cours de la phase de mise en œuvre de la stratégie, chacune de l'entreprise, y compris la fonction ressource humaine, devra déterminer ses activités et les aligner sur les finalités de l'organisation.

4.1.3. L'élaboration des plans stratégiques :

La troisième étape de la formulation de la stratégie correspond à l'élaboration des plans stratégiques. Ces plans permettent de déterminer la façon dont la vision, la mission et la stratégie générale de l'entreprise seront mise en œuvre.

A ce stade la stratégie prend deux formes : la stratégie organisationnelle (permet à l'entreprise d'établir sa position sur le marché) et la stratégie d'affaire (cette stratégie correspond aux mesures et aux moyens que l'entreprise entend adopter pour devenir performante dans un domaine d'affaire)

➤ Les plans d'action et la dimension ressources humaines :

À ce stade, la gestion des ressources humaines doit essentiellement se préoccuper d'élaborer des plans d'action qui tiennent compte :

- Des mesures et des moyens élaborés par chacune des fonctions organisationnelles ;
- De l'intégrer de la fonction ressources humaines ;
- Et de sa relation avec les autres fonctions.

Pour s'aligner sur les finalités organisationnelles, la fonction ressources humaines doit établir ses enjeux et ses objectifs stratégiques en conformité avec la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise, par exemple.

Les quatre activités essentielles de gestion des ressources humaines intéressent avec les plans stratégiques et opérationnels établis par les autres fonctions organisationnelles. Elles doivent :

- Assurer une affectation efficace des employés
- Doter les employés des compétences requise pour exercer les fonctions qui leur sont confiés ;
- Influencer les comportements des employés en fonction des objectifs à atteindre
- Faire en sorte que les employés fortement motivés par leur travail.¹⁰

4.2. La mise en œuvre de la stratégie et la dimension ressources humaines :

La mise en œuvre de la stratégie suppose la définition et l'application des plans stratégique préparés par les diverses unités fonctionnelles.

4.2 .1. L'élaboration et l'application des plans stratégiques des unités fonctionnelles :

Les stratégies de l'entreprise et les stratégie d'affaire établissent le cadre à l'intérieur duquel sont élaborés les plans des divers fonctions organisationnelles : finance, marketing, recherche et développement, ressource humaine, etc. le service ressources humaines doit donc s'assurer qu'il dispose de la structure et des ressources nécessaires afin de mettre en œuvre les plans stratégique nécessaire relatifs à sa fonction.

4.2 .2.L'élaboration et l'application des plans stratégique des ressources humaines :

L'incidence qu'ont les plans de l'entreprise sur le facteur humain de l'organisation est mise en évidence dans le processus d'évaluation et d'application des plans des ressources humaines. En fait, les plans de ressources humaines constituent une feuille de route permettant à la fonction ressources humaines de s'acquitter de ses responsabilités.¹¹

4.3. L'évaluation stratégique et ses implications en gestion des ressources humaines :

La troisième phase de processus de management stratégique consiste à évaluer les conséquences déroulant de la formulation et de processus de mise en œuvre de la stratégie ainsi que les réactions de divers intervenants, et de décider de mesure corrective à prendre en cas échéant, d'établir un nouveau plan d'action.

¹⁰ Shimon L.D, Tania S, Susan E.J, Randall S.S, la GRH tendances enjeux et pratiques actuelles, éd du Renouveau Pédagogique, 2002, p 57

¹¹IDEM, p 65

4.3.1. L'évaluation, la révision et le positionnement :

L'application d'un processus d'évaluation exige la formulation des critères objectifs avec lesquels seront comparés les résultats atteints. Ces critères doivent refléter les résultats attendus. Il ne s'agit pas d'évaluer dans quelle mesure les plans respectent les échéanciers et les budgets prévus. Un processus d'évaluation doit mesurer la pertinence des actions entreprises pour atteindre les objectifs fixés.

4.3.2. Les implications d'évaluation dans la gestion des ressources humaines :

Pour que les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines obtiennent le succès escompté, il est souvent nécessaire de les évaluer systématiquement. Cette étape est cruciale en ce sens qu'elle permet d'amorcer un processus d'apprentissage et d'amélioration continus. Au cours de la phase de la fonction ressource humaine analyse les raisons de performances organisationnelles déficientes en fonction des réactions et des commentaires des divers intervenants.

Le processus d'évaluation utilisé en gestion des ressources humaines doit s'intéresser à la dynamique qui entre en jeu quand vient le temps pour un être humain de s'adapter à un changement.¹²

4.4. L'importance de l'environnement :

Le processus de management stratégique doit nécessairement tenir en compte à la fois de l'environnement de l'entreprise et des facteurs internes. Puisque ceux-ci influent sur sa capacité à faire un choix stratégique et à mettre en application ses décisions organisationnelles afin de mettre en œuvre sa stratégie.

L'analyse de l'environnement détermine les forces et les faiblesses de l'organisation en interne et les opportunités et les menaces de l'environnement externe.

L'analyse de l'environnement externe s'intéresse à plusieurs domaines (la demande, l'offre, la concurrence, les tendances sociopolitiques, technologiques et économiques) ; l'environnement extérieur génère de l'incertitude et de la complexité. Il peut être perçu comme une menace ou une opportunité. Le système réagit pour assurer sa survie face à cette menace ou au contraire tirer parti de l'opportunité. Un organigramme rend mal compte du fonctionnement d'une organisation puisqu'il ne donne des indications que sur son aspect

¹² Shimon L.D, Tania S, Susan E.J, Randall S.S, op.cit, p 70.

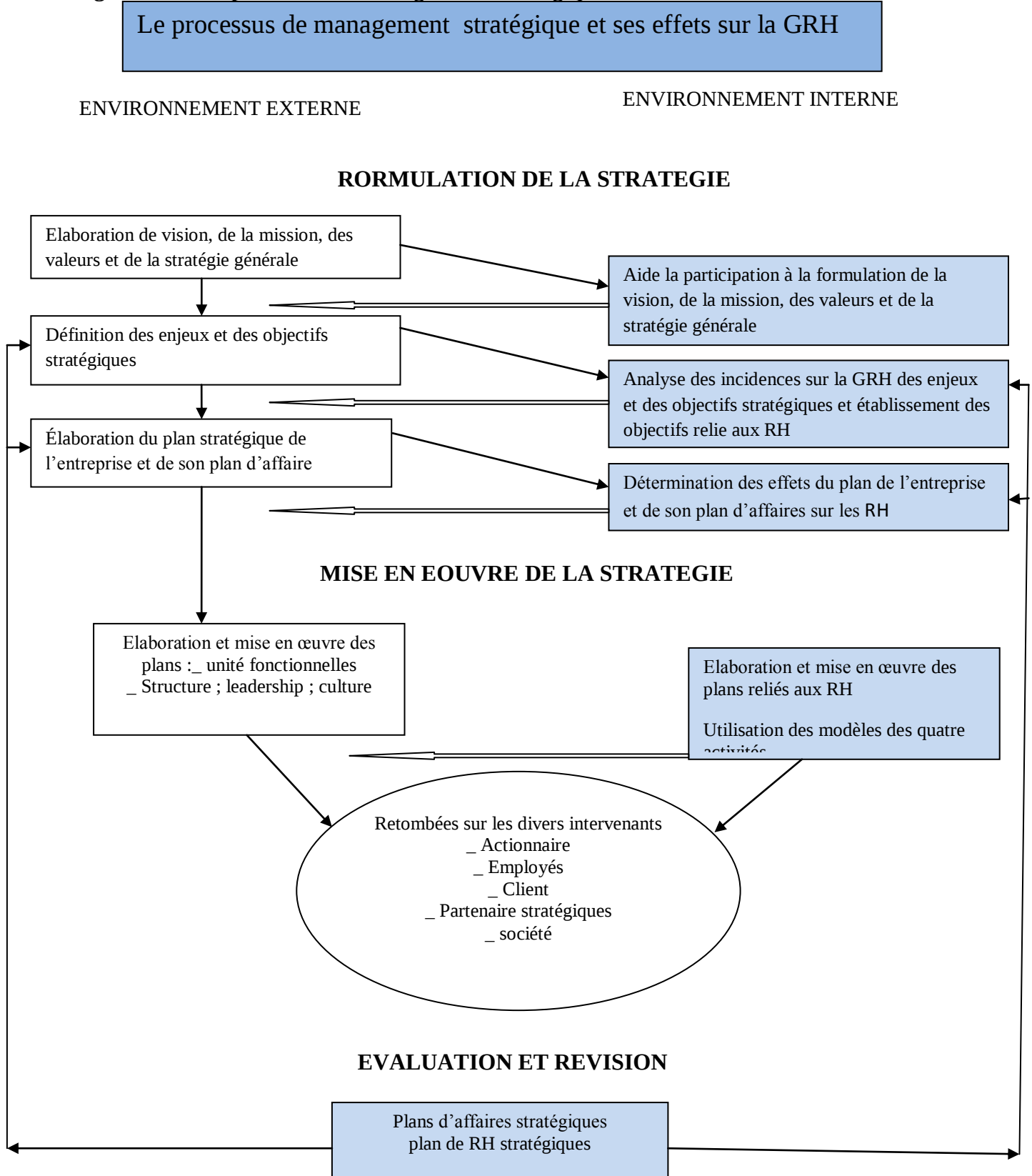
formel. Or, une organisation est aussi cet ensemble de réseaux, de stratégies personnelles et collectives, de pouvoirs.¹³

Alors que l'analyse de l'environnement interne, elle permet d'identifier les éléments internes qui peuvent constituer des forces ou des faiblesses. Ces ressources internes concernent essentiellement les ressources humaines, techniques, commerciales et financières. Les facteurs qui sont les plus importants pour le futur de l'organisation sont désignés sous le nom des facteurs stratégiques et peuvent être récapitulés par l'acronyme SWOT pour les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

Divers facteurs internes à l'entreprise doivent être pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie de gestion RH. Comme la taille permet de réaliser des économies d'échelle qui raffermissent la compétitivité de l'entreprise. Et la culture d'entreprise permet à une société de se démarquer de celles qui l'entourent, cependant, la culture touche l'intérieur même de l'entreprise....

¹³ JEAN MARIE DUCREUX, RENE ABATE, NICOLAS KACHAMER, le grand livre de la stratégie, ed d'organisation, paris, p 165

Figure N° 3 :Le processus de management stratégique et ses effets sur la GRH



Source :Shimon L.D, Tania S, Susan E.J, Randall S.S, la GRH tendances enjeux et pratiques actuelles, éd du Renouveau Pédagogique, 2002, p 58

Section 2 : le SIRH et le management stratégique des ressources humaines

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est devenu un outil incontournable des professionnels de management des ressources humaines pour les tâches administratives. Dans cette section nous allons présenter le SIRH, les modèles de management stratégique des ressources humaines, et ses outils.

1. Le système d'information ressource humaine :

Les SIRH constituent des systèmes appropriés permettant à l'entreprise de gérer les flux d'informations concernant ses ressources humaines (RH) ainsi que d'améliorer la qualité des décisions relatives aux RH, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles.¹⁴

Le SIRH est devenu une exigence professionnelle réelle, voire l'un des facteurs de succès des politiques RH des entreprises.

1.1. Définition du SIRH :

Le SIRH, peut être défini de différentes manières selon les caractéristiques que nous privilégions. Nous observons deux courants de pensée, l'un considère le SIRH selon sa capacité à traiter de l'information quels que soient les moyens nécessaires, l'autre l'appréhende en fonction de ses capacités technologiques au sens large, notamment au travers du rôle qu'il joue au sein de processus plus globaux.¹⁵

Le SIRH a pour principale objectif de fournir le service sous forme d'information, de données, de rapports, aussi bien aux clients internes qu'externe qui utilise le système. Grâce à l'automatisation des procédures administratives, le SIRH peut améliorer la qualité des décisions relative aux ressources humaines, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, en augmentant les flux d'information disponibles. En d'autre termes, il s'agit d'un portail RH permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinents au regard des ressources humaines d'une organisation.

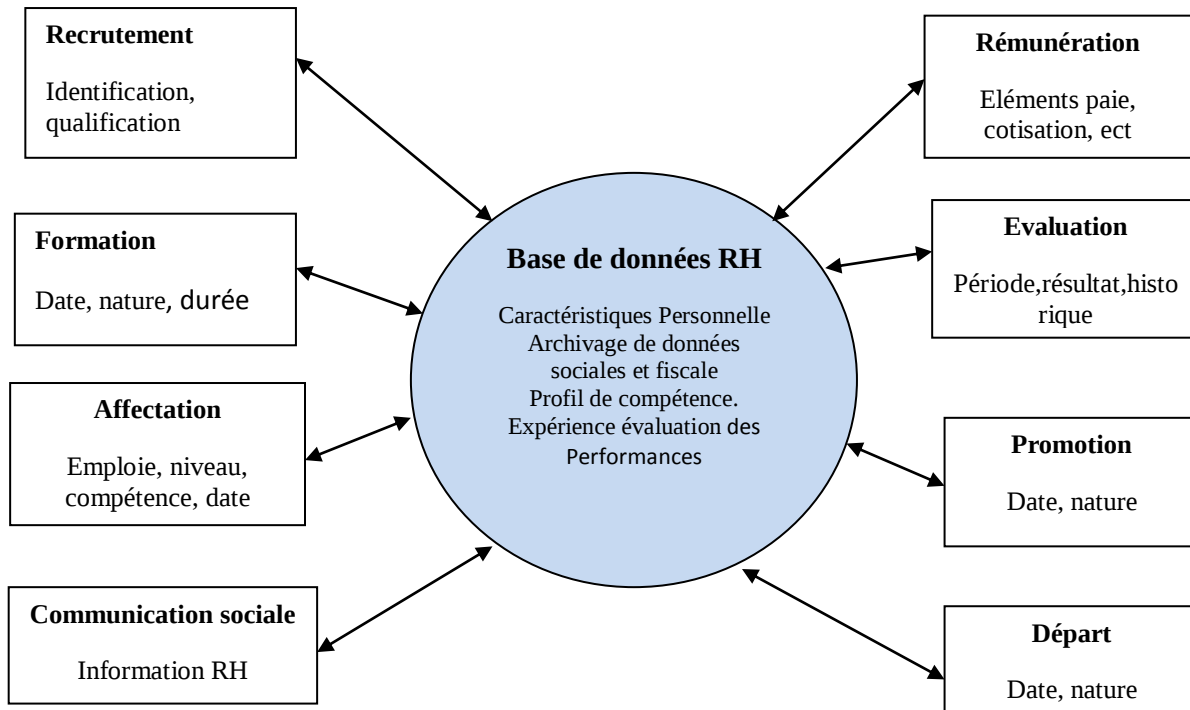
Cependant les informations relatives aux ressources humaines changent et deviennent imprévisible, d'où la nécessité de prévoir une gestion particulière de ses informations. En répond à ce besoin, le SIRH présente certaines particularités qui sont liées à la nature même

¹⁴ Martine Brasseur et Ariel Mendez ; comportement et ressources humaines, edvuibert , 2008, p145

¹⁵ Gilles Exbrayat, Nathalie Fisteberg, Ronan Fouesnant, université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines - Promotion 7 - Octobre 2010 *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise* , p 7

de ses informations. Ainsi grâce à ce système, l'entreprise peut gérer le flux important d'information dont il dispose sur ses salariés, les modifier et les mettre à jour sans perdre du temps¹⁶. (Figure : le SIRH)

Figure N° 4 : Le Système d'Information RH



Source : Martine Brasseur et Ariel Mendez ; comportement et ressources humaines, edvuibert2008 , p146

1.2. Les composantes de SIRH :

Le SIRH est constitué d'une partie opérationnelle et d'une partie décisionnelle. Comme c'est le cas pour la structure globale du SI de l'organisation, on rencontrera :

- des aspects liés à la gestion de l'activité courante, par les modules opérationnels ;
- des aspects décisionnels, permettant aux modules pilotes d'étayer leurs prises de décisions.

¹⁶ Martine Brasseur et Ariel Mendez ,op.cit, p 146

Les éléments composant la partie opérationnelle du SIRH sont : gestion administrative, gestion des temps, gestion des congés et des absences, gestion de la paie et gestion de la formation. Et la partie décisionnelle du SIRH sont : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), Glissement vieillesse technicité (GVT), simulation masse salarial, bilan et audit social.¹⁷

1.3. Comment un SIRH aide le gestionnaire dans ses différentes activités :

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est devenu un outil incontournable des professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH) pour les tâches administratives (paie, GTA, déclarations sociales...) en raison des volumes de traitement, de l'évolution permanente de la législation et des règles, et de la complexité des traitements. Le SIRH est également une opportunité pour améliorer certains processus et les services que la DRH propose à ses clients internes et ainsi crédibiliser son apport de valeur ajoutée au sein de l'entreprise : gestion des carrières et de la mobilité, gestion des talents, formation, recrutement, gestion de la rémunération et de la masse salariale...

Les SIRH sont suffisamment flexibles et modulables pour permettre une gestion administrative du personnel optimale. Il doit pouvoir se développer au même rythme que l'entreprise qui l'utilise, sinon il risque de ralentir ou d'entraver son évolution. Or, ce n'est pas l'objectif. Les logiciels de gestion du personnel doivent donc répondre à certaines obligations pour offrir aux ressources humaines des fonctionnalités souples et simples à utiliser, aussi bien par les responsables RH que par les salariés.

1.3.1. Un gain de temps pour les RH :

Ce type de logiciel administratif peut également permettre aux salariés de gérer et d'accéder à leur dossier. Par répercussions, les chargés de gestion sont libérés des tâches d'information basiques (nombre de jours de congés restants, état des remboursements de notes de frais, formation disponible, etc.) les utilisateurs disposent alors d'une visibilité directe sur leur dossier, sans l'intervention d'une tierce personne. Le temps est une donnée importante - pour ne pas dire primordiale dans la vie d'une entreprise. Il doit être optimisé pour que la productivité de chaque tâche réalisée soit positive.

¹⁷Michelle Gillet, Patrick Gillet, SIRH, éd Dunod, paris, 2010, p 45

Là encore, l'outil utilisé est le pilier de la réussite. Le gain de temps est le but de tous les acteurs de l'entreprise. Pour cela, il faut une gestion efficace grâce à un outil adapté.

1.3.2. Une transparence et une visibilité sur le processus administratif :

Tous les SIRH ne permettent pas d'accéder à la totalité des modules par les salariés. Grâce à une fonction des salariés aux modules du logiciel utilisé, vous obtenez une meilleure gestion. Chaque salarié est responsabilisé et peut gérer certains aspects administratifs de son travail (demande de congés, de remboursement, déclaration de temps de travail, etc) . Tous les processus administratifs sont accessibles sur le même logiciel et par tous les services de l'entreprise.

Que ce soit la comptabilité, les ressources humaines ou les équipes techniques, chaque personne est autonome.

1.3.3. Un suivi RH personnalisé des salariés :

Le SIRH doit répondre à d'autres exigences que la simple consultation par les salariés ou les demandes en ligne pour des formations (ou autre) .

Des tableaux de bord globaux, affinés et automatiques sont nécessaires. Les reporting et alertes sont des éléments à prendre en considération dans le choix du logiciel.

Le paramétrage d'indicateurs et tableaux de bord RH permet de libérer un temps considérable, notamment pour les directions administratives, financière et RH de l'entreprise.

1.3.4. Un Intranet RH collaboratif pour tous :

L'échange et la collaboration interne constituent le moyen le plus efficace pour résoudre des problèmes entre les services.

Il permet d'échanger des informations de manière rapide, sans provoquer de longues réunions avec une organisation lourde. Les réunions sont réservées pour d'autres points que la résolution de problèmes administratifs simples ou la diffusion d'information.

Une plateforme collaborative permet la gestion des workflows . Les échanges sont rapides et fluides pour gagner du temps dans les services de ressources humaines.

Plusieurs processus administratifs peuvent être automatisés sans besoin d'une ressaisie supplémentaire d'information.

Une fois entrées dans le logiciel, les informations des salariés peuvent être consultées, mais également dupliquées pour une meilleure flexibilité d'utilisation.

Un SIRH propose la préparation de la paie simplifiée pour faciliter le travail des services de ressources humaines, mais également des responsables comptable.

1.3.5. Une vision stratégique pour les RH

Une des remontées de la part des responsables RH vis-à-vis des logiciels de gestion administrative du personnel était le manque de vision stratégique.

Un SIRH permet la centralisation de l'ensemble des données, l'organisation, l'analyse et l'optimisation des processus RH sont au centre du développement. Les tableaux de bord sont personnalisables pour répondre aux exigences des services de gestion du personnel. On y trouve d'ailleurs un suivi des indicateurs RH comme le bilan social, le taux d'absentéisme, le turn-over et bien d'autres encore.

1.3.6. Améliorer le bien-être des salariés en entreprise

Cette problématique revient régulièrement dans les services RH : Comment aider les salariés à se sentir bien dans leur travail pour qu'à terme, ils trouvent leur satisfaction professionnelle et soient plus performants ? Une piste de réponse se trouve dans une gestion administrative transparente et simplifiée du personnel.

Au-delà d'une bonne gestion administrative et d'une bonne communication, le service RH est plus disponible. Il peut alors mettre en place des actions pour valoriser les compétences des collaborateurs et donc la qualité de vie au travail.

2. Les modèles de management stratégique des ressources humaines

La revue de la littérature en GSRH, sur les trente dernières années, laisse apparaître quatre grands modèles explicatifs de la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités.

2.1. Le modèle de la comptabilité des RH

Le modèle de la comptabilité des RH qui étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur cette première conception stratégique fait de

l'intégration stratégique (la valorisation) des RH un élément clé du succès des opérations. En examinant la littérature, nous observons que le modèle de la comptabilité des ressources humaines (CRH) a vu son développement stimulé par quatre considérations :

1- la conviction de plus en plus répandue, dès les années 1960, que le personnel constitue une ressource importante pour les organisations. Les RH sont un actif dont les caractéristiques (qualifications, connaissances et expériences) sont constitutives d'une valeur monétaire;

2- la nécessité de disposer d'un système d'information et de contrôle concernant le coût et la valeur des ressources humaines. Comme tout capital, les RH doivent faire l'objet d'une mesure et d'un suivi de sa valeur;

3- le besoin d'évaluation des décisions et des actions d'acquisition, de développement et de stimulation du personnel. Faute de système pour évaluer les ressources humaines, apprécier leur efficacité et mesurer leur évolution, les politiques de GRH ne peuvent être cohérentes;

4- l'intégration de la dimension RH dans la prise de décision stratégique des dirigeants.

En l'absence de système d'information se rapportant aux RH, les dirigeants ne peuvent être que faiblement incités à considérer cette dimension dans la planification et à consacrer des ressources à leur développement.

Ce courant de pensée puise ses fondements, notamment, dans l'école des relations humaines (Likert, 1961, 1967; MacGregor, 1960) et dans celle du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961). Il n'est donc pas surprenant de voir dans ce modèle un solide plaidoyer stipulant, entre autre choses, que l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme.

Ainsi, le recentrage sur l'interface individu-organisation, comme source de valeur, fournit un guide utile à la stratégie RH dont notamment : aider au processus de gestion courante des RH; planifier et déterminer les besoins en RH; orienter les investissements de formation et de développement du personnel; accroître l'efficacité des politiques de recrutement; connaître le potentiel humain de l'organisation et apprécier son évolution; favoriser la coopération et la convergence des intérêts des acteurs afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Malheureusement, le modèle de la CRH souffre de nombreuses limites.

En effet, comme le souligne Capron (1995), « utiliser un cadre conceptuel comptable ne revient-il pas à vouloir faire entrer une matière dans un système qui ne lui convient pas par nature et de là, à rencontrer assez rapidement des limites difficilement surmontables, parce

que les méthodes de valorisation ont été conçues pour s'appliquer à du capital-argent et non à du capital humain»¹⁸

2.2. Le modèle de la planification stratégique des RH

Le modèle de la planification stratégique des RH qui centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir du concept d'ajustement; Le mouvement de la CRH s'est développé en parallèle, et le plus souvent en appui (Brummet, Flamholtz et Pyle, 1968), du modèle de la planification stratégique des RH.

Ce dernier puise ses fondements dans les premières formalisations de la pensée stratégiques qui ont été mises de l'avant par l'École de Harvard à la fin des années 1950.

La planification stratégique des RH est le courant dominant en GSRH. Il est le plus prolifique en matière de recherche et d'applications; ce qui conduit parfois certains auteurs à l'élever au rang de modèle « classique » de la GSRH (Hendry et Pettigrew, 1990, 1997). Le développement de ce modèle s'est effectué en deux étapes.

Premièrement, les efforts des chercheurs et des praticiens se sont focalisés sur une approche planification des RH ; souvent qualifiée de gestion prévisionnelle des RH (Martory, 1990). **En second lieu**, l'approche planification stratégique des RH, à proprement parlé, est apparus dès le début des années 1980 sous l'impulsion de l'École de Harvard (Beer et al., 1984, 1985) mais aussi de l'École du Michigan (Fombrun et al., 1983, 1984).

Ainsi, à partir des années 1960 et ce, jusqu'à la fin des années 1970, l'approche de la planification des ressources humaines s'est imposée comme principal modèle de GSRH. Qualifié à l'époque d'important modèle de gestion stratégique des RH, il constituait essentiellement un modèle prévisionnel des RH dont le but premier était de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail. En dépit de toute l'importance que l'on se doit d'attribuer au maintien de ce fragile équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, beaucoup de critiques diront qu'un tel modèle se veut beaucoup trop Par contre, ce modèle permet, selon Glueck (1978), et ce, dans des environnements instables et complexes, une utilisation plus efficiente et efficace du personnel ainsi que le développement et la satisfaction des salariés. En effet, dans une organisation utilisant la planification des RH, les salariés pourront directement participer à l'élaboration de leur plan de carrière, faire partager leurs savoirs et valoriser leurs expériences de dans les emplois appropriés. Dans le cadre d'un tel processus, la prise de conscience de l'intérêt que l'organisation porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail. ¹⁹

¹⁸ Revue international des relation de travail, vol 2, n°1 , 2004, p78

¹⁹IDEM, p84

Cette planification permettra aux ministères et organismes publics visés :

- d'effectuer un meilleur recrutement pour la mise en œuvre;
- d'éviter les surplus et pénuries de main-d'œuvre ;
- de contribuer à l'amélioration du service au citoyen ;
- de s'assurer d'un contrôle réel de l'ensemble des activités de l'institution et ce, dans tous les domaines en vue de mieux gérer les besoins en ressources ;
- d'assurer une meilleure gestion des postes, activités et équipes ; et, de favoriser le développement des ressources humaines tout en permettant de maintenir le niveau de compétences des individus et de faciliter le développement des polyvalences²⁰

2.3. Le modèle de la compétitivité des RH

Le modèle de la compétitivité des RH qui développe une approche interactive de la relation stratégie RH-stratégie d'activités à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective ;

Bien que l'approche de la planification des RH puisse constituer le courant dominant en GSRH, il est tout de même remis en question par une autre approche stratégique, c'est-à-dire le modèle de la compétitivité des RH. Selon les principaux protagonistes de ce modèle, le caractère rationnel, consensuel, explicite et linéaire de l'approche de la planification stratégique des RH cadre mal avec les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes (Hendry et Pettigrew, 1990). Ainsi, la logique d'arrimage interne et externe des modèles de la planification stratégique des RH n'aurait, en fait, aucun sens.

Ainsi, la complexité et la spécificité des organisations d'aujourd'hui demandent un mode de raisonnement stratégique qui se voudrait plus flexible et plus global que celui proposé par le modèle de la planification stratégique des RH. Par ailleurs, à la lecture de la littérature, nous pouvons dégager quatre prémisses sur lesquelles s'érige l'approche de la compétitivité des RH :

- 1-la stratégie ne doit pas être vue comme un output préformé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler ;
- 2- le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie ;
- 3- la stratégie RH ne doit pas être réactive, mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions ;

²⁰ Office de Management et de ressource humaines(OMRH), guide de la planification stratégique des RH, septembre 2014, p 1

4- dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêt font que la GSRH relève d'une rationalité limitée.

Trois approches sont particulièrement spécifiques au modèle de la compétitivité des RH, soit : l'interdépendance stratégique, le changement organisationnel et la négociation collective.

L'approche de l'interdépendance stratégique de Lengnick-Hall (1988) défend le principe voulant que les choix stratégiques optimaux ne peuvent découler d'une vision ou d'une gestion prescriptive ou préformée. La logique défendue par ces auteurs veut davantage que le choix des solutions acceptables relève donc d'un processus interactif entre options stratégiques anticipées (opportunités) et capacité des RH à les mettre en œuvre (qualifications, comportements, expérience, etc.).

Les principes liés au modèle de la compétitivité sont également soutenus par les défenseurs de l'approche du changement organisationnel

Ainsi, l'école du changement organisationnel rejette l'idée voulant que les changements auxquels les organisations auront à faire face puissent s'opérer à l'aide de modèles stratégiques prédéterminés. Le fait de s'appuyer sur un tel raisonnement occulte, selon Pettigrew et Whipp (1991), le véritable caractère stratégique de la GRH.

Donc la GRH n'a un réel caractère stratégique (recherche d'une solution ou réponse satisfaisante et non optimal) que lorsqu'elle fait l'objet de consensus avec les diverses contraintes de l'organisation.²¹

2.4. Le modèle de la compétence des RH

Le dernier modèle présenté est Le modèle de la compétence des RH qui interprète la stratégie RH et l'avantage, qui consiste à installer la stratégie RH au cœur des capacités managériale et organisationnelle. Pour sa part, associé au concept de compétence des RH (Barney, 1991). Dans ce cas, la GRH peut s'avérer un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, selon cette théorie, la GRH constitue, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme. Contrairement à plusieurs autres éléments organisationnels, la GRH peut facilement constituer une variable génératrice de valeur, rare, difficilement imitable ou substituable. Ces diverses considérations étant, selon nous, largement suffisantes pour justifier une plus grande valorisation du capital humain au sein des organisations.

²¹ Revue international des relation de travail, vol 2, n°1 , 2004, p 84

3. Forme d'intégration stratégique

Quatre formes d'intégration stratégique sont envisageables (la relation entre la stratégie de l'organisation et la stratégie RH) :

- *L'intégration valeur des RH* est avant tout dictée par la primauté des buts et par le besoin de recentrage sur l'organisation (modèle de la comptabilité des RH) ;
- *l'intégration adaptative des RH* insiste sur la primauté des buts face aux pressions de l'environnement (modèle de la planification stratégique des RH,);
- *l'intégration flexible des RH* attribue la priorité aux moyens pour répondre aux pressions de l'environnement (modèle de la compétitivité des RH) ;
- *l'intégration capacité des RH* développe le besoin d'un recentrage sur l'organisation pour offrir pleinement la priorité aux moyens (modèle de la compétence des RH).

Comme nous l'avons vu, les modèles de la comptabilité des RH et de la planification des RH accordent une place importante aux objectifs de l'organisation. Ces objectifs étant *fixés (rationalité des dirigeants et consensus organisationnel)*, il s'agissait essentiellement de présenter le processus d'intégration stratégique des RH comme une démarche explicite faite d'une succession d'étapes allant de la formulation de la stratégie RH à sa mise en œuvre et au contrôle des résultats. Face à la primauté des buts, la stratégie RH a pour rôle principal d'agir sur les comportements et attitudes au travail ; soit pour faciliter l'adaptation de la structure et de la culture aux nouvelles exigences de l'environnement (*intégration adaptative*), soit pour valoriser le capital social de l'organisation (*intégration valeur*).

Pour les modèles de la compétitivité des RH et de la compétence des RH, l'intégration stratégique des RH nécessite la prise en compte de processus de décisions émergents étant donnés la " *complexité cognitive* " de la lecture de l'environnement et de " *l'ambiguïté causale* " de l'architecture sociale de l'organisation. La stratégie RH n'est pas prédéterminée par les buts de l'organisation mais relève de la priorité donnée aux moyens (RH), soit par l'interdépendance des décisions stratégiques, l'ampleur du changement organisationnel et la diversité des intérêts en jeu (*intégration flexible*), soit par les compétences distinctives dont disposent réelle.²²

²² Revue internationale des relations de travail, vol 2, n°1, 2004, p 86

4. Outil de management stratégique des ressources humaines :

Le développement des méthodologies et d'outil spécifique capable d'assurer une gestion plus rigoureuse et plus efficace, le gestionnaire de personnel dispose aujourd'hui d'une boîte à outils » ; il devra apprécier la pertinence de chaque instrument en fonction des problèmes qu'il doit à chaque fois envisager, nous pouvons répertorier cinq grand types d'outils.

4.1. Les outils de pilotages :

Sont conçus pour être le système d'information et de contrôle de la gestion des ressources humaines ; on peut signaler le tableau de bord social, le bilan social et l'audit social.

4.2. Les outils stratégiques :

Permettent d'élaborer et de décliner les axes stratégiques retenues par l'entreprise : la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, le système de mobilisation des ressources humaines, le plan de formation en sont les principaux ingrédients.

4.3. Les outils liés aux procédures d'adéquation

Sont constitué de diverses techniques ou système qui servent du support opérationnel au différente mesure de la gestion des ressources humaines.

4.4. Les outils de documentation

Sont nécessaire aux analyses comparatives et à l'actualisation des connaissances des différents responsables des ressources humaines, ont de multiple origines ; ils sont constitué des donnée statique officielles, des revues spécialisée.

4.5. Les outils informatisés :

Qui après avoir investir le champ d'administration du personnel, touche aujourd'hui de multiples aspects de la gestion des ressources humaines et du développement social, y compris dans des domaines o traditionnellement l'informatique est employée avec beaucoup de réticence comme le recrutement ou l'évaluation de potentiels.

Section 3 : l'impact de MSRH sur la performance de l'entreprise

La gestion des ressources humaines (GRH) semble, à ce jour, représenter un élément stratégique pour la firme. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte des

objectifs organisationnels.²³ Dans cette section nous allons expliquer la performance de l'entreprise, et le lien entre la performance et la GRH.

1. La performance dans l'organisation :

Dans le champ de la gestion, le mot « performance » prend des sens variable que l'on peut rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens suivants :

- La performance est « succès » la performance n'existe pas en soi : elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et / ou les acteurs
- La performance est le « résultat de l'action » contrairement au précédent, ce sens ne comporte pas de jugement de valeurs
- La performance est « action » dans ce sens plus fréquent en anglais qu'en français, la performance est processus et non un résultat qui apparaît un moment dans le temps (Baird, 1986). elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.²⁴

Dans la plupart des cas, le terme « performance » associe les deux premiers sens pour signifier « le résultat positif de l'action ». Ainsi une contre-performance est un résultat médiocre. Quand le terme est utilisé au pluriel (les performances de l'entreprise), le poids de succès est moins présent et l'accent est mis sur l'aboutissement quelle qu'elle soit la valeur. Alors qu'au singulier (la performance), le succès domine les résultats.²⁵

2. Les composantes de concept de performance : la performance est un concept qui englobe à la fois l'efficacité et l'efficace :

- **L'efficacité :** est la capacité à utiliser au mieux les ressources de l'organisation.
- **L'efficace :** la capacité à atteindre les objectifs de l'entreprise tout en minimisant les moyens ou les ressources nécessaires.

L'efficacité suppose une obligation de résultat, l'efficace suppose une contrainte de moyens. La performance va au-delà et une entreprise performante est une entreprise efficace et efficiente.

Efficace et efficacité recouvrent bien deux aspects distincts de la performance, car on peut parfaitement être efficace sans être efficace.²⁶

²³ Revue économique et sociale, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DE LA FIRME : UNE APPLICATION DE L'APPROCHE DE LA CONTINGENCE, 2003, p 99

²⁴ MARTINE Maadani et KARIM Said, management et pilotage de la performance, ed hachette 2009, p 28

²⁵ IDEM, p 28

²⁶ MARTINE Maadani et KARIM Said, op.cit, p 29

3. les manières d'analyse de la performance des fonctions RH

La première est une définition économique : la gestion par la performance implique des budgets de performance. La GRH a donc à rendre compte de ses coûts.

Une autre manière de définir la performance de la GRH est de l'analyser dans ses relations avec les objectifs de l'organisation : la GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats.

Gérer et développer les compétences des collaborateurs seraient donc la performance spécifique de la DRH. Mais un autre aspect est essentiel : dans toutes les organisations, un des rôles de la DRH est d'anticiper et d'avoir une vision prospective. On peut parler aujourd'hui de « gestion prévisionnelle des ressources humaines ».

4. L'évaluation des performances ressources humaines :

L'évaluation des performances consiste à évaluer la performance réelle de l'employé au travail pendant une période bien déterminée. L'employeur vérifie si l'employé s'est bien acquitté des tâches qu'on lui a confiées

L'évaluation des performances renvoie aux résultats obtenus. Les objectifs doivent être définis au préalable. Ceux-ci dépendent souvent des départements et des fonctions dans lesquels sont les salariés²⁷

Un objectif doit disposer de trois caractéristiques

La clarté : l'objectif doit indiquer les résultats attendus. Si plusieurs objectifs sont fixés, leur priorité doit être déterminée.

La pertinence : l'objectif doit avoir du sens par rapport à la mission du salarié et par rapport à la stratégie de la structure et de l'entreprise.

La précision : l'objectif doit comporter le plus de précisions possible, comme les montants des investissements, le coût de fonctionnement, les délais, la durée... :²⁸

Quel que soit la méthode utilisée, il faut que la définition des objectifs soit suffisamment claire et précise afin que le supérieur hiérarchique et le subordonné interprètent de la même manière ces objectifs.

²⁷Khadija DOUAYRI, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial N°3 : Octobre 2016, p 126

²⁸Khadija DOUAYRI, op.cit, p 127

La performance d'un individu émane de plusieurs facteurs : son implication, ses efforts, ses compétences et l'environnement dans lequel il évolue.

Les questions fondamentales liées à l'évaluation de la performance : ²⁹

Quand évaluer ?

Le choix du moment de l'évaluation dépend de plusieurs facteurs. Nous pouvons citer, entre autres, les préoccupations qui ont prévalu lors de la conception du programme d'évaluation et aussi le choix de la méthode d'évaluation. En général, la pratique d'une évaluation régulière est beaucoup plus souhaitable à une ou deux évaluations par an parce qu'elle est plus près de la performance réelle des évalués.

Comment évaluer ?

L'évaluation doit être systématique car elle implique un jugement sur la performance et le mérite des employés. L'évaluateur, doit éviter l'arbitraire qui pourrait avoir des conséquences négatives sur l'organisation comme : la détérioration du climat du travail, la démission d'employés, le risque de recours de toutes sortes pour pratiques discriminatoires, etc.

Quoi évaluer ?

Quels sont les éléments à évaluer chez un employé ? Ses comportements, ses traits de personnalité, sa performance, son niveau d'atteinte d'objectifs fixés ou seulement des résultats quantitatifs obtenus à son travail lors de la période d'évaluation ?

En principe, l'évaluation doit porter sur les points forts et faibles de l'individu et sur l'ensemble de sa performance. Dans l'idéal, elle se fonde sur l'identification des résultats mesurables à atteindre par chaque employé.

5. Le lien entre le MSRH et la performance :

La performance de la GRH est de l'analyser dans ses relations avec les objectifs de l'organisation : la GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats.

La GRH est une des fonctions de l'organisation, support des autres, et elle contribue, dans son domaine, aux objectifs stratégiques de l'organisation et à ses résultats. Ce serait donc cette contribution aux résultats globaux qu'on appellerait « performance des fonctions RH ». Mais cette définition, pour juste qu'elle soit, est insuffisante : dans toutes les organisations, un des rôles de la DRH est d'anticiper : pour que la bonne personne soit au bon endroit, encore faut-il l'avoir recrutée, formée, rémunérée, et conservée. Gérer et développer, par anticipation,

²⁹Khadija DOUAYRI, op.cit, p 127

les compétences des collaborateurs, c'est la performance spécifique de la DRH, et c'est évidemment une des manières d'analyser sa performance. Cette vision de l'avenir pourra elle aussi être un objectif, donnant lieu à des cibles de résultats et à des indicateurs de performance.

Le management des ressources humaines semble représenter un élément stratégique pour l'entreprise, il constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, la gestion des ressources humaines Représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses Concurrents, et pour améliorer sa performance et sa position concurrentielle, elle n'a d'autres choix que de réviser sa façon de faire dans les activités traditionnelles de gestion de ressources humaines. Donc Les pratiques de GRH doivent être cohérentes avec la stratégie pour contribuer à la performance de l'entreprise.

Conclusion :

Les fonctions de GRH sont des processus administratifs qui peuvent, comme les autres, être analysés, jugés plus ou moins efficaces et améliorés, et la qualité mesurée de leur déroulement est une des manières de rendre compte de la performance de ces fonctions.

La durabilité de la performance devient donc une préoccupation et un souci majeur pour les dirigeants, si pour cela l'intégration des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise est devenue une nécessité et considérées comme un facteur d'amélioration de la performance.

Chapitre 3 : le management stratégique des ressources humaines au sien de l'entreprise Algérie Télécom

La fonction ressource humaine a connu un développement remarquable ces dernières années dans les entreprises algériennes, surtout celle relevant du secteur publique.

Cette fonction a évolué vers une fonction stratégique ayant pour finalité la contribution à la création de la valeur au sein de l'entreprise.

Ce dernier chapitre explorera à travers le cas de l'entreprise publique Algérie Télécom (direction de Tizi-Ouzou) la réalité de management stratégique des ressources humaines.

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil « Algérie Télécom »

Algérie Telecom est le leader et le monopole sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

1. Historique et objectifs:

1.1. Historique :

Algérie Télécom, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications.

Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions(SPA) détenue par l'Etat, au capital social de 61.275.180.000 Dinars, et immatriculée au Centre National du Registre de Commerce sous le N° 02 B 0018083.

Entrée officiellement en activité à partir du 1^{er} janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs:

- **Rentabilité**
- **Efficacité**
- **Qualité de service**

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentielle. Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

1.2. Missions et objectifs :

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles...
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Parmi les priorités du programme du gouvernement s'inscrit la mise en œuvre d'une société de l'information et de développement des technologies de la communication.

Dans ce cadre, Algérie Télécom a arrêté un programme permettant la concrétisation des objectifs fixés. Il peut être cité notamment :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information ;
- L'amélioration de la télé densité ;
- Développement de l'internet à haut débit.

2 .Caractéristiques essentielles de l'activité :

Le marché de télécommunication est scindé en deux segments : le marché de la téléphonie et marché des services connexes.

2.1. Le marché de la téléphonie :

Qui comporte les deux segments de la téléphonie fixe et de la téléphonie mobile ;

2.1.1. La téléphonie fixe :

Le réseau téléphonique commuté (RTC) c'est constitué dans l'esprit d'un réseau universel public et ayant pour couverture géographique l'étendu de l'ensemble du territoire national.

Le (RTC) ou la téléphonie à communication de circuit est une technique permettant de mettre en relation deux interlocuteurs.

Il existe à l'heure actuelle des techniques sans fil qui permettent de réaliser une liaison entre l'abonnée et l'infrastructure des télécommunications du fournisseur de service (Algérie Télécom).en effet, l'ensemblede ces techniques. Utilise l'expression « Boucle Locale Radio », (Wireless Local Loop) en abrégé WLL et le HONET.

En raison de la souplesse et de la fiabilité d'intégration des solutions sans fil et dans le souci de résorber le retard important accuser en matière de pénétration téléphonique au niveaux des zones urbaines, suburbaines et rurales, Algérie Telecom a opté pour la technologie d'accès CDMA –WLL.

2.1.2. La téléphonie mobile :

Algérie Télécom Mobilis, filiale à 100% d'Algérie Télécom, offre les services de téléphonie mobile et propose à ses clients, à travers le **GSM**(Global System for Mobile Communication), une large gamme de produits et de nouveaux services de haute qualité.

Algérie Télécom Mobilis, a lancé le premier réseau expérimental **UMTS** (Universal Mobile Télécommunication System) en Algérie.

2.2. Le marché des services connexes et télécommunications :

Le marché des services à valeurs ajoutée qui comporte tous les services connexes de télécommunications à savoir :

- La transmission des données par câbles
- La transmission via des systèmes par satellite
- L'internet
- L'interconnexion

2.2.1. Les réseaux des données :

La génération massive de l'outil informatique pour le développement de la gestion des entreprises a généré ces dernières années un besoin important en matière d'interconnexion de site informatique(LAN) matérialisée par des réseaux internet (nationaux, régionaux, ...)

Pour répondre à cette demande Algérie Télécom offre des solutions dédiées sur la base des technologies suivantes :

- Liaison spécialisé numérique sur câble à fibre optique ;
- Réseaux commuté DZPAC ;
- Réseaux RTC ;
- Réseaux DJAWEB
- Projet de réseaux RMS.

2.2.2. Communication par satellite :

Les systèmes de communication par satellite sont formés de plusieurs éléments : un élément spécial (satellite), un centre de contrôle et des infrastructures au sol (gestion du trafic).

Les types de services offerts par Algérie Telecom de le cadre de la communication par satellitaire sont :

- Le **VSAT** cette technologie de communication par satellite permet d'assurer les services de téléphonie, de télécopie, de transmission des données...

Chapitre III : Le management stratégique des ressources humaines au sien de l'entreprise Algérie Télécom

- Le réseau **INMARSAT** est réseaux mondiale de communication par satellite. A l'origine destinés aux services mobiles maritimes, par la suite ce service a été étendu aux activités terrestres.
- Le service **GMPCS Thuraya** proposer par Algérie Télécom est téléphone mobile qui fonctionne même dans les zones qui ne sont pas couvertes par le GSM et qui associé deux systèmes, le GSM et le satellite.

2.2.3. L'internet :

Algérie Télécom offre les services internet à travers la structure DJAWEB.

- **Les services de base** : assure entre autre la consultation des pages web, le courrier électronique, les newsgroups,...
- **Les services spécifiques** : offrent une multitude de services : l'audio-vidéo streaming, la voix sur IP, la vidéo conférence, le commerce électronique...

2.2.4. L'interconnexion :

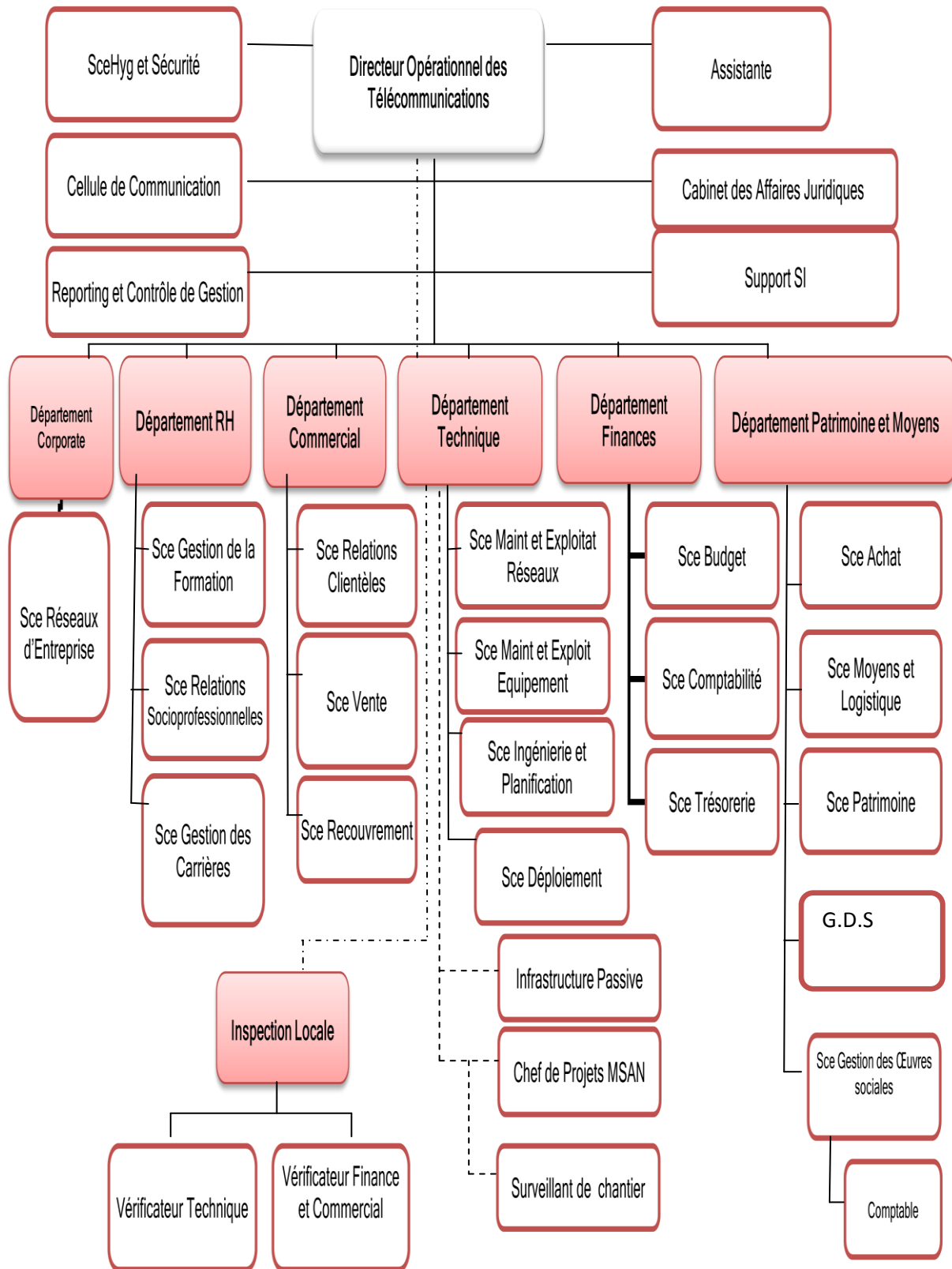
L'interconnexion consiste en des prestations réciproques offertes par deux opérateurs de réseaux publique de télécommunication ou les prestations offertes par un opérateur de réseaux public de télécommunication à un prestataire de service téléphonique au publique qui permettent à l'ensemble des utilisateurs de communiquer librement entre eux, quelle que soient les réseaux auxquels ils sont raccorder ou les services qu'ils utilisent.

3 .Présentation de l'organisme d'accueil : la direction d'Algérie télécom(Tizi-Ouzou) :

Il existe 50 Unité Opérationnelles des télécommunications en Algérie, chaque wilaya détienne une direction et trois en Alger centre(47 UOT + 3UOT Alger)

Chapitre III : Le management stratégique des ressources humaines au sien de l'entreprise Algérie Télécom

3.1. L'organigramme de l'entreprise Algérie Télécom:(direction de Tizi-Ouzou)



Source : direction d'Algérie Télécom (T-O)

3.2. Présentation des différents départements d'Algérie Télécom :

L'unité opérationnelle de télécommunication (UOT) de Tizi-Ouzou est composée d'une part de six cellules qui sont (hygiène et sécurité, assistante, communication, cabinet des affaires juridiques, Reporting et contrôle de gestion, et support SI) ces cellules sont liées directement au directeur Opérationnel, et de six départements qui sont :

3.2.1. Département corporate :

Ce département est composé d'un seul service qui est le service réseaux d'entreprise qui s'occupe des relations avec les grandes entreprises ;

3.2.2. Département commercial :

Il se compose de plusieurs agences commerciale coiffé par un chef de département et chaque agence se compose de 3 service qui s'occupent de :

- La commercialisation et la publicité des produits d'Algérie télécom.
- La réception des clients et de répondre à leur besoin.
- La vente des matériels tels que les lignes téléphoniques, fax et ADSL...Etc.

3.2.3. Département des ressources humaines:

Le département des ressources humains est dirigé par un chef de département qui veille au bon fonctionnement des services et des fonctionnaires, il se compose de 03 services qui s'occupe de :

- Le payement et le suivie des carrières du personnels de l'entreprise.
- S'occupe aussi de la programmation des formations suivant le besoin du personnel...
- Et les relations socioprofessionnelles.

3.2.4. Département technique :

Le département technique regroupe toutes les actions techniques effectuées sur le réseau et les équipements d'Algérie télécom, Le premier responsable de ce département veille au bon fonctionnement de tout le réseau d'Algérie Télécom ainsi le bon fonctionnement des matériels utilisés. Ainsi la bonne qualité de service pour les clients. Ce département se compose de 04 services ;

3.2.5. Département des finances:

Ce département s'occupe de toute action financière, budget, et de trésorerie, coiffé par un chef de département. Ce département est composé de 3 services qui s'occupe de :

- La présentation des devis de travaux effectué et la liste des produits achetés ;
- Contrôlé ses devis et l'établissement des facture et les chèques du payement ;
- Enquêté consternant les accidents survenus au sein de l'établissement (coupure de fibre, incident ... cts).

3.2.6. Département patrimoines et moyens :

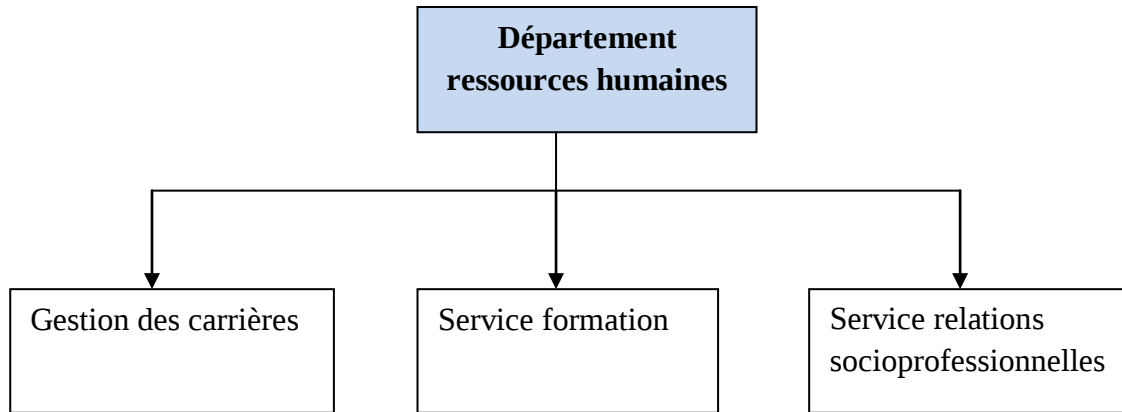
Ce département s'occupe de toutes les actions patrimoine, œuvressociaux, gestion des stocks,... est composé de cinq services qui s'occupe de :

- S'occupe des divers achats à l'exemple des fournitures de bureau, mobiliers, ...
- Il s'occupe de la gestion patrimoniale des biens appartenant à la direction.
- Il s'occupe de tous les stocks de l'entreprise exemple de matières premières ;...
- Il s'occupe de toutes les préoccupationsdes œuvres de l'entreprise.

3.3. Les éléments du départementressources humaines :(Algérie Telecom)

Le départementressources humaines est considéré comme l'un des plus importants parmi les départementsqui se trouvent au sein de l'entreprised'Algérie télécom qui contient trois services :

1. Service gestion des carrières ;
2. service formation ;
3. service relation socio professionnelles.



3.3.1. Le service gestion des carrières :

Il est en charge de toute la carrière de l'ouvrier depuis le recrutement jusqu'à la retraite. Pour cela, Cette fonction nécessite une excellente connaissance des fonctions de l'entreprise et des équipes en place.

Ce service Pratique plusieurs tâches qui sont :

- Recrutement
- mutation
- Démission
- promotion
- Mise en disponibilité
- paie
- prestation sociale retraite
- retraite

3.3.2. Le service formation :

Ce service s'occupe de toutes les formations organisées par l'entreprise, et il s'occupe aussi des stages pratiques, On trouve dedans :

- La formation des employés interne et externes ;
- Des apprentis par apprentissages (bourse pendant 2 ans) ;
- stage pratique (02 à 06 mois) ;
- ANSEJ-formation des entreprises ANSEJ(formation gratuite pendant 45 jours).

3.3.3. Service relations socio professionnelles :

La faute professionnelle est le manquement des travailleurs à ses obligations professionnels intentionnelles ou non intentionnel, et d'une manière générale toute violation de sa part des dispositions législatives, conventionnelle et réglementaire relative aux relations de travail.

Elle peut être commise au sein des lieux de travail lorsque cette faute est en rapport direct avec les activités professionnelles du travailleur concerné. D'une manière générale, sont considérées comme faute professionnelles les actes par lesquels le travailleurs porté à la discipline générale.

- **La discipline** : les fautes professionnelles sont classées selon leurs natures, en trois degré de gravité et les mesures disciplinaires sont comme suit :
- 1^{er} degré : on classe ici les erreurs légères comme : sortie de travail avant l'heure, retards abusifs, refus de présenter au visites médical...

Leurs sections sont : avertissement verbal, mise a pied de 1 jusqu'a 3 jours... ;

- 2^{eme} degré on classe ici les erreurs lourdes comme les retards plus de 15 minutes (5 fois ou plus par mois), dégât causé aux véhicules de l'entreprise, refus d'exécution des tâches lié au poste de travail occupé...

Leurs sections est : mise à pied de 4 jusqu'à 8 jours ;

- 3^{eme} degré on classe ici les erreurs graves comme acte de violences au milieu de travail, consommation de l'alcool ou drogue, mauvaise comportement caractérisé aux clientèles de l'entreprise...

Leurs sections sont : la rétrogradation, mutation d'office, celui qui fait des erreurs grave on doit le sanctionner par le licenciement

Après 1 année l'agent se fais une demande d'effacement de sanction de son dossier ça pour les 1 degré,

Pour les erreurs du 2^{eme} et 3^{eme} degré c'est après 2 ans.

➤ **médecine de travail :**

C'est une visite médicale annuelle, l'individu peut pas l'annuler Si non il aura des sanctions.

➤ **suivi des organigrammes :**

Quand ya une nouvelles organisation, on met la consultation ensuite on fait des sélections pour choisir un candidat apte pour le poste à pouvoir en plus la consultation contient les besoins de l'entreprise qui contient des postes vacants avec les exigences de chaque poste vacant et à la fin de la consultation on trouve la date de limité et fixé pour l'opération, et aucun dossier ne sera accepté au-delà.

3.4 .L'importance de département des ressources humaines au sein de l'entreprise « Algérie Télécom » :

L'importance du département des ressources humaines apparait dans son grand rôle en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et le suivi du parcours professionnel des employés de l'entreprise, cette importance apparait dans ce qui suit :

- La gestion administrative pour amélioration du niveau de rendement ;
- La sélection des meilleures compétences et qualifications ;
- Promouvoir le travailleur et améliorer son statut professionnel.

Le département des ressources humaines s'occupent de plusieurs fonctions qui travaillent dans le cadre des programmes soulignés afin de réaliser les objectifs souhaités.

3.5 .Les missions de l'administration générale :

- l'administration générale d'Algérie Télécom fait le maximum pour satisfaire les besoins de sa clientèle et sera à jour de toute nouvelles technologies ;
- Gérer l'évolution des ressources humaines et des carrières ;
- Coordonner et diriger les activités des services ;
- Assurer des bonnes conditions de travail (hygiène et sécurité)

Section 2 : méthodologie de l'étude de cas direction d'Algérie Télécom

Dans le cadre de cette étude, nous présentons la démarche que nous avons utilisé afin d'approcher ce sujet, de définir le terrain de la recherche et les instruments de collecte d'information privilégiés.

1. Définition de l'objet de l'enquête :

Le but de notre recherche est de montrer l'importance des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise.

Pour cela, on a fait recours à la méthode la plus répandue dans le domaine de gestion, la méthode qualitative.

2. Méthodologie de recueil de données :

Afin de répondre aux questions posées et les hypothèses formulées, on a opté pour plusieurs techniques de collecte d'informations, à savoir l'analyse documentaire, le questionnaire et l'entretien semi directif.

2.1. L'analyse documentaire :

Cette étape a été réalisée à travers une revue de documents. Il s'agit de :

- L'organigramme général d'Algérie télécom
- Du site web d'Algérie télécom
- Quelques mémoires et rapports de stage élaborés sur l'entreprise disponibles dans la salle mémoire d'Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

2.2. Le questionnaire :

Le questionnaire est un instrument central dans notre recherche dont nous avons diversifié les types de questions :

- Des questions fermées à réponse unique qui facilite le dépouillement ;
- Des questions ouvertes qui permettent la liberté à l'interrogé de s'exprimer ;
- Des questions à choix multiples.

Chapitre III : Le management stratégique des ressources humaines au sien de l'entreprise Algérie Télécom

Notre questionnaire (voir annexe 1) a été formulé globalement sous forme de questions aux choix multiples et ceci pour faciliter le dépouillement et l'interprétation des réponses fournies, et quelque questions ouvertes.

2.3. L'entretien semi directif :

L'entretien est un élément indissociable d'une recherche qualitative. Il permet une meilleure interprétation des résultats grâce à la liberté donnée à l'interrogé de s'exprimer dans le cadre du sujet.

L'entretien a principalement visé le chef de département ressources humaines.

2.4. L'échantillonnage :

Dans notre recherche on s'est intéressé à quelques salariés de l'entreprise qui sont 40 personnes pour les renseignements de l'entreprise et des questions spéciale pour le chef du département ressources humaines.

3. L'analyse des résultats des questionnaires destinés aux salariés de l'entreprise :

Nous avons structuré cette analyse de la manière suivante : la lecture des principales informations obtenues par les questionnaires ;

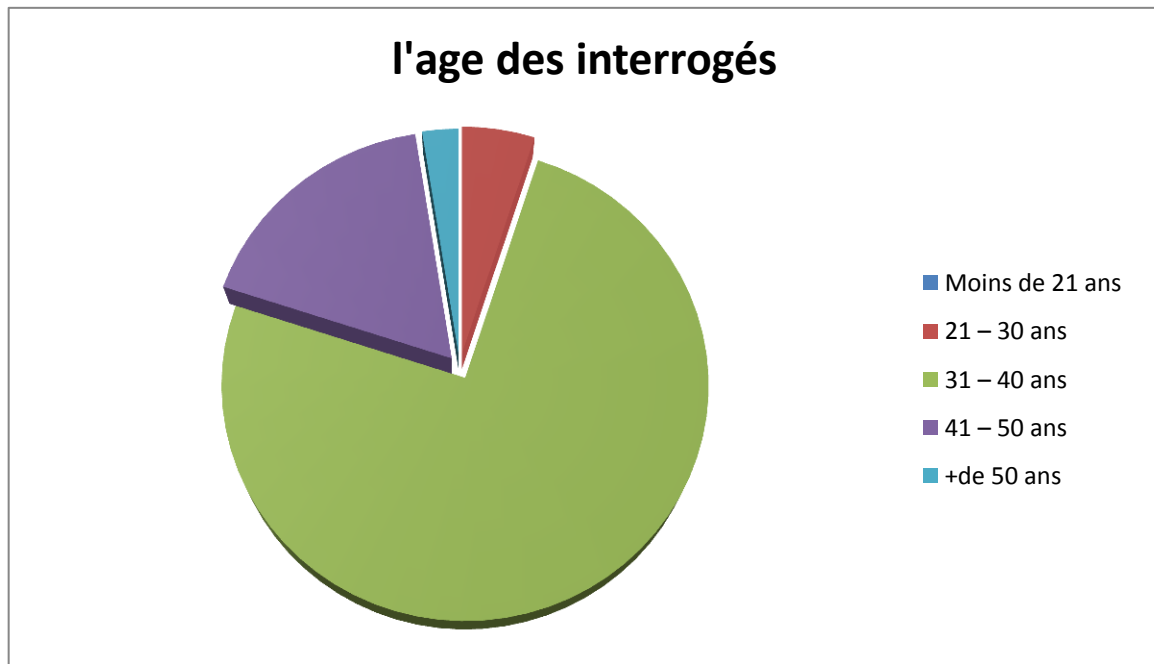
Chapitre III : Le management stratégique des ressources humaines au sien de l'entreprise Algérie Télécom

Question 1 : quel est votre âge ?

Tableau N° 2 : l'âge des interrogés

Réponse	Nombre	%
Moins de 21 ans	0	0
21 – 30 ans	2	5
31 – 40 ans	30	75
41 – 50 ans	7	17.5
+de 50 ans	1	2.5
Total	40	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçu par nous-mêmes

Constat :

Il y a une diversification de tranches d'âge des interrogés, mais l'âge dominant et celui situé entre 31 et 40ans avec un pourcentage de 75 %, tandis que la tranche d'âge située entre 41 et 50 ans et représentée par un pourcentage de 17.5% et celle située entre 21 et 30 ans représente que 5%. Et la dernière tranche plus de 50 ans représente que 2.5 %. Donc on peut dire que le personnel d'Algérie Télécom est de moyen âge.

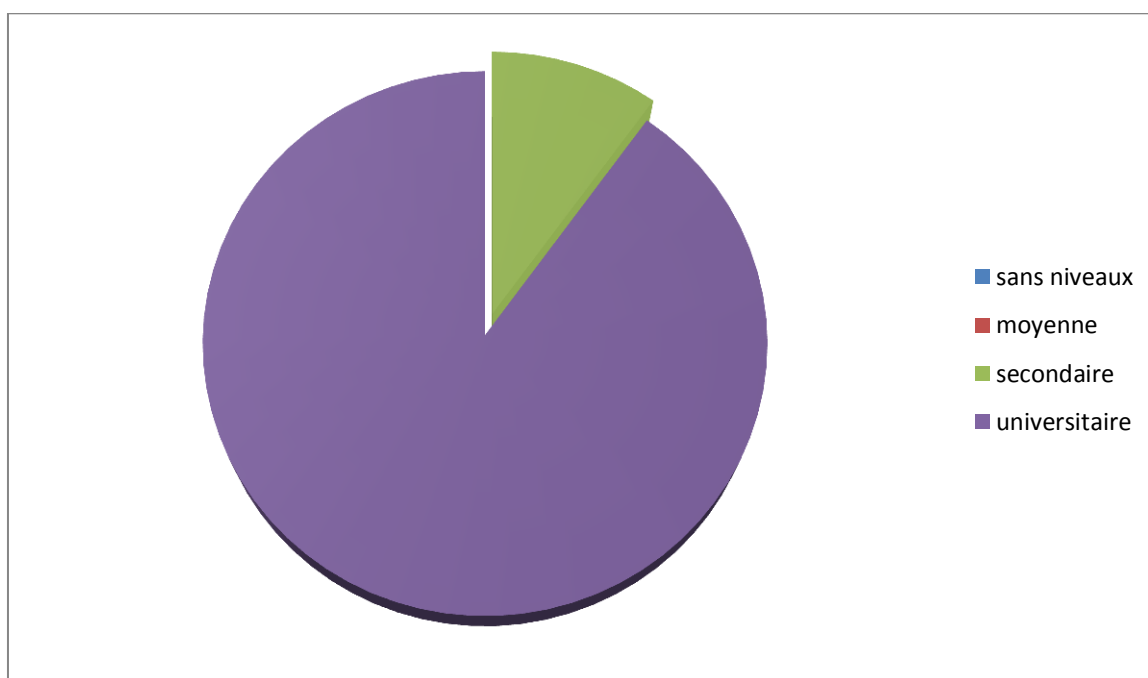
Chapitre III : Le management stratégique des ressources humaines au sien de l'entreprise Algérie Télécom

Question N°2 : quel est votre scolarité ?

Tableau N° 3: le niveau de scolarité

Réponse	Nombre	%
Sans niveaux	0	0
moyenne	0	0
Secondaire	4	10
Universitaire	36	90
Total	40	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçu par nous-mêmes

Constat :

On peut dire que tous les membres de l'entreprise d'Algérie Télécom (direction de Tizi-Ouzou) sont des universitaires avec un pourcentage de 90%, cela est dû principalement à l'activité de l'organisation qui exige une certaine qualification et la maîtrise des technologies de l'information et de communication.

Chapitre III : Le management stratégique des ressources humaines au sien de l'entreprise Algérie Télécom

Question N°3 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau N°4 : catégorie socioprofessionnelle

Réponse	Nombre	%
Exécutant	0	0
Maitrisant	5	12.5
Cadre	30	75
cadre supérieur	5	12.5
Total	40	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçu par nous-mêmes

Constat :

Nous observons que la majorité des interrogés sont des cadres avec un pourcentage de 75%, et la catégorie de cadre supérieur avec un pourcentage de 12.5%, maitrisant avec un même pourcentage que les cadre supérieur, en remarque aussi parmi les interrogées il y a pas des exécutants.

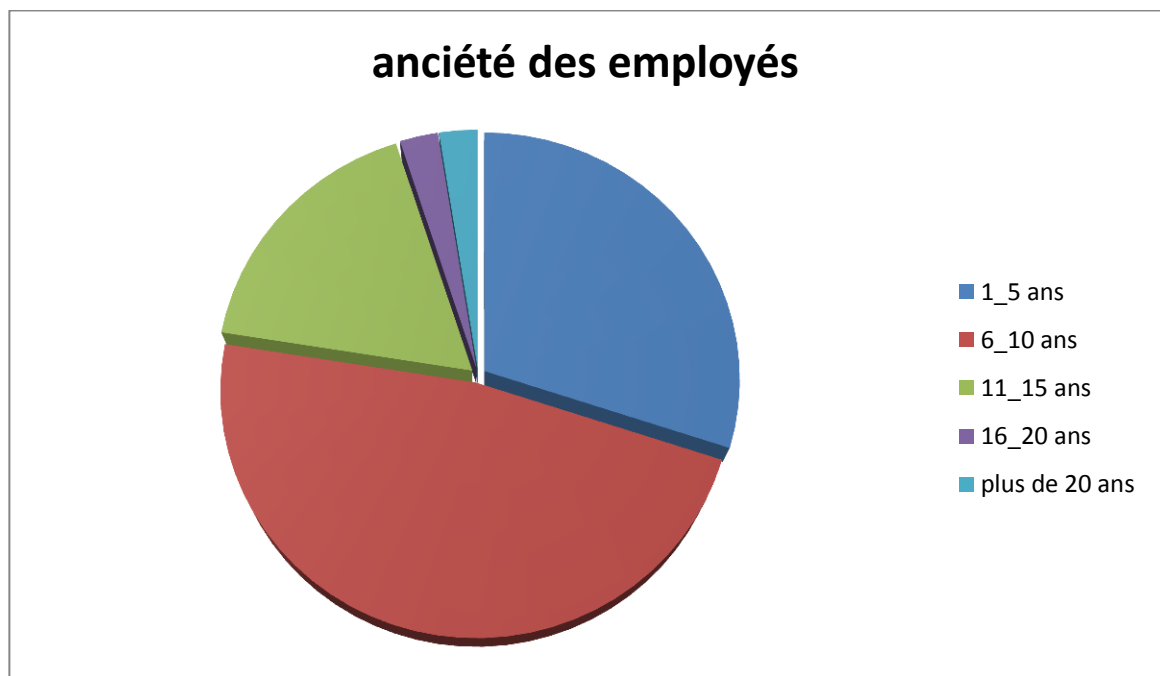
Chapitre III : Le management stratégique des ressources humaines au sien de l'entreprise Algérie Télécom

Question N°4 : quelle est votre ancienneté ?

Tableau N° 5: ancienneté des employés

réponse	Nombre	%
1 – 5 ans	12	30
6 – 10 ans	19	47.5
11 – 15 ans	7	17.5
16 – 20 ans	1	2.5
Plus de 20 ans	1	2.5
Total	40	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçu par nous-mêmes

Constat :

Nous constatons que le pourcentage des employés dont l'ancienneté est supérieure à 11 ans n'est pas intéressante est de 5% ce qui signifie que l'entreprise Algérie Télécom détient de l'expérience à travers ces mêmes employés est basse. Tandis que le pourcentage des employés dont l'ancienneté est inférieure à 11 ans est de 77.5%, ce qui peut être interprété

Chapitre III : Le management stratégique des ressources humaines au sien de l'entreprise Algérie Télécom

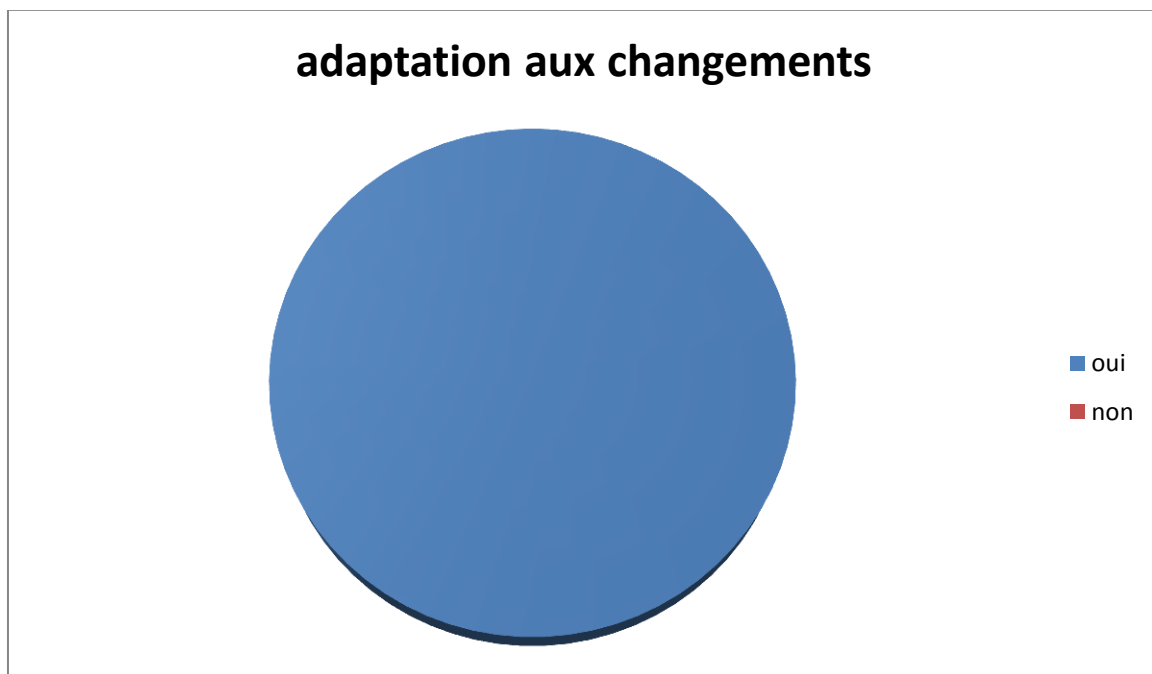
par le fait que l'entreprise Algérie Télécom renouvelle son personnel en exigeant l'existence des compétences qui suivent le rythme de son évolution et les changements de l'environnements.

Question N°5: pensez-vous que votre entreprise peut s'adapter aux changements et aux évolutions de son environnement ?

Tableau N°6 : adaptation d'Algérie Télécom aux changements

Réponse	Nombre	%
Oui	40	100
Non	0	0
Total	40	100

Source : Questionnaire distribué



Source : conçu par nous-mêmes

Constat :

Nous remarquons que la totalité des interrogés affirment que l'entreprise Algérie Télécom peut s'adapter à tout changement et aux évolutions de son environnement.

Chapitre III : Le management stratégique des ressources humaines au sien de l'entreprise Algérie Télécom

Voici les explications que les interrogés ont cité (pour quoi peut s'adapter):

- Car elle possède toutes les moyennes humaines et matérielles qui lui ouvrent les portes de modernisation et de développement ;
- Car l'entreprise suietous les évolutions de la technologie ;

Quelque interrogés affirment qu'il peut s'adapter et il faut s'adapter à tout changement car :

- Le secteur de télécommunication avance tellement vite, donc l'adaptation est vital ;
- Pour satisfaire les exigences des clients qui sont de plus en plus connecté aux nouvelles technologies, et assurer l'amélioration des qualités des services ;
- Afin de maintenir sa pérennité et son développement ;
- Pour évoluer son environnement ;

D'autre interrogés affirment qu'il peut s'adapter aux changements, néanmoins sa grande de taille ralentir parfois l'adaptation.

Section 3 : revue des résultats obtenus de questionnaire et de l'entretien du chef du département RH au sein de la direction d'Algérie Télécom (Tizi- Ouzou):

Nous avons structuré cette analyse de la manière suivante :

- Lecture des principales informations obtenues par le questionnaire ;
- Revue des principales informations obtenues par l'entretien.

1. Résultats obtenus par le questionnaire au chef du département RH :

1.1. La taille de l'entreprise :

L'entreprise Algérie Télécom est une entreprise de grande de taille qui possède plus de 200 employés, donc son nombre de personnel qui est très important peut constituer un facteur de réussite pour elle, plus le nombre des employés est plus élevée plus les savoir et les compétences des employés est intéressante .

1.2. La nature de la propriété et le type d'activité de l'entreprise :

L'entreprise Algérie Télécom est entreprise publique, qui pratique une activité prestation et service, est spécialisée dans la téléphonie et l'internet.

1.3. La structure de la fonction ressource humaine :

L'entreprise dispose d'une structure chargée de la Fonction Ressources Humaines, et son rôle consiste à appliquer et mettre en œuvre les programmes et politique GRH élaboré par la direction.

La responsabilité de l'ensemble de la fonction Ressources Humaines. Placé souvent directement sous la responsabilité de la Direction Générale, et membre du Comité de Direction,

1.4. Le Directeur Ressource Humaine (DRH):

Le directeur ressource humaine a un rôle majeur dans le développement et l'amélioration de l'entreprise, et on peut le considéré comme un avocat des employés : il s'occupe des problématiques de salariés, car les ressources humaines considérées comme un actif créateur de valeur pour l'entreprise.

Par conséquent, le DRH s'installe comme le défenseur des intérêts des salariés face aux exigences des clients et des actionnaires ainsi que le garant d'une relation gagnant-gagnant entre l'entreprise et les salariés.

Donc, l'âge est très important pour s'occuper de cette responsabilité (DRH), dans l'entreprise Algérie Télécom (direction de Tizi-Ouzou) l'âge de DRH est plus de 50 ans, et cela du à son expérience et son ancienneté dans l'entreprise,

Le responsable chargé des ressources humaines dans cette entreprise c'est le chef personnel qui affirme que : pour l'exercice de cette responsabilité il faut des connaissances essentielles qui sont :

Le management des ressources humaines : qui est conditionnée par les maitrises parfaite d'un management des ressources humaines qui détecte les modes d'évaluations des effectifs en termes de compétence et d'une meilleure attribution de poste en termes de qualification , créer des solutions pour optimiser la gestion des tâches récurrentes, et développer des programmes et des processus RH ;

L'évolution de l'organisation : la connaissance de l'évolution est nécessaire pour le poste DRH. Car le passé de l'entreprise est très important pour cette responsabilité.

1.5. Le rôle de DRH :

Le DRH a un rôle très important dans la l'élaboration de la stratégie l'entreprise, il aide les manager à atteindre leurs objectifs par la cohérence entre les objectifs stratégiques et les objectifs ressources humaines, il s'implique à la formulation de la stratégie depuis la définition jusqu'au stade de la mise en œuvre. Donc, le DRH joue unvéritable rôle stratégique qui consiste à :

- Piloter le développement des Ressources Humaines dans son ensemble ;
- Définir la stratégie et la politique Ressources Humaines de son entreprise en lien avec la Direction Générale et en assurer la réalisation ;
- Recueillir auprès des grandes Directions de l'entreprise (dont la Direction Générale) leurs attentes et les conseiller sur l'ensemble des problématiques qui touchent aux Ressources Humaines ;
- Créer des solutions pour optimiser la gestion des tâches récurrentes ;
- Adapter les processus RH aux contraintes.

1.6. Besoin en formation en GRH :

Le chef personnel (DRH) de l'entreprise Algérie Telecom éprouvé un besoin de formation en terme de :

Management : c'est la mise en œuvre des moyens humains et matériels, qui est une formation très importante pour les personnes qui se situe au sommet hiérarchique pour mieux gérer et mieux décidé pour l'avenir de l'entreprise ;

Evaluation des personnes : l'évaluation de rendement est une activité essentielle au développement optimal des ressources humaines de l'entreprise, qui influence grandement la rémunération, la formation et le développement de carrière des employés. Donc, c'est une formation très importante pour améliorer la performance de l'entreprise ;

Gestion des compétences : l'employé pour une meilleure évolution de leur métier doit passer pour l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences.

1.7. La place de la fonction ressource humaine dans l'entreprise :

La fonction ressource humaine est une fonction primordiale dans l'entreprise Algérie Télécom, car c'est une fonction qui concerne tout le personnel de l'entreprise, donc la fonction ressource humaine considérée comme l'un des éléments stratégique important dont disposent les dirigeants pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs et améliorer la performance de leur entreprise, et d'apporter une meilleure valeur ajoutée à l'entreprise.

1.8. La stratégie de l'entreprise :

L'entreprise Algérie Télécom dispose d'une stratégie procédurale, c'est-à-dire il faut suivre les procédés et les étapes de la formulation de la stratégie.

La stratégie de l'entreprise Algérie Télécom a pour objectif de définir ses buts et ses finalités elles sont donc :

- Global : concerne toutes les fonctions de l'entreprise ;
- Orienté vers le long terme ;
- Soucieuse de cohérence (coordonner les politiques) ;
- Centrée sur la relation entreprise et l'environnement ;
- Formulée (formelle) ;

1.9. La stratégie ressource humaine de l'entreprise :

La stratégie ressource humaine doit être capable de s'aligner à la stratégie de l'entreprise, toute en tenant compte des tendances imposées par les évolutions sociétale et économiques, elle se décompose en trois étapes : la formulation stratégique RH, l'implantation stratégique RH et l'évaluation stratégique RH.

La formulation de la stratégie RH: cette étape consiste à établir des objectifs à atteindre par la fonction ressources humaines. Cette dernière doit d'abord analyser les éléments qui proviennent de ses environnements interne et externe ;

L'implantation de la stratégie RH : l'étape d'implantation exige de se pencher d'avantage sur le choix des leaders fonctionnels les plus en mesure d'implanter les éléments de la stratégie, l'adaptation des structures et des rôles du service RH, l'organisation d'un système de plans qui détaillent les actions RH à entreprendre ;

L'évaluation de la stratégie RH: cette étape s'intéresse à mesurer l'impact de la mise en œuvre de la stratégie de GRH sur les résultats des entreprises.

1.10. Les TIC et l'évolution du management :

L'entreprise Algérie Télécom est un des acteurs principaux de la mise en œuvre des stratégies d'introduction de nouvelles technologies de communication et de l'information en Algérie, qui donne une grande importance aux technologies de l'information et de communication.

L'évolution des TIC a un réel impact sur la rapidité de l'envoi et transmission de l'information. Elle permet le stockage et la sécurisation de celle-ci, le gain de temps et une meilleure gestion et de nouvelles techniques plus performantes de travail. C'est une pratique et moyen direct de communication.

Les technologie de l'information et de la communication peuvent permettre l'accès et la récupération des connaissances et des informations et peuvent également soutenir la collaboration et la communication entre les membres de l'organisation.

La présencedes TIC au sein de cette entreprise contribuerait de manière efficace au développement du management, donc les évolutions des TIC imposent des stratégies et des managements fluides et facilement adaptables.

1.11. Le système d'information ressource humaine:

Parmi les moyen informationnels dans le domaine de management en trouve le système d'informations qui est un élément très important pour toute entreprises, ce système a plusieurs rôles :Collecter, mémoriser, traiter les données nécessaires à la conduite de l'activité.

Le département ressources humaineest chargé par un outil d'informatique en position de clients interne pour ce qui concerne les activités de département. L'entreprise Algérie Télécom dispose de plusieurs systèmes d'informations, parmi ces systèmes on trouve le système d'information ressources humaines (SIRH), qui permettre de disposer des informations exhaustive et fiable couvrant l'ensemble de domaine ressource humaine (recrutement, rémunération, évaluation et gestion des carrières des employés).

Donc, le SIRH est un système très important pour l'entreprise puisqu'il dispose des informations nécessaires pour assurer le bon déroulement des tâches, et permet la prise en charge des différentes options intéressante à la carrière et développement des salariés.

1.12. Le partage des informations :

Le partage des informations dans l'entreprise revient au type de décision et du rang hiérarchique des employés, toutes les décisions ne sont pas diffusées à large échelle, les informations concernant les décisions stratégique de l'entreprise ne sont pas vraiment divulgués au sien de l'entreprise, les dirigeant estime que ce sont des informations qui dépasse le niveau de quelque employés.

1.13. L'évaluation de la performance RH :

Dans la direction d'Algérie Télécom de Tizi-Ouzou, l'évaluation de la performance de l'employé se fait chaque deux mois.L'employé prend conscience de ses forces et des éléments qu'il doit améliorer et s'engage ainsi à prendre part à son développement. Elle permet de prendre en temps d'arrêt privilégie pour regarder l'évolution de l'employé en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'entreprise. L'évaluation de la performance de l'employé de cette entreprise revient à quelques indicateurs qui sont :

- la réalisation des objectifs : réalisation au cours de la période concernée par rapport à l'objectif ;
- prestation de travail : planification, organisation du travail et respect des échéances, participation, implication et la disponibilité ;

- Attitude et comportement de travail : respect des procédures et des orientations de la hiérarchie, coopération et travail d'équipe, assiduité (présence régulière au poste de travail...

Le degré de satisfaction de la performance de l'employé au sien del'entreprise est moyen (satisfait) par ce que les résultats reste perfectibles c'est-à-dire les résultats s'améliorent.

1.14. L'intégration des RH à la stratégie de l'entreprise :

L'intégration des ressources humaines à la stratégie de générale l'entreprisec'est l'articulation entre la stratégie et la fonction ressource humaine, ce processus au sien de l'entreprise Algérie Télécom (direction de Tizi-Ouzou), accorde encore d'avantage et d'importance à la fonction ressource humaine c'est-à-dire ce processus donne une grande importance aux ressources humaines par ce que la ressource humaine sont le premier actif créateur de valeur d'une entreprise.

2. Revue des principales informations obtenues par les entretiens

2.1. La place de la fonction ressource humaine dans l'organigramme :

L'organigramme ressources humaines : est un bon indice de la place qu'occupe la fonction ressources humaines et du rôle qu'on lui accord.

C'est un département important avec trois services il prend en charge les volets suivant :

- Développement des ressources humaines ;
- Formation ;
- Paie ;
- Prestations sociales ;
- Œuvres sociales.

2.2. Le but et la méthode d'évaluation les résultats de la GRH dans l'entreprise :

Selon les informations obtenue par le chef département ressource humaines le but d'évaluation des résultats ressources humaines sont :

- Pour voir d'abord le degré d'atteindre des objectifs ;
- Pour accorder des correctifs et des ajustements nécessaires.

Et les méthodes utilisées pour l'évaluation des résultats sont :

- Le système d'évaluation ;
- Les mécanismes de notions.

2.3. Le rôle des différents acteurs dans l'entreprise :

Le rôle des différents acteurs de l'entreprise revient à leurs catégories socioprofessionnelles d'appartenance :

- **Exécutions** : s'occupe des premières tâches de chaque opération. Ces premières tâches révèlent une importance capitale ;
- **Maitrise** : deuxième niveaux d'intervention s'occupe de la mise en place de certaines mécanismes et de l'adaptation des procédures ;
- **Encadrement** : ont un rôle très important dans l'entreprise s'occupe généralement de conceptions et mise en œuvre des stratégies.

2.4. Le rôle de système d'information ressources humaines :

Lesystème d'information ressources humaines revêt une importance capitale, il permet entre autre :

- La numérisation de l'acte de gestion ;
- Il facilite aussi les opérations de suivi, de sauvegarde, et de reporting ;
- Il assure une bonne de gestion des ressources humaines pour les autres activités ;
- Il assure des bonnes informations au bon moment.

2.5. L'importance des ressources humaines dans la taille de l'entreprise :

La fonction ressources humaine est une fonction très importante au de l'entreprise, elle assure un rôle soutiens aux autres structure métiers comme le technique et le commerciale.

2.6. Le rôle de directeur ressources humaines (DRH) dans la prise de décision :

Le directeur ressources humaines ne décide pas, mais il a une place symbolique dans de l'entreprise qui atteste l'importance qu'on lui donne dans la prise de décision.

Car si lui qui prépare au directeur les conditions favorables pour les prises de décisions.

2.7. La relation des ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise :

La fonction ressources humaines accompagne la stratégie de l'entreprise, donc elle a une place majeur dans la stratégie de celle-ci.

Conclusion du cas pratique

Au terme de ce travail empirique, nous constatons que la place accordée à la fonction ressource humaine au sein la direction d'Algérie Télécom de Tizi-Ouzou est primordiale, et considérée l'un des facteurs stratégiques importants dont disposent les managers pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs. Donc la gestion des ressources humaines devient une fonction stratégique qui participe à la création de valeur de l'entreprise et l'amélioration de sa performance.

L'intégration des ressources humaines à la stratégie globale, comme nous l'avons vu, est devenue une nécessité pour la compétitivité des entreprises, on peut dire que le soutien de la gestion des ressources humaines comme un facteur de développement des compétences et des attitudes nécessaires à la croissance des entreprises. Donc, l' L'intégration des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise influence positivement sur les objectifs de celle-ci.

Conclusion générale

Au cours de cette étude, nous avons tenté de démontrer notre capacité à repérer un thème de recherche original et contemporain. L'intégration des ressources humaines à la stratégie générale, et l'amélioration de la performance des entreprises ont créé un vif débat autour de L'importance d'intégration des ressources humaines à la stratégie générale des entreprises.

Pour mieux comprendre notre démarche, une étude a été menée au sein d'une entreprise publique algérienne, la direction d'Algérie Télécom Tizi-Ouzou qui détient le monopole sur le marché algérien des télécommunications. Vu qu'elle est le leader sur le marché, la compétitivité ne l'influence pas.

Le secteur de télécommunication avance tellement vite, mais elle est à jour (suie tout les évolutions de la technologie), donc elle s'adapte à tous les changements de son environnement et sa disponibilité en moyens (humains et matériels) ouvrent la les portes de modernisation et de développement.

Algérie Télécom accorde une place très importante aux ressources humaines et les considère comme un élément fondamental de sa réussite, donc, La place de gestion des ressources humaines (GRH) destinée à développer et à valoriser leurs ressources humaines, dont la caractéristique est d'être de valeur, rares, inimitables et non substituables, contrairement à des ressources financières, technologiques, et autres, facilement acquises et copiées par le marché, à l'opposé aux autres entreprises qui considère leurs ressources humaines comme un coût à payer, puisqu'elles continuent de les traiter comme un coût administratif à réduire. L'existante de système d'information ressource humaine (SIRH) au sien de celle-ci constitué un élément significatifs conditionnant la confidentialité des informations la qualité de l'information utilisée dans toute approche stratégique, car il permet de mieux intégrer la question ressources humaines dans le processus décisionnel, et il assurer le bon déroulement des tâches

Algérie Télécom dispose d'une fonction ressources humaines plus évoluée et plus structurer et mieux organiser, malgré sa grande de taille. Le fonctionnement de sa gestion des ressources humaines devient donc un moteur du développement durable qui pourrait s'avérer un élément essentiel de sa survie et sa croissance, en lui permettant de créer de la valeur

Conclusion générale

«actionnariale », mais pas seulement, et de la valeur pour les autres parties prenantes ou (salariés, clients, fournisseurs, etc.)

Le processus de l'intégration des ressources humaines à la stratégie générale dans l'entreprise Algérie Télécom, influence positivement sur l'amélioration de sa performances en faisant appel à différents systèmes de GRH cohérents en interne et en externe avec la stratégie d'affaires, et la cohérence entre ses objectifs RH et ses objectifs organisationnels. Donc, cette intégration accorde encore d'importance et d'avantage aux ressources humaines, car celles-ci permet d'apporter une meilleur valeur ajouté à l'entreprise.

Il faudra aux entreprises, dans un proche avenir de donner plus d'importance à la fonction ressources humaines et la considéré l'un des composantes de leurs sommet stratégique car, le premier capital de l'entreprise, sera moins ses machines ou ses procédures que ses personnes (les compétences et les savoirs des employés). Leur capacité, individuelle et collective, à faire évoluer l'organisation constitue déjà un gage de satisfaction des clients.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. DAVID AUTISSIER BLANDINE SIMONIN, « mesure la performance des ressources humaines », édition EYROLLES, 2009.
2. MICHEL BARABEL, OLIVIER MEIER, « la gestion international des ressources humaines », édition DUNOD, Paris, 2008.
3. JEAN-MARIE PERETTI, « gestion des ressources humaines », 21^e édition, 2016
4. LAETITIA LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 2^e édition .éditeur Eja Paris 2008.
5. FREDY-PLANCHOT, « Théorie des organisations appliquée au MRH », édition FOUCHER, Vannes, 2008.
6. FABIEN DE GEUSER – Illustrations de FLYING ROGERS, « petite histoire des théories du management », édition Edenred. 2015
7. FAYOL, « administration industrielle et générale », édition ENAG, 1990
8. Nicolas Armand, « Nouveaux de la GRH » , édition ellipses, 2013
9. LOÏC CADIN, « Francis Guérin, Gestion des Ressources Humaines », 3^{em} édition DUNOD, Paris, 2010
10. ANNIK COHEN, « Toute la fonction ressources humaines », édition DUNOD, paris, 2006
11. ESTELLE MERCIER et GERALDINE SCHMIDT, « Gestion des Ressources Humaines », édition Node et Pearson, 2004
12. JEAN-MARIE PERETTI, Ressources Humaines, 12^{em} edition, Vuibert 2010
13. ULRICK MAYRHOFER, « Management Stratégique », Lexifac Gestion, édition Copyrighted matériel, 2007

14. BRUNOBACHY et CHRISTINEHARACHE, « toute la fonction management », édition DONOD, paris, 2010
15. AMOKRANE ABDELLAZIZ, « La comptabilité des ressources humaines » édition office des publications Universitaire, 2012
16. SHIMON L.D, TANIA S, SUSAN E.J, RANDALL S.S, « la GRH tendances enjeux et pratiques actuelles », édition du Renouveau Pédagogique, 2002
17. JEAN MARIE DUCREUX, RENE ABATE, NICOLAS KACHAMER, « le grand livre de la stratégie », édition d'organisation, paris
18. MARTINE BRASSEUR ET ARIEL MENDEZ , « comportement et ressources humaines », édition Vuibert , 2008
19. MICHELLE GILLET et PATRICK GILLET, « SIRH », édition Dunod, paris, 2010
20. MARTINE MAADANI etb KARIM SAID, management et pilotage de la performance, ed hachette 2009
21. KOTLER DUBOIS, marketing management, ed Pearson éducation, France, Paris

REVUES

1. Revue international P.M.E vol 23, n°2 ,2010
2. Revue de Relation industriel, vol 55, n°2, 2000
3. Revue international des relations de travail, vol 2, n°1, 2004
4. Revue économique et social, « gestion des ressources humaines et performance de la firme : une application de l'approche de la contingence », 2003
5. Revue de la GRH, N° 65, 2007

ARTICLES ET AUTRES

1. Frederick Taylor, le premier des consultants, Copyright 2007-2015 – ScolaConsult by DeVenir
2. Taylor et l'organisation scientifique du travail, Marc Mousli, Alternatives Economiques, n° 251 - octobre 2006
3. Cours Communication et Théorie des Organisation -2eme Année de Mi@ge, Année Universitaire 2009/2010
4. PIERRE LOUART, Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, IAE de Lille, 2002
5. FABIEN SAULNIER, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse
6. JACQUES QUIBEL, Les stratégie de l'entreprise et le mangement stratégique, A 4 150
7. JOSLYNE ROBERTE, Gestion et Personnel n°1 janvier 2005
8. Office de Management et de ressource humaines(OMRH), guide de la planification stratégique des RH, septembre 2014
9. Khadija DOUAYRI, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial N°3, Octobre 2016

MEMOIRES ET THESES

1. ABDELWAHAB AÏT RAZOUK, « gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la Relation entre stratégie Rh et performance », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, université NANCY 2, 2007
2. KEHRI. S, « la problématique d'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne », mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri
3. KICHOU. D, « l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise » », mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri, 2015
4. MEZIANI .Y, « l'harmonisation de gestion des ressources humaines » université Mouloud Mammeri
5. GILLES EXBRAYAT, NATHALIE FISTEBERG, RONAN FOUESNANT, « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise » université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines - Promotion 7 - Octobre 2010

Listes des figures

Figure N° 1: Pyramide des besoins Abraham MASLOW

Figure N° 2 : les missions de la fonction RH (d'après Ulrich)

Figure N° 3 : le processus de management stratégique et ses effets sur la GRH

Figure N° 4 : le système d'information ressources humaines

Figure N°5 : L'organigramme de l'entreprise Algérie Télécom:(direction de Tizi-Ouzou)

Figure N°6 : L'organigramme de département ressources humaines

Figure N° 7 : l'âge des interrogés

Figure N° 8 : le niveau de scolarité

Figure N° 9 : catégorie socioprofessionnelle

Figure N° 10 : ancienneté des employés

Figure N° 11 : adaptation d'Algérie Telecom aux changements

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Définition de MSRH

Tableau N° 2 : l'âge des interrogés

Tableau N° 3: le niveau de scolarité

Tableau N°4 : catégorie socioprofessionnelle

Tableau N° 5: ancienneté des employés

Tableau N°6 : adaptation d'Algérie Télécom aux changements

Annexe 1

Questionnaire destinées aux salariés de l'entreprise:

Le questionnaire ci-joint a été constitué en vue de réaliser un mémoire de master portant la problématique: « l'intégration des RH à la stratégie de l'entreprise: cas de l'entreprise publique Algérie Télécom».

Réalisé par :

- MEDJEBOUR Malha
- SEDDAR Zina

Toutes les réponses seront traitées confidentiellement

Question N°1 : quel est votre âge ?

- ☐ Moins de 21 ans
- ☐ 21 – 30 ans
- ☐ 31 – 40 ans
- ☐ 41 – 50 ans
- ☐ Plus de 50 ans

Question N°2 : quel est votre scolarité ?

- ☐ Sans niveaux
- ☐ moyenne
- ☐ Secondaire
- ☐ Universitaire

Question N° 3 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- ☐ Exécutant
- ☐ Maitrisant
- ☐ Cadre
- ☐ cadre supérieur
- ☐ autres

Question N°4 : Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?

- ☐ 1 _5 ans
- ☐ 6 _10ans
- ☐ 11_15 ans
- ☐ 16 _20 ans
- ☐ Plus de 20 ans

Question N°5: pensez-vous que votre entreprise peut s'adapter aux changements et aux évolutions de son environnement ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Développez.....

.....

Annexe 2

Questionnaire destinés au chef du département RH :

Le questionnaire ci-joint a été constitué en vue de réaliser un mémoire de master portant la problématique: « l'intégration des RH à la stratégie de l'entreprise: cas de l'entreprise publique Algérie Télécom».

Réalisé par :

-MEDJBOUR Malha

-SEDDAR Zina

Question N°1 : Quel est le nombre de salariés de votre entreprise ?

- ☐ De 01 à 49
- ☐ De 50 à 99
- ☐ De 100 à 199
- ☐ Plus de 200

Question N° 2 : Quelle est la nature de la propriété de votre entreprise ?

- ☐ Privée
- ☐ Publique
- ☐ Autres

Question N° 3 : quel est le type d'activité de votre entreprise ?

- ☐ Activité industrielle
- ☐ Activité commerciale
- ☐ Activité de prestation de services
- ☐ Veuillez préciser la nature de cette activité

Question N° 4 : Votre entreprise dispose-t-elle d'une structure chargée de la Fonction Ressources Humaines

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Autres

Question N° 5 : En quoi consiste le rôle de la Fonction Ressources Humaines ?

- ☐ Assurer seulement les tâches administratives
- ☐ Participer, associer et conseiller la direction pour la définition de la stratégie
- ☐ Appliquer et mettre en œuvre les programmes et politique GRH élaboré par la direction
- ☐ Autres

Question N° 6 : Quelle est la moyenne d'âge du responsable des Ressources Humaines ?

- ☐ Moins de 30 ans
- ☐ Entre 30 et 40 ans
- ☐ Entre 40 et 50 ans
- ☐ + de 50 ans

Question N° 7 : Qui est le Responsable chargé des Ressources Humaines ?

- ☐ Le dirigeant de l'entreprise lui-même
- ☐ Le chef personnel
- ☐ Un administratif
- ☐ La direction des Ressources Humaines
- ☐ Le supérieur hiérarchique
- ☐ Autre

Question N° 8: quelles sont les connaissances essentiels pour l'exercice des responsabilités RH ?

- ☐ Management des RH
- ☐ Evolution de l'organisation
- ☐ Autres

Question N° 9 : Quels besoins en formation en GRH devront être organisé?

- ☐ Management
- ☐ Evaluation des personnes
- ☐ Informatique et bureautique
- ☐ Gestion de compétences

Question N° 10: Quelle appréciation faites-vous pour la Fonction Ressources Humaines ?

- ☐ Stratégique (primordiale)
- ☐ Assez importante
- ☐ secondaire

Question N° 11: votre entreprise dispose-t-elle d'une stratégie d'entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Question N° 12 : Quelle est la nature de la stratégie d'entreprise ?

- ☐ Ecrite
- ☐ Non écrite

Question N° 13 : Votre entreprise dispose-t-elle d'une stratégie Ressources Humaines ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Question N° 14: Quelle est la nature de la stratégie Ressources Humaines ?

- ☐ Ecrite
- ☐ Non écrite

Question N° 15 : Quel est le moment de l'implication de Directeur des Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise ?

- ☐ Depuis la définition de la stratégie
- ☐ Au stade de la mise en œuvre
- ☐ A titre consultatif
- ☐ N'est pas associé

Question N° 16: quel est l'impact de l'évolution des TIC sur le développement du management de votre entreprise?

.....

.....

.....

Question N 17 : votre entreprise dispose-t-elle d'un SIRH ?

- ☐ Oui
- ☐ non

Question N 18: quelle est la nature de votre système d'information ?

- ☐ Formalisé (fiable)
- ☐ Non formalisé

Question N 19 :Pensez-vous que le système d'information ressources humaines de votre entreprise est efficace ?

- ☐ Oui, comment.....
.....
- ☐ Non, pourquoi.....

Question N 20 : partagez vous avec les employés les informations relatives aux décisions stratégiques (par exemple de la planification stratégique, la mise en œuvre de la technologie, etc)

- ☐ Oui à quel degré

Très informés

Informés

Peu informés

- ☐ Non

Question N° 21: Dans votre établissement L'évaluation de la performance de l'employé (portée par le superviseur) se fait chaque :

- ☐ Jour
- ☐ Mois
- ☐ Trimestre
- ☐ Année
- ☐ Autre

Question N° 23: comment évaluez-vous le degré de satisfaction de la performance de vos employés ?

- ☐ Tout à fait satisfaits
- ☐ Satisfait
- ☐ Neutres (ni satisfaits ni insatisfaits)
- ☐ Peu satisfaits
- ☐ Pas du tout satisfaits

Question ouverte : quelles sont vos recommandations pour que le processus d'intégration des RH à la stratégie de l'entreprise au sein de votre organisation ?

.....

.....

.....

Annexe 3

Guide d'entretien

1_ quelle est la place de la fonction ressource humaine dans l'organigramme de votre entreprise ?

2_ comment et pourquoi évaluer les résultats de GRH dans votre entreprise ?

3_ quel est le rôle des différents acteurs de votre entreprise ?

4_ quelle est l'importance du SIRH et quel est son rôle ?

5_ quelle est l'importance des RH dans la taille de votre entreprise ?

6_ quel est le rôle de RDH dans la prise de décision ?

7_ quelle la relation des RH avec la stratégie de l'entreprise ?

Table des matières

Introduction générale

Chapitre I : Historique et évolution de la fonction RH : de la gestion administrative au management stratégique des ressources humaines

Introduction	P 5
Section 1: Historique de la GRH.....	P 5
1. L'école classique	P 5
1.1. Les mouvements de gestion classique(Taylor)	P 5
1.2. Les mouvement d'administration scientifique (Fayol)	P 7
1.3. WEBER ET « la rationalisation de l'organisation »	P 10
2 .l'école des relations humaines.....	P 10
2.1. Les travaux d'Elton Mayo	P 11
2.2. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	P 11
2.3. Douglas Mc gregore la théorie xy	P 13
2.4.Fredirick Herzberg et la théorie des deux facteurs.....	P 14
3. L'école de la contingence.....	P 15
Section 2 : évolution et mutations de la fonction RH	P 16
1. L'évolution de la fonction RH	P 17
1 .1. Fin du 18eme siècle au début du20eme siècle l'industrialisation	P 17
1.2. 1ere moitié du 20eme siècle (après les deux guerres mondiale)	P 18
1.3. Les trente glorieuses (1945-1975)	P 18
1.4. Les années de crise 1975à 1990	P 19
1.5. De 1990à nos jours	P20
2. Les mutations de la fonction	P 21
2.1. Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement	P 21
2.2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial	P 22
2.3. Les mutations économiques	P 23

2.4. Les d'évolutions démographiques.....	P 23
2.5. Les mutations sociologiques et la diversité.....	P 24
2.6. Les partenaires sociaux	P 24
2.7 Le cadre législatif et réglementaire	P 24
2.8. L'investissement socialement responsable.....	P 24
Section 3 : de l'administration du personnel au management stratégique des ressources humaines	P 25
1. De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH	P 25
1.1. La fonction personnelle.....	P 25
1.2. L'administration du personnel	P 25
1.3. La gestion de personnel.....	P 26
1.4. La gestion des ressources humaines.....	P 26
2. La distinction entre la gestion administrative du personnel et la GRH.....	P 27
3. Les missions de la gestion des ressources humaines.....	P 27
3.1. Administrer efficacement.....	P 28
3.2. Mettre en œuvre la stratégie	P 28
3.3. Favoriser le changement.....	P 28
3.4. Développer la motivation des salariés	P 29
4. Les activités de la fonction RH	P 30
4.1. En amont planification des RH	P 31
4.2.évaluation	P 31
4.3. Recrutement-sélection- affectation	P 31
4.4. Développent des RH.....	P 31
4.5. Qualité de vie au travail, climat interne	P 32
4.6. Maintenir des relations sociales	P 32
4.7 .en aval contrôle de gestion sociale	P 33
Conclusion.....	P 34
Chapitre II : l'intégration de la fonction RH dans la stratégie de l'entreprise	
Introduction	P 35
Section 1 : le processus de management stratégique des ressources humaines	P 35
1. La stratégie	P 35
1.1. Etablir une stratégie.....	P 35

1 .2.une démarche à trois phases	P 36
2.Définition et objectifs de Management stratégique des RH.....	P 36
2.1. Définition	P 36
2.2. Objectifs	P 38
2.3. Caractéristique.....	P 38
3. La relation entre la fonction RH et la stratégie de l'entreprise	P 38
4. La démarche de management stratégique des ressources humaines	P 40
4.1. La formulation de la stratégie et ses effets sur la gestion des ressources humaines	P 40
4.1.1. La définition de la vision, de la mission, des valeurs et de la stratégie générale	P 40
4.1.2. La définition des défis et des enjeux stratégique.....	P 41
4.1.3. L'élaboration des plans stratégiques	P 42
4.2. La mise en œuvre de la stratégie et la dimension ressources humaines	P 43
4.2 .1. L'élaboration et l'application des plans stratégiques des unités fonctionnelles	P 43
4.2 .2.L'élaboration et l'application des plans stratégique des ressources humaines	P 43
4.3. L'évaluation stratégique et ses implications en gestion des ressources humaines	P 43
4.3.1. L'évaluation, la révision et le positionnement	P 44
4.3.2. Les implication d'évaluation dans la gestion des ressources humaines	P 44
4.4. L'importance de l'environnent	P 44
Section 2 : le SIRH et le management stratégique des ressources humaines.....	P 47
1. Le système d'information ressource humaine	47
1.1. Définition du SIRH	47
1.2. Les composantes de SIRH	P 48
1.3. Comment un SIRH aide le gestionnaire dans ses différentes activités	P 49
1.3.1Un gain de temps pour les RH	P 49
1.3.2. Une transparence et une visibilité sur le processus administratif.....	P 50
1.3.3. Un suivi RH personnalisé des salariés	P 50
1.3.4. Un Intranet RH collaboratif pour tous.....	P 50
1.3.5. Une vision stratégique pour les RH.....	P 51
1.3.6. Améliorer le bien-être des salariés en entreprise	P 51

2. Les modèles de management stratégique des ressources humaines	P 52
2.1. Le modèle de la comptabilité des ressources humaines	P 52
2.2. Le modèle de la planification stratégique des ressources humaines	P 53
2.3. Le modèle de la compétitivité des ressources humaines	P 54
2.4. Le modèle de la compétence des ressources humaines	P 55
3. Forme d'intégration stratégique	P 56
4. Les outils de MSRH	P 57
4.1. Les outils de pilotage	P 57
4.2. Les outils stratégiques	P 57
4.3. Les outils liés aux procédures d'adéquation	P 57
4.4. Les outils de documentation	P 57
4.5. Les outils informatisés	P 57
Section 3 : l'impact de MSRH sur la performance de l'entreprise	P 58
1. la performance dans l'organisation	P 58
2. Les composantes de concept de performance	P 58
3. les manières d'analyse de la performance des fonctions RH	P 59
4. L'évaluation des performances ressources humaines	P 59
5. Le lien entre le MSRH et la performance	P 60
Conclusion	P 62
Chapitre III : le management stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise Algérie Telecom	
Introduction	P 63
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil « Algérie Telecom »	P 63
1. Historique et objectifs	P 63
1.1. Historique	P 63
1.2. Missions et objectifs	P 64
2. Caractéristiques essentielles de l'activité	P 65
2.1. Le marché de la téléphonie	P 65
2.1.1. La téléphonie fixe	P 65

2.1.2. La téléphonie mobile	P65
2.2. Le marché des services connexe et télécommunication	P 66
2.2.1. Les réseaux des données	P 66
2.2.2. Communication par satellite	P 66
2.2.3. L'internet	P 67
2.2.4. L'interconnexion	P 67
3 .Présentation de l'organisme d'accueil : la direction d'Algérie télécom (Tizi-Ouzou)	P 67
3.1. L'organigramme de l'entreprise:(direction de Tizi-Ouzou).....	P 68
3.2. Présentation des différents départements d'Algérie Telecom	.P 69
3 .2.1.Département corporate	P69
3.2.2. Département commercial	P 69
3.2.3. Département des ressources humaines	P 69
3.2.4. Département technique	P 69
3.2.5. Département des finances.....	P 70
3.2.6. Département patrimoines et moyens	P 70
3.3. Les éléments du département ressources humaines :(Algérie Telecom)	P 70
3.3.1. Le service gestion des carrières.....	P 71
3.3.2. Le service formation	P 71
3.3.3. Service relations socio professionnelles	P 72
3 .4 .L'importance de département des ressources humaines au sein de l'entreprise « Algérie Telecom ».....	P 73
3.5 .Les missions de l'administration générale	P 73

Section 2 : méthodologie de l'étude de cas d'Algérie télécom P 74

1. Définition de l'objet de l'enquête P 74

2. Méthodologie de recueil de données P 74

2.1. L'analyse documentaire P 74

2.2. Le questionnaire P 74

2.3. L'entretien semi directif P 75

2.4. L'échantillonnage P 75

3. Analyse des résultats des questionnaires destinés aux salariés de l'entreprise P 75

Section 3 : Revue des principales informations obtenues par le questionnaire et l'entretien au DRH P 82

1. Résultats obtenus par le questionnaire au chef du département RH : p82

1.1. La taille de l'entreprise P 82

1.2. La nature de la propriété et le type d'activité de l'entreprise P 82

1.3. La structure de la fonction ressource humaine P 82

1.4. Le Directeur Ressource Humaine (DRH) P 82

1.5. Le rôle de DRH P 83

1.6. Besoin en formation en GRH P 83

1.7. La place de la fonction ressource humaine dans l'entreprise P 84

1.8. La stratégie de l'entreprise P 84

1.9. La stratégie ressource humaine de l'entreprise P 84

1.10. Les TIC et l'évolution du management P 85

1.11. Le système d'information ressource humaine P 85

1.12. Le partage des informations	P 86
1.13. L'évaluation de la performance RH	P 86
1.14. L'intégration des RH à la stratégie de l'entreprise	P 87
2. Revue des principales informations obtenues par les entretiens	P87
2.1. La place de la fonction ressource humaine dans l'organigramme	P87
2.2. Le but et la méthode d'évaluation les résultats de la GRH dans l'entreprise.....	P87
2.3. Le rôle des différents acteurs dans l'entreprise	P88
2.4. Le rôle de système d'information ressources humaines	P88
2.5. L'importance de s ressources humaines dans la taille de l'entreprise	P88
2.6. Le rôle de directeur ressources humaines (DRH) dans la prise de décision	P89
2.7. La relation des ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise	P89
Conclusion.....	P 90
Conclusion générale	P 91
Bibliographie.....	P 93
Liste des figures et des tableaux.....	P 97
Annexes	P 98

Table des matières

Résumer

L'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, l'essor technologique et de l'information et les changements démographiques survenus au cours des dernières décennies ont contribué à modifier les conditions de réussite des entreprises, obligeant plusieurs d'entre elles à réviser leur stratégie, leur structure et leur façon de faire, tout ces changements obligent les entreprises à réviser leur mode de gestion des ressources humaines.

Le domaine des ressources humaines se prête particulièrement à une panoplie de variables d'action, dans la mesure où il est multidimensionnel. Autrement dit, ce domaine est susceptible de se décomposer en sous-objectifs à l'intérieur d'une démarche générale de recherche d'efficacité par les entreprises

L'intégration des ressources humaines dans la stratégie globale de l'entreprise est devenue une nécessité pour la compétitivité des entreprises et une source de meilleure performance.

ملخص

وقد ساهم فتح الأسواق، وتكثيف المنافسة، والازدهار التكنولوجي والإعلامي، والتغيرات الديمغرافية التي حدثت في العقود الأخيرة، في تغيير ظروف نجاح الأعمال التجارية، مما أجبر الكثيرين ولتنقيح استراتيجيتها، وهيكلها وطريقتها في القيام بالأمور، فإن كل هذه التغيرات تجبر الشركات على مراجعة طريقها في إدارة الموارد البشرية

إن مجال الموارد البشرية مناسب بشكل خاص لمجموعة متنوعة من متغيرات العمل، حيث أنه متعدد الأبعاد. وبعبارة أخرى، من المرجح أن ينقسم هذا المجال إلى أهداف فرعية ضمن نهج عام لبحوث الكفاءة من جانب الشركات

أصبح دمج الموارد البشرية في استراتيجية الشركة الشاملة ضرورة للقدرة على المنافسة التجارية ومصدرا لأداء أفضل.