



Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Economiques



Thèse

En vue de l'obtention du DOCTORAT Es Sciences Economiques

*La contribution de la gestion stratégique des ressources humaines à
la performance organisationnelle.
Cas du secteur industriel de la wilaya de Tizi-Ouzou*

Préparé par :

M. KEHRI Samir

Sous la direction du :

Pr AISSAT Amina, née LEGHIMA

Devant le jury d'examen suivant:

<i>Mme MATMAR Dalila</i>	<i>Professeure</i>	<i>UMMTO</i>	<i>Présidente</i>
<i>Mme LEGHIMA-AISSAT Amina</i>	<i>Professeure</i>	<i>UMMTO</i>	<i>Rapporteur</i>
<i>Mme YAICI-NEMIRI Farida</i>	<i>Professeure</i>	<i>UAM/Bejaia</i>	<i>Examinatrice</i>
<i>M. SADAOUI Farid</i>	<i>Professeur</i>	<i>U/Ghardaïa</i>	<i>Examineur</i>
<i>M. ARKOUB Ouali</i>	<i>Professeur</i>	<i>UMB/Boumerdes</i>	<i>Examineur</i>
<i>Melle SOUKI Hakima</i>	<i>MCA</i>	<i>UMMTO</i>	<i>Examinatrice</i>

Date de soutenance : le22./03./2023

*« En Algérie il était pris dans
cette alternative :
ou devenir
instituteur, ce qui signifiait
l'aisance pour
toute la famille, ou
redevenir berger ».*

Le fils du pauvre - Mouloud Feraoun

*« Mettez un homme qui contient des idées parmi des
hommes qui n'en contiennent pas, au bout d'un temps
donné, et par une loi d'attraction irrésistible, tous les
cerveaux ténébreux graviteront humblement et avec
adoration autour du cerveau rayonnant ».*

Victor Hugo

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Madame la Professeure AISSAT Amina pour son encadrement, sa disponibilité, son soutien, son sens de relations humaines et le temps qu'elle m'a accordé pour réaliser cette thèse.

Je tiens à remercier également Mesdames & Messieurs les membres de jury pour avoir participé à l'évaluation de notre travail.

Mes remerciements s'adressent, aussi, à mes collègues de l'Université Mouloud MAMMARI de TIZI-OUZOU, à mes étudiants et à mes amis pour leurs encouragements, leur soutien de tous les instants et la confiance qu'ils ont placée en moi.

Enfin, j'exprime toute ma gratitude à toute ma famille : « vous vous êtes dépensés pour moi sans compter. En reconnaissance de tous les sacrifices consentis par tous et chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie. Avec toute ma tendresse ».

.

Dédicaces

A la mémoire de mon défunt père Ammar

A ma très chère mère Tassadit

A ma très chère épouse Rachida

A mes chers fils :

Aylane et Massyl

A toute ma famille.

Samir Kehri.

**LISTE
DES
ABBREVIATIONS**

Liste des abréviations

CDD : Contrat de travail à durée déterminée

CDI : Contrat de travail à durée indéterminée

DAS : Domaines agricoles socialistes

FMI : Fonds monétaire international

FRH : Fonction Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GSRH : Gestion Stratégique des Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRH : Directeur des Ressources Humaines

MRH : Management des Ressources Humaines

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

OETAM : Ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise

OMC : Organisation mondiale du commerce

OST : Organisation scientifique du travail

PAS : Plan d'ajustement structurel

RH : Ressources Humaines

RRH : Responsable Ressources Humaines

SI : Système d'Information

SIRH : Système d'Information Ressources Humaines

LISTE DES FIGURES

Liste des figures

<i>Figure 1 : Les objectifs de la GSRH :</i>	<i>P38</i>
<i>Figure 2 : Les quatre missions de la gestion stratégique des ressources humaines</i>	<i>P39</i>
<i>Figure 3 : Performance globale</i>	<i>P74</i>
<i>Figure 4 : La performance organisationnelle selon Morinet al. (1994)</i>	<i>P84</i>
<i>Figure 5 : Le système d'information ressources humaines</i>	<i>P88</i>
<i>Figure 6 : Répartition des superficies globales par Daira (km²)</i>	<i>P130</i>
<i>Figure 7 : Découpage administratif de la wilaya</i>	<i>P130</i>
<i>Figure 8 : Répartition de la population occupée par branches d'activités (2018)</i>	<i>P131</i>
<i>Figure 9 : Modèle conceptuel de recherche</i>	<i>P151</i>
<i>Figure10 : Taille de l'entreprise</i>	<i>P153</i>
<i>Figure 11: Branche d'activité</i>	<i>P154</i>
<i>Figure 12 : Nature de la propriété</i>	<i>P155</i>
<i>Figure 13: Profil du RRH</i>	<i>P156</i>
<i>Figure 14: perception de la fonction RH</i>	<i>P157</i>
<i>Figure 15 : Existence de la structure FRH</i>	<i>P158</i>
<i>Figure 16 : Existence de système d'information ressources humaines</i>	<i>P159</i>
<i>Figure 17: Existence de la stratégie RH</i>	<i>P161</i>
<i>Figure 18 : Participation du RRH au comité de direction</i>	<i>P162</i>
<i>Figure 19 : Existence de la stratégie</i>	<i>P163</i>
<i>Figure 20 : Association du RRH à la stratégie</i>	<i>P164</i>
<i>Figure 21 : Implication du RRH à la stratégie</i>	<i>P167</i>

<i>Figure 22: Rôles du DRH</i>	<i>P170</i>
<i>Figure 23: Responsable RH</i>	<i>P171</i>
<i>Figure 24: Existence de système d'information</i>	<i>P172</i>
<i>Figure 25 : Existence de structure organisationnelle</i>	<i>P173</i>
<i>Figure 26: Signification de la gouvernance</i>	<i>P177</i>
<i>Figure 27: La bonne gouvernance</i>	<i>P179</i>
<i>Figure 28 : Mécanismes de gouvernance</i>	<i>P180</i>
<i>Figure 29 : Mesures de discrimination</i>	<i>P192</i>
<i>Figure 30 : Tracé joint des points de la catégorie</i>	<i>P193</i>
<i>Figure 31 : Tracé double</i>	<i>P194</i>

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

<i>Tableau 1: L'évolution de la fonction R.H</i>	<i>P21</i>
<i>Tableau 2. Définitions de la « Gestion stratégique des ressources humaines».</i>	<i>P26</i>
<i>Tableau 3. Stratégie externe et stratégie interne.</i>	<i>P64</i>
<i>Tableau 4. Décisions stratégiques et décisions opérationnelles</i>	<i>P65</i>
<i>Tableau 5: Différentes approches de la performance selon Cohen</i>	<i>P80</i>
<i>Tableau 6: Indicateurs de la performance organisationnelle selon KALIKA</i>	<i>P82</i>
<i>Tableau 7 : Dimensions et indicateurs de la performance organisationnelle</i>	<i>P85</i>
<i>Tableau 8 : Distances par rapport aux chefs lieux des wilayates limitrophes (en Km)</i>	<i>P128</i>
<i>Tableau 9 : Répartition des superficies par Daïra</i>	<i>P129</i>
<i>Tableau 10: Répartition de la population occupée par branches d'activités (2018)</i>	<i>P131</i>
<i>Tableau 11 : Foncier industriel au niveau de Tizi-Ouzou</i>	<i>P133</i>
<i>Tableau 12: Liste des entreprises industrielles de la wilaya de Tizi-Ouzou</i>	<i>P135</i>
<i>Tableau 13: Taille de l'entreprise</i>	<i>P153</i>
<i>Tableau 14 : Branche d'activité</i>	<i>P154</i>
<i>Tableau 15: Nature de la propriété</i>	<i>P155</i>
<i>Tableau 16: Profil du RRH</i>	<i>P156</i>
<i>Tableau 17 : Perception de la fonction RH</i>	<i>P157</i>
<i>Tableau 18: Existence de la structure FRH</i>	<i>P158</i>
<i>Tableau 19 : Existence de SIRH</i>	<i>P159</i>
<i>Tableau 20: Existence de la stratégie RH</i>	<i>P160</i>
<i>Tableau 21 : Participation du RRH au Comité de Direction</i>	<i>P161</i>
<i>Tableau 22: Existence de la stratégie</i>	<i>P163</i>
<i>Tableau 23 : Association du RRH à la stratégie</i>	<i>P164</i>

<i>Tableau 24: Le moment d'implication du RRH à la stratégie</i>	<i>P167</i>
<i>Tableau 25: Rôles du DRH</i>	<i>P169</i>
<i>Tableau 26: Le Responsable RH</i>	<i>P170</i>
<i>Tableau 27: Existence de système d'information</i>	<i>P172</i>
<i>Tableau 28: Existence de structure organisationnelle</i>	<i>P173</i>
<i>Tableau 29 : Signification de la gouvernance</i>	<i>P176</i>
<i>Tableau 30 : La bonne gouvernance</i>	<i>P178</i>
<i>Tableau 31 : Mécanismes de gouvernance</i>	<i>P179</i>
<i>Tableau croisé 32: Existence de structure organisationnelle * Existence de la structure FRH.</i>	<i>P182</i>
<i>Tableau croisé 33 : Participation du RRH au Comité de Direction * Participation du RRH à la stratégie</i>	<i>P184</i>
<i>Tableau croisé 34 : Profil du dirigeant de l'entreprise * Le Responsable RH</i>	<i>P185</i>
<i>Tableau croisé 35: Existence de la stratégie * Existence de la stratégie RH</i>	<i>P187</i>
<i>Tableau croisé 36 : Existence de système d'information * Existence de SIRH</i>	<i>P188</i>
<i>Tableau 37 : Récapitulatif des modèles</i>	<i>P189</i>
<i>Tableau 38: Variables transformées des corrélations</i>	<i>P190</i>
<i>Tableau 39: Mesures de discrimination</i>	<i>P191</i>

SOMMAIRE

Sommaire

<i>Liste des tableaux.....</i>	<i>I</i>
<i>Liste des figures.....</i>	<i>II</i>
<i>Liste des abréviations.....</i>	<i>III</i>
<i>Sommaire.....</i>	<i>IV</i>
<i>Introduction générale.....</i>	<i>P01</i>
<i>L'intérêt et les motivations du choix du sujet.....</i>	<i>P02</i>
<i>La problématique.....</i>	<i>P04</i>
<i>Méthodologie.....</i>	<i>P06</i>
<i>Structure de travail.....</i>	<i>P08</i>

Chapitre1. Vers une gestion stratégique des ressources humaines

<i>Introduction.....</i>	<i>P09</i>
<i>Section I. De la fonction personnel à la gestion stratégique des ressources humaines.....</i>	<i>P10</i>
<i>1. Evolution et généralités sur la fonction Ressources Humaines.....</i>	<i>P11</i>
<i>2. L'origine des mutations de la Fonction Ressources Humaines.....</i>	<i>P15</i>
<i>Section 2. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) une nouvelle approche de la GRH.....</i>	<i>P22</i>
<i>1. Les différents concepts qui s'y rattachent.....</i>	<i>P22</i>
<i>2. Essai de définition de la « Gestion stratégique des ressources humaines».....</i>	<i>P24</i>
<i>3. Les approches théoriques de la gestion stratégique des Ressources Humaines.....</i>	<i>P27</i>
<i>4. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines.....</i>	<i>P37</i>
<i>5. Les missions de la gestion stratégique des ressources humaines.....</i>	<i>P39</i>
<i>6. Les activités de base de la gestion stratégique des ressources humaines.....</i>	<i>P40</i>
<i>Conclusion.....</i>	<i>P47</i>

<u><i>Chapitre.2. La gestion stratégique des ressources humaines et la performance organisationnelle</i></u>	
<i>Introduction.....</i>	<i>P49</i>
<i>SECTION I : Les raisons d'être de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.....</i>	
<i>1. Le dépassement de la planification Stratégique.....</i>	<i>P50</i>
<i>2. Le dépassement des modèles classiques de l'analyse stratégique et l'émergence du paradigme de ressources.....</i>	<i>P54</i>
<i>3. La place des Ressources Humaines dans la démarche stratégique.....</i>	<i>P60</i>
<i>4. L'implication stratégique.....</i>	<i>P68</i>
<i>Section.2. La performance organisationnelle.....</i>	
<i>1. Essai de définition de la performance et les différents concepts qui s'y rattachent.....</i>	<i>P72</i>
<i>2. La performance organisationnelle.....</i>	<i>P81</i>
<i>Conclusion.....</i>	<i>P89</i>

Chapitre.3. Etat des lieux de la GRH en Algérie

<i>Introduction.....</i>	<i>P91</i>
<i>Section.1. Genèse et développement de la fonction Ressources Humaines en Algérie.....</i>	
<i>1. La période 1960-1980 : Une vision socialiste de la fonction Ressources Humaines.....</i>	<i>P93</i>
<i>2. La période 1980-1990 : La Ressource Humaine est un coût à minimiser.....</i>	<i>P95</i>
<i>3. La période 1990 à nos jours : L'ajustement Ressources/Besoins et valorisation des Ressources Humaines.....</i>	<i>P96</i>
<i>Section.2. Caractéristiques, attentes et perspectives de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie.....</i>	
<i>1. Les caractéristiques.....</i>	<i>P100</i>
<i>2. Les attentes et défis de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne.....</i>	<i>P109</i>

3. Les nouveaux axes de développement de la fonction Ressources Humaines en Algérie.....	P112
4. Quelques perspectives pour les entreprises algériennes.....	P113
Conclusion.....	P124

Chapitre.4. La contribution de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines à la performance organisationnelle. Cas du secteur industriel de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Introduction.....	P125
Section.1. Présentation de l'échantillon et de la méthodologie de travail.....	p127
1. Présentation de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	p127
2. Présentation de l'échantillon et de la méthodologie de recherche.....	p148
Section.2. Analyse et interprétation des résultats de notre recherche.....	p152
1. Tri à plat.....	p152
2. La gestion stratégique des ressources humaines une pratique de bonne gouvernance des entreprises.....	p174
3. Le tri croisé.....	p182
4. L'analyse factorielle en correspondance multiple des résultats.....	p189
Conclusion.....	p197
Conclusion générale.....	p200
Bibliographie.....	p2002
Annexes	
Table des matières	

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

Pour acquérir une place dans le nouveau paysage économique, l'entreprise est appelée à développer son potentiel, et ce, en dépassant certaines difficultés internes. A ce niveau, la gestion de Ressources Humaines peut jouer un rôle nodal en contribuant à la performance organisationnelle.

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

Ainsi, la fonction Ressources Humaines apparaît de plus en plus comme étant l'un des facteurs clés de la performance organisationnelle à long terme de l'entreprise.

Maintenant, il est demandé à la fonction Ressources Humaines de faire plus, d'être un contributeur en termes de gain de productivité tout en contrôlant ses propres coûts, mais aussi de recommander de nouvelles manières d'augmenter la profitabilité. En parallèle, il lui est demandé de retenir et motiver les employés encore plus que jamais.

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

Aujourd'hui, la fonction RH sur le devant de la scène se doit d'intégrer sa place au niveau le plus stratégique. Il s'agit donc pour elle de participer à la transformation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise en optimisant ses propres ressources, réduisant ses coûts, en gagnant en efficacité et rapidité. Dans ce contexte, la GSRH peut contribuer à la performance organisationnelle.

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

Cependant, la fonction Ressources Humaines reste encore mal structurée dans les entreprises algériennes pour jouer un rôle moteur de création des compétences nécessaires à la maîtrise de l'innovation technologique.

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

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

L'intérêt et les motivations du choix du sujet.

Pour ce qui est de l'intérêt que revêt de ce travail, il faut dire qu'il est à la fois d'ordre académique et managérial :

-Sur le plan académique, ce travail pourrait servir de référence aux futurs travaux qui s'inscriront dans la même logique. Vu que la notion de performance organisationnelle de manière générale s'avère indispensable pour la pérennité de toute organisation. Aussi, il pourrait servir de piste de réflexions pour d'autres recherches s'intéressant aux facteurs de performance dans les organisations.

-Sur le plan managérial, cette étude fait une analyse des différents éléments de la GSRH qui affectent la performance organisationnelle des entreprises. De même, elle permet aux responsables, d'avoir une parfaite connaissance des pratiques de GSRH qui contribuent le mieux à l'amélioration de la performance organisationnelle de leur entreprise.

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

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

Vu la sensibilité du sujet, c'est la principale raison qui nous pousse à traiter ce thème qui s'intitule: « La contribution de la gestion stratégique des ressources humaines à la performance organisationnelle. Cas du secteur industriel de la Wilaya de Tizi-Ouzou».

Désormais, la contribution pleine et entière de la GSRH à la performance organisationnelle se pose de plus en plus comme une réalité incontestable.

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

- La multiplication des fusions et acquisitions;
- Les résultats financiers à court terme tendent à être privilégiés ;
- Le rythme des restructurations s'accroît;
- Les valeurs boursières sont très instables;
- Les décisions qui se prennent de plus en plus rapidement et se combinent à des problèmes démographiques qui se répercutent sur le marché du travail par:
- L'augmentation de la demande de personnes à fort potentiel; Le départ prochain en retraite (porteurs de compétences) ;
- La concurrence de salariés des pays émergents.

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

- Savoir comment la fonction Ressources Humaines peut contribuer à la performance de l'entreprise algérienne au contexte de la globalisation tout en considérant ses spécificités économiques et culturelles;
- Comprendre les raisons et les enjeux d'un nécessaire alignement de la GRH à la stratégie et de l'entreprise algérienne;
- Apporter des éclaircissements sur le concept gestion stratégique des ressources humaines et performance organisationnelle ;

-De plus, l'intérêt des entreprises algériennes pour la fonction Ressources Humaines ne cesse de croître ces dernières années. Cette fonction est présentée comme un élément clé de leurs stratégies de sortie de crise et de compétitivité;

-Vu l'intérêt des concepts introduits en matière de gestion stratégique des Ressources Humaines, ils apparaissent comme le meilleur outil qui permet l'adhésion des acteurs aux objectifs de l'entreprise.

-Le passage de l'entreprise algérienne d'une économie fermée et centralisée à un nouveau système économique et organisationnel exige une conception stratégique et adéquate afin de permettre à l'entreprise algérienne de s'adapter à ce nouvel environnement exigeant et délicat;

-L'intérêt de l'intégration de la fonction Ressources Humaines au processus stratégique trouve ses origines dans les changements intervenus dans l'environnement économique, technologique et concurrentiel. En fait, l'entreprise algérienne confrontée à de nouveaux défis dictés par le changement de son environnement (sociologique, économique, social, etc.) est appelée à mobiliser toutes ses ressources ;

-Enfin, pour partager le résultat et susciter un intérêt auprès des lecteurs de cette thèse.

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

La problématique.

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

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

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

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

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

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

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

La problématique que nous souhaitons mettre en exergue s'attache à comprendre le degré de contribution de la Gestion des Ressources Humaines à la performance organisationnelle de l'entreprise algérienne. Autrement dit, nous voulons traiter l'impact de quelques facteurs : taille, structure organisationnelle, structure Fonction Ressources Humaines, profil du dirigeant, rôle du responsable Ressources Humaines, Système d'Information, Système d'Information Ressources Humaines, implication et association du responsable ressources humaines aux instances de direction et à l'élaboration de la stratégie (la bonne gouvernance) sur la performance organisationnelle dans les entreprises algériennes (publiques et privées), du secteur industriel (le textile et cuir, électronique/électrique, l'agro- alimentaire, etc.) au niveau de la Wilaya de TIZI-OUZOU et tirer par la suite des conclusions à travers l'analyse des résultats de la recherche.

Méthodologie de recherche.

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

Hypothèse 1 : La contribution de la gestion stratégique des ressources humaines à la performance organisationnelle est tributaire de la taille de l'entreprise :

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

Il s'agit de savoir si l'intégration de la variable Ressources Humaines dans les démarches stratégiques ainsi que le développement des modes de fonctionnement stratégique diffèrent d'une entreprise à une autre selon leur taille, ce qui va nous permettre par la suite de vérifier si la variable taille est très significative en terme de la contribution de l'approche stratégique des Ressources Humaines à la performance organisationnelle.

Hypothèse 2 : La contribution de la gestion stratégique des ressources humaines à la performance organisationnelle suppose l'existence d'une structure organisationnelle d'entreprise, d'un dirigeant ayant le profil adéquat (compétences managériales) et d'une structure chargée de la fonction ressources humaines confiée à un responsable ressources humaines professionnel et qualifié.

Cette hypothèse cherche à comprendre le rôle que peut jouer le profil du dirigeant et celui du responsable Ressources Humaines (RRH) ainsi que le degré de la structuration d'entreprise dans la contribution à la performance organisationnelle.

Cette hypothèse aura pour objectif de savoir si la fonction Ressources Humaines prise en charge par un responsable ayant un profil requis participe à la performance organisationnelle.

Hypothèse 3 : La contribution de la gestion stratégique des ressources humaines à la performance organisationnelle comprend l'existence d'un système d'information fiable.

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

qui va permettre par la suite d'apprécier la contribution de la fonction Ressources Humaines à la performance organisationnelle.

L'objectif de cette hypothèse est, donc, de savoir si la disposition d'un SI et d'un SIRH, contribue à la performance organisationnelle.

Hypothèse 4 : La contribution de la gestion stratégique des ressources humaines à la performance comprend l'implication du DRH aux comités stratégiques d'entreprise et à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Cette hypothèse vise à vérifier si le responsable de la fonction ressources humaines est intégré aux instances de direction, ce qui sous-entend une bonne gouvernance, contribue à la performance organisationnelle.

Pour nous permettre la réalisation de notre travail de recherche, nous avons choisi un certain nombre de méthodes, de techniques et d'approches afin de comprendre et d'analyser la problématique de la contribution de la stratégie des Ressources Humaines à la performance organisationnelle de l'entreprise algérienne :

Une approche déductive qui nous conduira, dans notre partie théorique, à présenter un bref aperçu sur la gestion des Ressources Humaines, pour avoir une vision générale du sujet,

Une approche historique qui sera utile à la compréhension de l'évolution de la GRH,
Une approche analytique qui sera nécessaire pour qualifier, analyser et interpréter les éléments statistiques relatifs à la contribution de gestion stratégique des Ressources Humaines à la performance organisationnelle de l'entreprise algérienne.

Notre méthodologie sera basée, en outre, sur la réalisation d'une enquête de terrain ayant pour objet de démontrer quels sont le rôle et l'impact des facteurs : taille, structure organisationnelle, structure Fonction Ressources Humaines, profil du dirigeant, rôle du responsable Ressources Humaines, Système d'Information, Système d'Information Ressources Humaines, existence de la stratégie, implication du responsable ressources humaines aux instances de directions et à l'élaboration de la stratégie sur la performance organisationnelle dans les entreprises algériennes du secteur industriel de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Structure de travail.

Pour réaliser cette recherche, nous avons scindé notre travail en quatre chapitres.

Le premier, intitulé «vers une gestion stratégique des Ressources Humaines», a pour objectif de jeter un regard nouveau sur la fonction ressources humaines en retraçant, à partir d'une analyse historique, son évolution dans le temps.

L'objet du deuxième chapitre, intitulé « La gestion stratégique des ressources humaines et performance organisationnelle » est de comprendre les enjeux de l'articulation entre les variables GSRH et performance organisationnelle et de vérifier les liens pouvant exister entre elles.

Le troisième chapitre, intitulé « Etat des lieux de la GRH en Algérie », vise à faire un état des lieux sur les pratiques Ressources Humaines préconisées en Algérie tout en tenant compte des spécificités de l'entreprise algérienne et, aussi, de pouvoir identifier les défis qui restent à relever pour se mettre au diapason des nouvelles données et exigences de l'environnement international.

Quant au quatrième et dernier chapitre, intitulé « La contribution de la GSRH à la performance organisationnelle de l'entreprise algérienne », fera l'objet d'une enquête de terrain qui est scindée en deux étapes successives. La première portera sur la présentation de l'échantillon et de la méthodologie de travail. La deuxième étape consistera à l'analyse et à l'interprétation des.

Cependant, nous nous limiterons ici à présenter l'état général de la fonction Ressources Humaines dans les entreprises enquêtées. Étant donné la quasi-absence de recherche sur le sujet, les pages qui suivent vont surtout de montrer la place qu'occupe la fonction Ressources Humaines dans l'organisation en étudiant les liens pouvant exister entre la gestion stratégique des Ressources Humaines et la performance organisationnelle dans un échantillon de 28 entreprises (publiques, privées) du secteur industriel au niveau de la Wilaya de TIZI-OUZOU.

CHAPITRE 1

Chapitre1. Vers une gestion stratégique des ressources humaines

Introduction :

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

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

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

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

Section I. De la fonction personnel à la gestion stratégique des ressources humaines

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

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

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

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

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

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

1. Evolution et généralités sur la fonction Ressources Humaines.

Aujourd'hui, seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes¹, leur enthousiasme, leur créativité sans quoi tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des Ressources Humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise. Les enjeux de la GRH sont donc très importants et la fonction se situe au cœur des préoccupations des dirigeants d'aujourd'hui.

1.1. Evolution de la fonction Ressources Humaines.

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

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

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

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

- Le contremaître se charge lui-même de recruter les personnes dont il a besoin.
- La formation s'opère rapidement sur le tas et devient rudimentaire : il s'agit de disposer d'une simple force de travail.
- La direction s'occupe des cadres, de la paie et de la comptabilité.

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

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

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

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

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

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

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

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

-La généralisation des principes de l'organisation scientifique du travail (OST) inspirés de Taylor : séparation entre tâches de conception et d'exécution ; parcellisation et spécialisation des tâches. Sont notamment introduits le chronomètre et la rémunération au rendement. On

met l'accent sur une gestion des hommes en terme d'actifs production, d'inputs ou encore de biens substituables : la gestion des hommes procède surtout d'une logique administrative et comptable et repose sur des principes rationalistes : émergent certains éléments de formalisation de la gestion du personnel : définition de poste, formation du personnel, système de rémunération. C'est une gestion purement quantitative.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1.4. Des années 70 aux années 2000 : l'ère des managers.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1. Les mutations technologiques.

L'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés se poursuit à un rythme soutenu. L'entreprise regroupe de plus en plus des salariés aux aspirations très diverses. La

diversité des âges, des anciennetés, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications, se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales.

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

2.1.1. L'impact des mutations technologiques.

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

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

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

Trois impacts des mutations technologiques doivent être soulignés :

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

□ La modification des qualifications. L'évolution technologique crée, modifie, et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation et l'acquisition de nouvelles compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classifications et de rémunération. Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

□ Le renchérissement du coût des équipements dont la durée de vie diminue pour cause d'obsolescence rapide alors que la durée effective du travail. Ceci nécessite un accroissement de la DUE (Durée d'utilisation des équipements) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail (travail posté, équipe de suppléance de fin de semaine, semaine comprimée, temps partiel...) qui sont délicates à mettre en place et à faire vivre.

2.2.La mondialisation et l'internationalisation.

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

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

Le terme mondialisation provoque le plus souvent des réactions ambiguës.

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

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

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

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

2.2.1. Une logique d'ouverture internationale.

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

2.2.2. Une logique de globalisation.

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

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

2.2.3. Conséquences sur la Gestion des Ressources Humaines.

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

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

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

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

D'un autre côté, les entreprises confrontées à cette nouvelle donne doivent trouver un équilibre délicat entre leur appartenance au niveau planétaire dans une relance facilitée par

une organisation entrepreneuriale en réseaux et accentuée par le développement des autoroutes de l'information.

2.3. Le contexte économique.

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

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

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

2.4. Les évolutions démographiques.

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

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

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

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

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

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

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

Section 2. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) une nouvelle approche de la GRH.

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

MARCEL COTE³ définit la gestion du personnel comme suit : « la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent , à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre des objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace».

Pour THOMAS.G.SPATES⁴ la gestion de personnel constitue: « un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qui puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux -mêmes et pour le groupe et pour donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux».

Selon MARY GREEN MINER et JOHN B.MINER⁵ la gestion du personnel c'est : « le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation ».

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

1. Les différents concepts qui s'y rattachent.

A l'évidence, la gestion des ressources humaines naît avec la nécessité pour les organisations d'obtenir la meilleure adéquation possible à la fois sur le plan quantitatif (réduction des

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

⁴IBID, P.11.

⁵IBID, P.12.

situations de déséquilibres des effectifs) que sur le plan qualitatif (recherche des compétences, motivation styles de gestion.) entre leurs besoins et leurs ressources humaines.

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

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

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

□ La GRH centrée sur des activités propres : elle représente « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite⁶ ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'association du qualificatif « stratégique » à l'application GRH ou en d'autres termes l'application au domaine de la GRH la notion de gestion stratégique des Ressources Humaines, ne provient pas du phénomène de la mode stratégique⁸ qu'on fréquente actuellement dans certaine fonction d'entreprise comme le Marketing à titre d'exemple.

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

Cette adjonction, relativement récente, a pour objectif de traduire l'importance que représente la dimension humaine dans tout le processus d'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie ,ainsi cette nouvelle approche insiste sur le fait que l'analyse stratégique ne devrait

⁷L.BELANGER : op cit, P.21

⁸D.Charles henri Beneyre des horts : opcit, P. 88

pas se limiter seulement à l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise, mais elle doit couvrir l'ensemble de l'organisation à travers l'analyse de son potentiel et de ses compétences de base dont les ressources humaines est la variable la plus marquante.

La GSRH est donc un nouveau courant de pensée qui aborde l'évidence de l'importance stratégique des ressources humaines selon une nouvelle perspective⁹ et sous un angle systémique, il se démarque nettement de la GRH traditionnelle qui adopte une perspective beaucoup moins globale ou synthétique.

La définition de la GSRH est complexifiée par l'ambiguïté voir la confusion du terme

«stratégique», le mot est galvaudé chez de nombreux auteurs comme un simple synonyme qui renvoie plus à la quête de statut.

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

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

-D'autre part, elle entend appliquer au domaine des RH les démarches et les modes de raisonnement stratégique. Sous cet angle, nous pouvons donner la définition suivante :

«La GSRH est un processus de gestion qui consiste à prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de gestion d'une entreprise de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celle de l'entreprise en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donnés »¹⁰.

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

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

¹⁰10M.HARAKAT : Le management stratégique des ressources humaines : cas du ministère de l'éducation nationale, 1999-2000, P. 29.

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

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

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

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

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

En résumé, on peut donc dire que la GSRH est l'alignement des pratiques de gestion des Ressources Humaines sur la stratégie d'entreprise. Elle est un outil nécessaire pour les organisations afin qu'elles puissent se doter d'une globale de la gestion des Ressources Humaines et qu'elle s'intègre aux principaux enjeux organisationnels. Son importance conduit l'organisation à définir des opportunités et des difficultés rencontrées et à développer

une nouvelle façon de penser. Que ce soit pour gérer la croissance ou le changement, introduire de nouvelles technologies, utilisation de la GSRH est un outil de gestion de la performance.

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

-Le besoin de cohérence interne des pratiques de GRH entre elles et l'ultime nécessité d'une cohésion externe avec la stratégie de l'entreprise. En d'autres mots, il s'agit d'un alignement des systèmes RH sur la stratégie et cohérence de cette dernière intégrée dans les pratiques de GRH à tous les niveaux de la hiérarchie ;

-Les RH deviennent, pour ainsi dire, parties prenantes des grandes orientations stratégiques de l'organisation. Explicitement, le choix des pratiques RH devrait être influencé par le choix des objectifs stratégiques;

-La gestion stratégique des Ressources Humaines n'a de sens réel que dans la mesure où elle contribue à améliorer les différents paramètres liés à l'efficacité de l'organisation.

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

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

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

3.1. La théorie de l'agence.

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

Jensen et Mecling ont défini cette théorie en mentionnant qu'il s'agit « d'un contrat par lequel une personne (le principal) engage une ou plusieurs personnes (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent¹¹ ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.La théorie des systèmes cybernétiques.

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

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

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

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

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

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

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

Bien qu'il démontre une structure simple et peu complexe, son utilisation vise à l'obtention de renseignements tirés du milieu dont l'objectif permettra d'effectuer des corrections dans chacune de ses composantes. Les auteurs le qualifient de dynamisme et flexible, car il procure des informations courantes permettant de réévaluer les objectifs et les stratégies. Son utilité théorique à ce système. Et finalement, il possède une valeur normative pour une performance efficace, et ce, dans divers contextes.

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

3.3.La théorie comportementale.

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

Lorsque l'on aborde la perspective comportementale, on se réfère assurément aux comportements humains. Ce modèle part du postulat qu'une organisation ne peut pleinement atteindre ses objectifs que dans la mesure où elle peut compter sur la présence d'acteurs dont les comportements peuvent s'arrimer aux exigences stratégiques de l'organisation¹². Les comportements recherchés de viennent donc une stratégie concurrentielle.

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

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

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

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

□ **La stratégie axée sur la qualité** : elle vise plutôt l'alignement du comportement des employés vers l'amélioration continue du travail. Dans cette stratégie, il est question que les

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

travailleurs doivent être impliqués d'avantages et démontrer plus de flexibilité. La qualité du travail primera sur la quantité du travail.

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

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

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

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

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

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

3.4.L'approche de la contingence.

Du point de vue théorique, cette approche a connu une évolution certaine depuis les trente dernières années.

Basée sur les travaux de précurseurs de Burns et Stalker, l'approche contingente s'est notamment développée à partir des recherches et écrits de Lawrence et Lorsch, Miles et Snow et Mintzberg. Pour ces différents auteurs, l'efficacité d'un mode d'organisation et de gestion est dépendante de son contexte¹³.

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

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

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

-Les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes, les équilibrer et les adapter à l'environnement et à ses modifications ;

-Il n'y a pas une seule façon d'organiser le travail. Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement auquel on a affaire ;

-Les dirigeants doivent avant tout arriver à de bons ajustements. Diverses méthodes au sein d'une seule organisation peuvent s'avérer nécessaires pour effectuer des tâches différentes. Les divers types d'organisation correspondent à des environnements différents;

-Et finalement, les dirigeants doivent, aussi, opérer les bons ajustements entre les diverses composantes internes et le contexte dans lequel opère l'organisation.

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

3.5.La théorie basée sur les ressources.

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

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

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

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

modèle se démarque donc des modèles classiques de l'analyse stratégique où ces derniers supposent que les entreprises d'une industrie sont identiques au regard des ressources stratégiques qu'elles contrôlent et aux stratégies qu'elles poursuivent.

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

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

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

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

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

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

-Les compétences distinctives :

Cette notion sera prise par l'école de Harvard, elle explique comment les entreprises profitent des opportunités de l'on à travers ces compétences distinctives. Les compétences distinctives

renvoient à la connaissance des marchés et à la technologie, elles peuvent être développées par une politique de ressources humaines visant à sélectionner et former les individus et puis les responsables autour de ces fonctions.

-Les capacités dynamiques :

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

Elles peuvent se regrouper en quatre catégories :

-l'apprentissage qui permet de créer des compétences stratégiques à partir des expériences de l'organisation ;

-l'innovation qui utilise des compétences stratégiques actuelles pour créer de nouvelles par combinaison ou en utilisant de manière créative;

-l'identification des aptitudes qui une ressource en constante évolution;

-la préservation des compétences stratégiques qui doivent rester la propriété de l'entreprise et dont le déclin doit être combattu.

-Le marché:

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

- Les rentes :

La notion de rente est le lien entre stratégie d'entreprise et approche fondée sur les ressources. Pour l'économie, la rente possède plusieurs acceptions : rémunération liée à un droit de propriété sur une ressource, droit sur une partie de surplus après rémunération de tous ceux qui contribuent à la production, rémunération des facteurs autres que le travail et le capital, apportant leur contribution à la production.

4. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines:

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

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

4.1. L'objectif économique:

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

4.2. L'objectif humain:

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

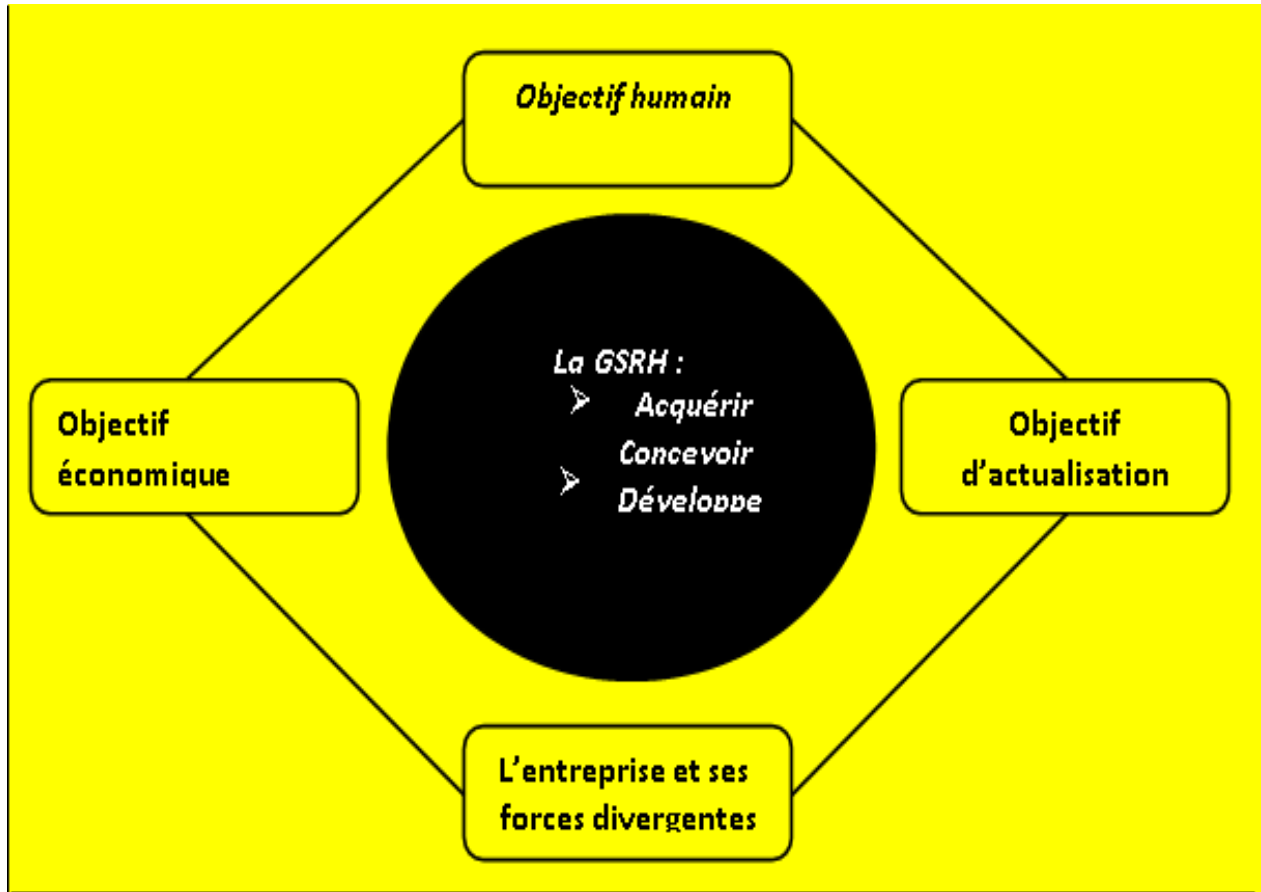
4.3. L'objectif d'actualisation:

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

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

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

Figure 1 : Les objectifs de la GSRH :



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

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

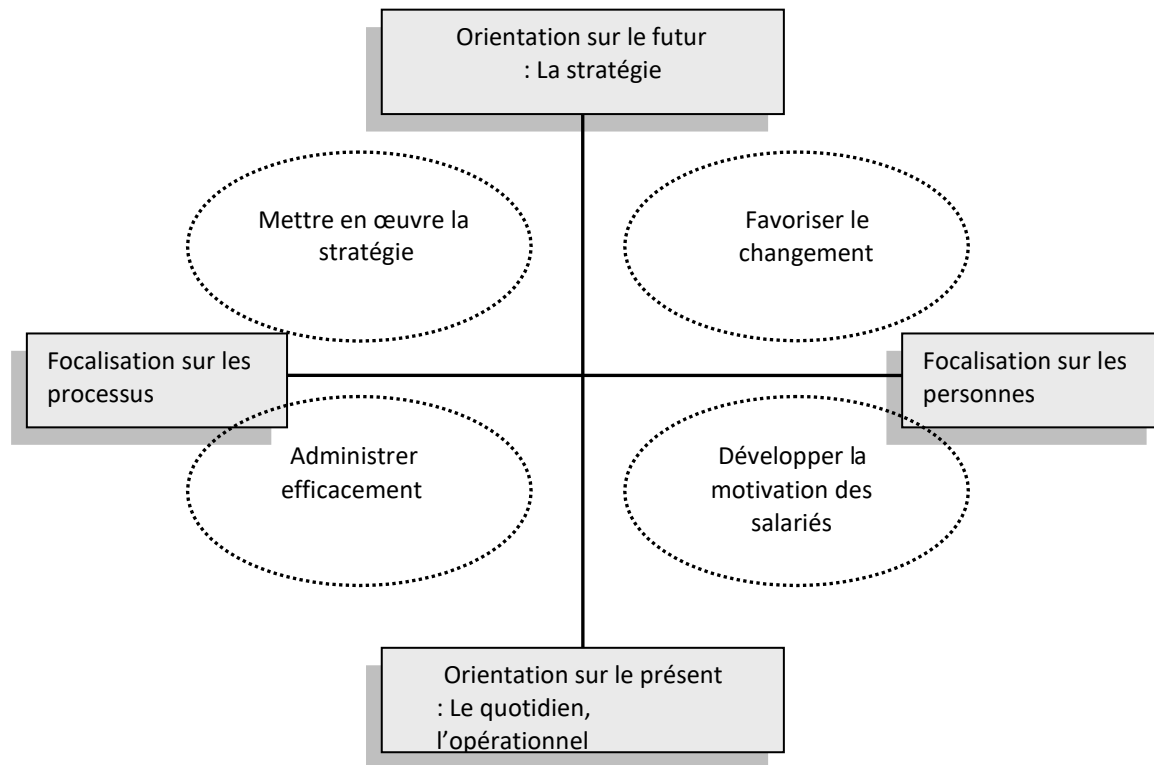
A l'opposé, les objectifs d'actualisation tendent à favoriser le développement de l'homme ressource sans trop se préoccuper de ce que l'entreprise peut en retirer.

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

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

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

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



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

5.1. Administrer efficacement:

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

5.2. Développer les motivations des salariés:

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

5.3.Favoriser le changement:

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

5.4. Mettre en œuvre la stratégie:

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

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

6.Les activités de base de la gestion stratégique des ressources humaines:

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

6.1.L'acquisition du personnel:

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

6.1.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines:

« C'est l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme »¹⁵.

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

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

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

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

De ce fait, la gestion prévisionnelle permet de :

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

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

6.1.2. Le recrutement:

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

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

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

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

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

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

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

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

6.2. La stimulation des ressources humaines:

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

6.2.1. La rémunération:

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

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

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

-Les éléments constitutifs de la rémunération:

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

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

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

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

□ Avantages complémentaires:

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

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

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

6.3.Le développement des Ressources Humaines:

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

6.3.1. La formation :

La formation est : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »¹⁸.

La formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

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

□ Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité,...)

¹⁸SEKIOU.L : Op cit, P.336.

- Accroissement des connaissances et habilités des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leurs organisations et accroître chez chaque salarié l'estime de soi.

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

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

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

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

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

6.3.2. La gestion de carrière:

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

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

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

«Un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences »¹⁹.

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

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

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

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

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

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

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

¹⁹SEKIOU.L: Op.cit, P.367.

Conclusion.

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

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

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

Le Management des Ressources Humaines (MRH) a pour ambition de développer les compétences de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de mobiliser dans le cadre de ses projets. Ce développement et cette mobilisation impliquent de nouveaux acteurs de la fonction RH : responsables opérationnels, superviseurs, dirigeants et tous ceux qui managent une équipe deviennent « Tous DRH ». Ainsi il faut examiner les conséquences et les défis internes et externes sur l'entreprise et la FRH et les nouvelles logiques de réponses qui imprègnent le renouvellement des pratiques et la transformation de la fonction. Elle passe d'un rôle administratif à un rôle consultatif. Au-delà de la refonte des politiques et des processus RH, le chantier majeur de sa transformation consiste à mettre en place un modèle de prestation de service adapté aux besoins des clients internes. Le partage de la fonction permet de réduire la complexité des organisations, mais permet aussi la proximité entre les managers et les salariés. Plus la fonction est partagée plus elle devient stratégique.

Le partage des connaissances ne se décrète pas, il se met progressivement en place sur le terrain pour répondre à des besoins précis. La mise en commun d'expériences et

d'informations est alors ressentie comme le moyen de progresser le long de la courbe d'apprentissage.

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

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

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

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

CHAPITRE 2

Chapitre.2. La gestion stratégique des ressources humaines et la performance organisationnelle

Introduction.

Depuis près d'une vingtaine d'années, la fonction Ressources Humaines (RH) cherche un positionnement que tous les acteurs concernés souhaitent voir accéder à un niveau stratégique. Les premiers travaux sur la fonction RH stratégique datent des années 1980. Des publications ont marqué le développement ultérieur de réflexions théoriques et pratiques sur cette dimension stratégique, qui a été de plus en plus revendiquée par les acteurs eux-mêmes au cours des années 1990. Si cette revendication est légitime, l'accession de la fonction Ressources Humaines à un positionnement stratégique est-elle réelle au-delà du discours exprimé par les chercheurs et les praticiens ?

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

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

Parmi ces outils, celui de positionnement stratégique de la fonction RH a suscité beaucoup d'intérêts auprès des chercheurs. En définitive, les travaux ont été nombreux entraînant ainsi le développement de divers courants de recherche en stratégie. Les cadres conceptuels proposés par les chercheurs ont permis à ces derniers d'étayer leurs convictions en matière de contribution de la gestion stratégique des Ressources Humaines à la performance organisationnelle des organisations. Par exemple, la théorie basée sur les ressources, une théorie fondamentale pour l'élaboration du concept de GSRH, illustre bien le concept de l'avantage concurrentiel tant recherché par les organisations soucieuses de se démarquer de leurs concurrents.

Ce présent chapitre va porter sur l'intérêt de la gestion stratégique des Ressources Humaines et son degré d'articulation à la performance organisationnelle.

SECTION I : Les raisons d'être de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

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

L'entreprise confrontée à de nouveaux défis lancés par le changement de son environnement économique, technologique et social est appelée à mobiliser toutes ses ressources, au premier rang desquelles elle place les femmes et les hommes qui la constituent. Dans ce contexte, associer la gestion sociale dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise peut garantir le succès de cette dernière et contribuer à la motivation des participants.

1. Le dépassement de la planification Stratégique.

Depuis les années 60, la stratégie d'entreprise s'est basée, principalement sur la planification stratégique constituant un processus organisé d'élaboration des objectifs et des stratégies²⁰, ce processus sert de référence commune à tous les employés qui assurent l'exécution opérationnelle. La planification stratégique est un processus formalisé qui engage l'entreprise pendant longtemps, il adopte donc une vision de long terme²¹, cette formulation se déroule en deux temps : un premier temps consacré à la formulation de la stratégie et un second temps consacré à la mise en œuvre.

La phase de formulation est confiée aux « stratèges » de l'entreprise (direction générale assistée par les planificateurs) alors que les autres membres de l'entreprise s'occupent de la phase de mise en œuvre.

1.1. Le concept de la planification stratégique.

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

²⁰JOUA.F : De la planification stratégique au management stratégique, Cahier de recherche français, université paris Dauphine, P.1

²¹G.BRESSEY, KONKKUYT : L'économie d'entreprise, édition DALLOZ, 1998, P.55.

formulation de la mise en œuvre²². Il est alors confié aux dirigeants assistés par les planificateurs et leurs systèmes, qui pensent ce que doit être la stratégie de l'entreprise, pendant que les autres membres de l'entreprise s'occupent de l'action.

1.2. Les limites de la planification stratégique.

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

- La négligence de la dimension sociale et humaine lors de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie;
- La planification stratégique ne donne que peu d'importance aux ressources humaines : Elle considère que le personnel de l'entreprise n'a qu'un rôle de mise en œuvre. De ce fait, il n'est appelé ni à participer à la définition des orientations stratégiques ni à élaborer les stratégies. Cela néglige la participation et l'engagement du personnel vis-à-vis de la stratégie et réduit, donc, le succès de la mise en œuvre;
- Elle réduit, aussi, la qualité des stratégies en excluant un ingrédient indispensable : la créativité, qui, dépend, en premier lieu, de l'engagement total de celui qui est à l'origine de l'action;
- La planification stratégique ne traite pas les questions de motivation et d'engagement des exécutants. Elle se trouve ainsi inopérante devant les questions psychologiques, sociales et politiques²³ puisque ces questions ne sont pas traitées au niveau du processus comme un élément majeur de réussite de la stratégie, mais sont considérées comme une fonction de la Gestion des Ressources Humaines.

1.3. Le management stratégique et la performance organisationnelle.

Quelles que soient leur pertinence, les stratégies ne peuvent pas améliorer les performances économiques et sociales de l'entreprise si elles ne sont pas efficacement mises en œuvre. L'appropriation de la stratégie, donc le succès de sa mise en œuvre, est tributaire de la participation, de manière importante, à sa formulation²⁴. La qualité des stratégies développées dépend, ainsi, de la façon dont la stratégie est élaborée, de l'engagement et de la bonne volonté des membres de l'entreprise à les mettre en œuvre.

L'accent sera, donc, mis sur les conditions dans lesquelles se forme la stratégie.

²²MINTZBERG H : « Les organisations ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue », Gestion, Revue Internationale de Gestion, Vol.19, N°4, (1987), pp.5-9.

²³GENELOT.D : « Adieu à la planification, bienvenue à l'invention », L'Expansion Management Review, n° 74, (1994), pp103-109.

²⁴HAFSI.T et TOULOUSE.J.M : « Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en oeuvre ? », Gestion, Revue Internationale de Gestion, Vol.19, n°1, (1994), pp75-86.

1.3.1. Définition.

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

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

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

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

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

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

1.3.2. Les enjeux du management stratégique.

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

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

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

1.3.2.1. L'intégration de la dimension humaine.

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

Cette participation concerne, d'une part, la formulation de la stratégie et, d'autre part, la mise en œuvre des décisions stratégiques. Il s'agit donc d'une intervention de la GRH en amont et en aval de la stratégie d'entreprise. Cette participation peut recouvrir tout ou partie des éléments suivants : information sur les raisons et le raisonnement qui ont amené à la décision, consultation (avant de prendre la décision) et, enfin, initiation (prendre l'initiative de poser un problème et de proposer des solutions).

1.3.2.2. L'alignement des pratiques de GSRH sur la performance.

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

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

1.3.2.3. Prise en compte de la variable culturelle.

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

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

Les spécialistes en management interculturel s'accordent pour dire que la culture a une incidence sur le management. Son existence et son pouvoir sont réels, et ce, malgré les

activités commerciales se trouvant au quatre coins du globe. La culture est toujours présente à l'arrière-plan, et ce, malgré la tendance des entreprises internationales à vouloir appliquer les pratiques de gestion occidentales.

1.3.3. Les avantages du management stratégique.

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

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

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

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

2.1. Les postulats avancés par les modèles classiques.

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

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

-D'une part, ces modèles supposent que les entreprises d'une industrie sont identiques en ce qui concerne les ressources stratégiques qu'elles contrôlent et les stratégies qu'elles poursuivent ;

-D'autre part, ces modèles supposent qu'il n'existe pas d'hétérogénéité dans les ressources car les ressources utilisées par les entreprises pour implanter leur stratégie sont mobiles.

2.2. L'émergence du paradigme de ressources.

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

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

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

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

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

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

La perspective basée sur les ressources, telle que présentée par Barney²⁵, propose deux hypothèses alternatives pour l'étude des sources d'avantage concurrentiel.

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

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

²⁵BARNEY.J:"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", dans Journal of Management, no. 17 (1991), pp. 99-120.

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

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

Pour éviter toute confusion, Barney²⁶ définit clairement les trois concepts principaux de cette perspective, soit les ressources, l'avantage concurrentiel et l'avantage concurrentiel durable.

2.2.2.1. Les ressources.

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

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

-La valeur.

La ressource doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement, parce qu'elle permet un accès à un grand nombre de marchés et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client, ou bien parce que cette ressource est supérieure à celles des concurrents, et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente. Enfin, un avantage concurrentiel peut résulter de la présence simultanée de deux ressources. Dans ce cas, la valeur d'une ressource est accrue par la présence d'une autre ressource.

-La rareté.

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

Si l'on regarde la situation qui prévaut au CANADA, nous pouvons voir que le principal problème en matière de ressources humaines est qu'il y a un manque flagrant de main-

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

d'œuvre spécialisée qualifiée. Dans une telle situation de rareté, les ressources humaines qui sont spécialisées constituent un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui les emploie.

-L'imitation.

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

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

Il est donc encore plus difficile pour un concurrent de le faire dans le but de recréer un avantage concurrentiel durable semblable. Finalement, les ressources humaines et la complexité sociale sont intrinsèquement liées car la complexité sociale, par définition, résulte des interactions entre les gens. Ainsi, les ressources humaines caractérisées par des conditions historiques uniques, de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale seront difficilement imitables.

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

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

-La longévité.

La ressource peut-elle maintenir l'avantage concurrentiel de la firme dans la durée? La longévité de la ressource dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité, etc... (obsolescence des ressources, apparition plus ou moins rapide de substituts).

Certaines ressources peuvent avoir une durée de vie illimitée, et s'enrichir au fur et à mesure de leur utilisation.

-La substitution.

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

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

-L'appropriation.

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

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

2.2.2.2. L'avantage concurrentiel.

Qu'est-ce que les avantages concurrentiels ? Si l'on se rapporte à la théorie des ressources stratégiques, elle évoque que la GRH constitue, contrairement aux autres actifs organisationnels, une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non substituable par tout autre facteur de production. L'obtention de l'avantage concurrentiel pour les entreprises signifie la mise en place de stratégies créatrices de valeurs qui n'existent pas chez aucun de leurs concurrents. En d'autres termes, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seule permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents.

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

2.2.2.3. L'avantage concurrentiel durable.

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

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

- Le capital physique : comprend les installations, les équipements, la technologie et l'emplacement géographique d'une entreprise.
- Le capital humain : inclut la formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, les relations et la perspicacité des gestionnaires et des employés.
- Le capital organisationnel : comprend la structure formelle d'une entreprise, sa planification formelle et informelle, son système de contrôle et de coordination, ainsi que les relations informelles entre les groupes dans celle-ci et entre celle-ci et les autres entreprises de son environnement.

Le rôle des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable :

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

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

Le capital humain.

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

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

□ Création de la valeur à une entreprise.

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

Une ressource peut procurer de la valeur à l'entreprise si elle crée de la valeur ajoutée. Par exemple, plus les employés sont compétents et mobilisés, plus ils seront performants et ainsi, plus ils ajouteront de la valeur au produit ou service. Plus une entreprise dispose d'employés performants, plus son bassin de ressources humaines à de la valeur.

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

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

Le responsable des R.H doit faire partie de l'équipe de direction²⁷ ; il doit être impliqué dès l'élaboration de la stratégie pour ne pas rester cantonné dans un simple rôle d'accompagnement des décisions économiques.

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

Besseyre Des Horts affirme que dans la plupart des études faites, « le lien entre GRH et stratégie n'existe que parce que les pratiques de GRH sont cohérentes avec les décisions prises en amont dans le processus stratégique »²⁸. Cette vision est, selon cet auteur, restrictive de la fonction, car elle est, de fait, présentée comme une fonction intervenant à la suite de choix effectués par les responsables des autres fonctions. Ce n'est pas la cohérence des pratiques de GRH avec la stratégie qui est ici critiquée mais plutôt le fait que la GRH n'ait qu'un rôle de soutien d'une stratégie décidée sans elle.

²⁷BERNARD.L :« Pourquoi et comment la fonction RH peut être un acteur stratégique de la transformation des entreprises ? », Revue personnel, n°374, novembre, (1996), pp.15-21.

²⁸BESSEYRE DES HORTS C.H :« Vers une gestion stratégique des ressources humaines », Les Editions d'Organisation, Paris, (1988), p.69.

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

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

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

3.1. Les Ressources Humaines et la stratégie d'entreprise.

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

3.1.1. Les définitions de la stratégie d'entreprise.

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

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

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

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

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

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

3.1.2. Stratégie externe et stratégie interne.

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

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

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

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

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

3.1.2.1. La stratégie externe.

La confrontation créatrice des capacités internes et des opportunités externes doit conduire l'entreprise à se positionner stratégiquement. C'est un peu de la découverte d'une faiblesse dans l'environnement externe vers laquelle l'entreprise va diriger avec succès ses forces.

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

Pourtant, l'essence même de la stratégie est constituée des atouts que l'entreprise entend mettre dans son jeu pour améliorer sa position concurrentielle. La liste peut en être bien longue mais au-delà des avantages traditionnels (disponibilité de capital, localisation géographique, accès à des marchés réservés...etc.) se développent de nos jours de nouveaux atouts liés à la technologie et à la ressource humaine. Malheureusement aucun de ces atouts

concurrentiels n'est éternel et les organisations doivent constamment travailler à les consolider ou à en trouver de nouveaux. D'où l'émergence d'un autre atout lié à la qualité du management. La capacité de bien gérer, de développer des politiques, pratiques et comportements adaptés au contexte stratégique, est un avantage stratégique difficilement copiable par les concurrents.

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

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

3.1.2.2. Stratégie interne.

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

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

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

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

Tableau 3. Stratégie externe et stratégie interne.

Caractère	Perspective externe	Perspective interne
Principes inspirant la stratégie	L'adaptation : on ajuste les ressources aux opportunités découvertes dans l'environnement	La création : les ressources et les compétences de l'entreprise servent à créer de nouvelles opportunités
Origine de la démarche	Le marché	Les capacités de la firme
Décision	Imposée de l'extérieur	Choisie de l'intérieur
Contenu	Un portefeuille d'activités	Un bouquet de compétences
Orientation	Diversification	Recentrage

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

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

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

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

3.1.3. La décision stratégique et la décision opérationnelle.

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

Tableau 4. Décisions stratégiques et décisions opérationnelles

Caractéristiques	Décisions stratégiques	Décisions opérationnelles
Impact	Global, toute l'entreprise	Limité, un service
Durée de préparation et de mise en œuvre	Longue	Courte
Réversibilité	Difficile et coûteuse	Aisée
Dimensions à intégrer	Multiples	Peu nombreuses
Environnement et temps	Variable	Contrainte
Objectifs	Souvent flous	Plutôt clairs
Répétitivité	Nulle	Forte
Structuration des processus de décision	Faible	Algorithmique
Niveau hiérarchique	Direction uniquement	Tous niveaux
Nature de la décision	Création du potentiel nouveau	Exploitation de potentiel existant
Compétences requises	Divergence, créativité	Convergence, rigueur

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

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

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

3.1.4. La démarche stratégique.

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

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

3.1.4.1. Phase de diagnostic stratégique.

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

3.1.4.1. Le diagnostic interne.

Il vise à définir plus précisément le potentiel stratégique de l'entreprise, les forces et les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations, mais aussi ses faiblesses. Ainsi, cette phase permet d'identifier le savoir-faire propre à l'entreprise, son métier, ses compétences, mais également les points sur lesquels l'entreprise ne peut pas compter ou doit progresser.

3.1.4.2. Le diagnostic externe.

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

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

3.1.4.3. Phase de définition de la vision et des objectifs stratégiques.

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

dirigeante, qui aura défini les grandes orientations pour les années à venir et les principaux objectifs.

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

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

3.1.4.4. Phase de déclinaison des objectifs stratégiques en plans opérationnels.

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

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

3.1.4.5. Phase : le contrôle.

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

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

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

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

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

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

4. L'implication stratégique.

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

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

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

4.1. La Stratégie Ressources Humaines.

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

4.1.1. La formulation.

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

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

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

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

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

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

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

4.1.1.1. Le processus d'alignement.

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

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

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

□ Une mise en évidence des défis Ressources Humaines majeurs qui résultent de la confrontation des exigences organisationnelles en matière de Ressources Humaines avec les disponibilités internes Ressources Humaines dans le cadre des contraintes et des opportunités de l'environnement externe,...etc.) ;

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

4.1.1.2. Le processus d'influence.

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

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

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

4.1.2. L'implantation.

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

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

4.1.3. L'évaluation

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

Section.2. La performance organisationnelle

La notion de performance renvoie indifféremment à plusieurs significations : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale.

Les acteurs de l'entreprise interprètent la performance de manière plurielle du fait de la diversité de leurs intérêts vis-à-vis de l'organisation²⁹. Autrement dit, la performance est en effet une composante essentielle du management d'une entreprise. Elle permet de contrôler la satisfaction des différents partenaires de l'entreprise. Elle permet en outre à

²⁹**Robert le DUFF**, Encyclopédie de la gestion et du management EGM, Edition : DALLOZ, 1999, P : 898.

chaque partenaire de donner du sens à son action et de modifier son comportement pour optimiser sa propre satisfaction³⁰.

Dans une perspective managériale, une entreprise performante est une entreprise qui est capable d'atteindre les objectifs que lui donne la coalition dirigeante. Dans le domaine du management comme dans les définitions présentes dans les dictionnaires économiques, l'usage courant de la notion de performance reflète le résultat d'actions passées³¹.

En tant que résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche ou dans le cours d'une action ou stratégie, la performance est multidimensionnelle et plurielle. Elle suppose l'atteinte par l'organisation, de certains objectifs qu'elle s'est donnés, dans le but ultime de créer de la valeur et de capturer celle-ci³².

1. Essai de définition de la performance et les différents concepts qui s'y rattachent

La performance est un terme qui renferme de nombreuses interprétations. Une lecture naïve de la performance amène à la considérer comme une mesure objective de l'efficacité et/ou de l'efficience d'une action. Cependant, la performance est un concept complexe et multidimensionnel dont l'opérationnalisation³³ est difficile.

Souvent, nous avons tendance à confondre plusieurs notions, telles que l'efficacité et l'efficience, avec la performance.

Il existe dans la littérature une multitude de mots qui essayent de cerner le concept de performance. Il s'agit de l' « efficacité » et de l' « efficience ». Cette diversité ne facilite pas la compréhension de la notion de performance, il nous paraît donc pertinent de faire un état de l'art de ce concept.

L'efficacité : l'efficacité est le point de départ pour évaluer la performance d'une organisation. On peut la définir comme étant le degré d'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Est efficace celui qui atteint ses objectifs. La conception est ici centrée sur les fins.

³⁰**Baranel Michel, Meier Olivier**, Gestion internationale des ressources humaines - 4e édition Dunod 2018, **P : 347**.

³¹**Lebas, M, Performance** : Mesure et management. Faire face à un paradoxe, in, Cazamian, P., Hubault, F. & Noulon, M. (dir), Traité d'ergonomie, Éditions : Octares, Toulouse, 1996.

³²**Bourguignon, A.**, Peut-on définir la performance?, P : 61.

³³**Lebas, M.**, Oui, il faut définir la performance, Op.cit., P : 67

Dans ce sens, l'efficacité est associée au rapport entre les objectifs fixés et les résultats obtenus souvent mentionné par les chercheurs.

L'efficience : c'est l'aptitude de l'entreprise à réduire les coûts de transformation des intrants en produits. La conception est ici centrée sur les moyens et la manière d'obtenir des résultats. L'efficience introduit donc une dimension économique.

Autrement dit, il s'agit de la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts dépensé.

Cette conception renvoie à une logique de moyens plutôt qu'à une logique de buts, logique caractéristique de l'efficacité.

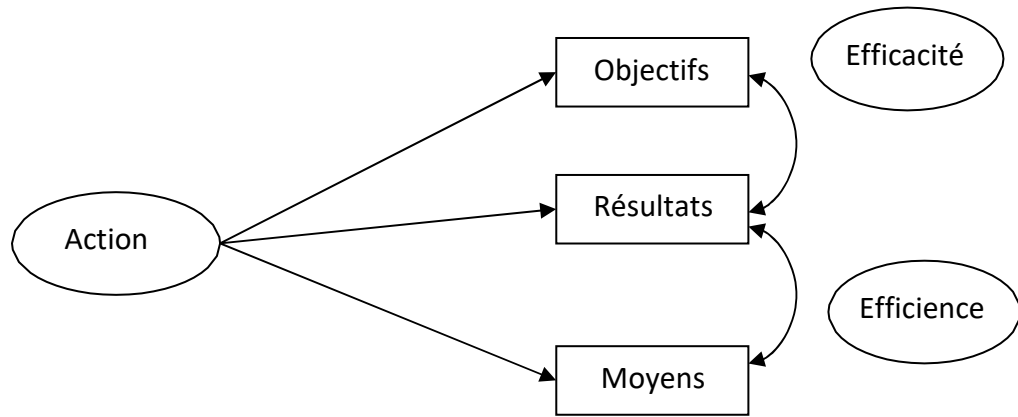
La performance globale : c'est un terme vaste qui englobe à la fois l'efficacité et l'efficience qui sont deux composantes essentielles de la performance.

L'idée de favoriser l'efficience sur l'efficacité ou vis-versa peut être source de risque dans l'évaluation de la performance des organisations.

Autrement dit, une recherche exagérée de l'efficience peut mener au développement de produits ou de services dont les clients ne veulent pas et qui ne répondent pas à leurs attentes. Tandis qu'une prise en considération exagérée de l'efficacité peut entraîner une baisse de la rentabilité comme les coûts de production sont insuffisamment pris en compte dans l'augmentation de la part de marché.

La figure suivante montre cette complémentarité dans la définition de la notion de performance globale.

Figure 3 : Performance globale



Source : adapté de Donnadieu in Weiss D. 2005, Ressources Humaines, éditions d'Organisation

1.1. La performance financière : La performance financière est généralement mesurée par des indicateurs tels que la croissance des ventes, la rentabilité, la valeur de marché. Elle est généralement définie à travers ses indicateurs de mesure et s'évalue par la rentabilité générale. Ce rapport permet d'évaluer la performance financière tout en permettant la comparaison avec les années antérieures et avec la norme du secteur. Il est aussi possible de faire le même exercice en recourant à d'autres ratios comptables tels que: le chiffre d'affaires, la marge de profit, les coûts de production, etc.

1.2. La performance sociale : La notion de performance sociale de l'entreprise peut être entendue soit au sens large faisant référence à l'ensemble des stakeholders (dimension externe), soit au sens strict se situant dans le cadre des relations employeur/employés (dimension interne).

La dimension externe de la performance sociale renvoie à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire des effets sociaux externes de son activité. Sur ce point, certains auteurs parlent alors de performance sociétale pour appréhender l'interaction entre l'entreprise et son environnement externe. La performance sociétale renvoie au concept de Corporate Social Performance dans la littérature anglo-saxonne qui est un concept central en

éthique d'affaires et dans les travaux sur les relations entreprises-société. L'idée est que l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques.

La performance sociale peut être définie aussi comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. Elle se traduit donc par le niveau d'implication et de satisfaction des salariés.

En général, la performance sociale est mesurée par le taux de roulement du personnel, le taux d'absentéisme et le niveau de satisfaction des employés.

1.3. La performance opérationnelle : La performance opérationnelle peut être appréhendée selon deux approches différentes: en tant qu'action d'organisation ou en tant que résultat de l'action d'organisation.

Pour la première approche, la performance opérationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon de les atteindre. Elle est donc un processus et non un résultat. Selon cette perspective, trois indicateurs permettent d'apprécier la performance opérationnelle:

- Le degré de complexité,
- Le degré de formalisation/standardisation,
- Le degré de centralisation.

La seconde approche de la performance opérationnelle considère que les objectifs de bon fonctionnement de la structure organisationnelle ne constituent pas une fin en soi et ce qui importe c'est le résultat du processus. La performance opérationnelle se rapporte donc à l'activité de production et non à la manière dont l'entreprise est organisée.

Dans ce cadre, les indicateurs pour apprécier la performance opérationnelle sont principalement la productivité de l'entreprise et la qualité des produits ou des services. Ce sont deux critères classiques de la performance opérationnelle.

Notons que d'autres indicateurs peuvent être utilisés tels que l'innovation, la satisfaction de la clientèle, les coûts de production, les délais de livraison, etc.

La productivité de l'entreprise est souvent représentée par l'équation extrants/intrants. Il s'agit de la capacité de produire une quantité de produits ou services avec un minimum de coûts, de

temps et de moyens de production. La productivité conditionne de façon décisive la compétitivité. Elle est aussi un indicateur de capacité de rationaliser la production. Elle peut être appréciée par le chiffre d'affaires, c'est-à-dire augmentation des ventes ainsi que par la diminution des coûts.

1.4. La performance Ressources Humaines:

En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité consiste à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis, et l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Deux lectures sont possibles de cet ensemble de l'action de la performance : au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action ; c'est l'efficacité, et au sens large, on peut considérer qu'un résultat n'est rien en soi mais qu'il est indissociable de ses moyens (buts, activités, feed-back), c'est l'efficience. La performance est, alors, l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif.

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

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

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

1.4.1. La définition de la performance Ressources Humaines:

« C'est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié, quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites des normes établies »³⁴.

L'évaluation de la performance donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts, alors que les employeurs essayeront d'atteindre les résultats escomptés et développer les compétences des salariés.

³⁴ SEKIOU.L: Op.cit, P.304.

1.4.2. Les objectifs de la performance RH:

Pour l'employé :

Connaître ses responsabilités et ses attentes face à son rendement;

Savoir exactement sur quels critères et normes il sera apprécié;

Connaître les objectifs à atteindre;

Discuter des possibilités de progression;

Préciser de quel type de soutien il a besoin.

Pour le gestionnaire :

Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles;

Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période;

Connaître les attentes des employés envers l'organisation;

Evaluer les besoins de recrutement, de formation et de développement de l'employé;

Servir à justifier les décisions de transfert, de suspension, ou de licenciement.

1.4.3. L'importance de l'évaluation de la performance Ressources Humaines:

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

Préparer une relève adéquate par l'identification des employés qui ont le potentiel pour occuper des postes avec des responsabilités accrues;

Etablir une rémunération au mérite qui sera plus équitable (par rapport au rendement);

Créer une occasion de communication entre les cadres et les employés;

Contrôler les coûts de la main d'œuvre et augmenter la productivité des salariés.

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

Plusieurs indicateurs sont possibles pour évaluer la performance RH :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un ratio supérieur à 1 traduit un renforcement du poids de l'encadrement.

De la même manière, le poids relatif des différentes catégories peut être suivi. Ces ratios permettent de mesurer l'ampleur des transformations.

Tableau 5: Différentes approches de la performance selon Cohen

Approche	Caractéristiques et indicateurs	Acteurs concernés
Stratégique	Orientation globales de l'entreprise. Adéquation des structures aux orientations.	Dirigeants Concurrents
Organisationnelle	Adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise.	Dirigeants Concurrents
Sociale	Appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. Evaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes.	Dirigeants Salariés et représentants des salariés Pouvoirs publics.
Technico-économique	Efficacité des processus productifs Appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies.	Dirigeants
Marketing	Appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. Appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions commerciales.	Dirigeants

Financière	Appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. Appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition.	Dirigeants Bailleurs de fonds Propriétaires, actionnaires et prêteurs.
------------	---	---

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

2. La performance organisationnelle

Selon **Pfeffer et Salancik**, la performance organisationnelle³⁵ est la capacité de l'organisation d'engendrer des actions et des résultats acceptables pour tous les individus, groupes ou organisations dont elle dépend et l'évaluation de cette efficacité organisationnelle suppose un jugement de valeurs sur les activités et sur les résultats à savoir les produits ou les effets de l'organisation dans son environnement.

Pour **Morin**, la performance organisationnelle³⁶ est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle.

Kalika définit la performance organisationnelle comme les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique.

³⁵**Pfeffer J. and Salancik G.R.** 1978: « The external control of organizations », New York, Herper & Row.

³⁶**Cherif Lahlou**, Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances, XIème symposium international de MDI-Business school, P : 16.

Kalika avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle³⁷ :

Le respect de la structure formelle : Le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.

Les relations entre les services : La recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.

La qualité de la circulation de l'information : L'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiables et exhaustives indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.

La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

Tableau 6: Indicateurs de la performance organisationnelle selon **KALIKA**

Variable	Indicateurs
Performance organisationnelle	Le respect de la structure formelle
	La flexibilité de la structure
	Les relations entre les services
	La qualité de la circulation de l'information

Source : inspiré des travaux de **Kalika** (1988).

2.1. Les déterminants et les critères de la performance organisationnelle

Il ne semble pas exister de modèle explicatif de la performance englobant la complexité et la diversité des facteurs impliqués. On peut cerner cependant quatre catégories de déterminants de l'efficacité organisationnelle: la conception économique, la conception sociale, la conception systémique et la conception politique.

2.1.1. La conception économique de la performance organisationnelle : cette conception définit l'organisation en tant qu'une structure formelle construite en fonction de buts

³⁷Ibid, P : 16.

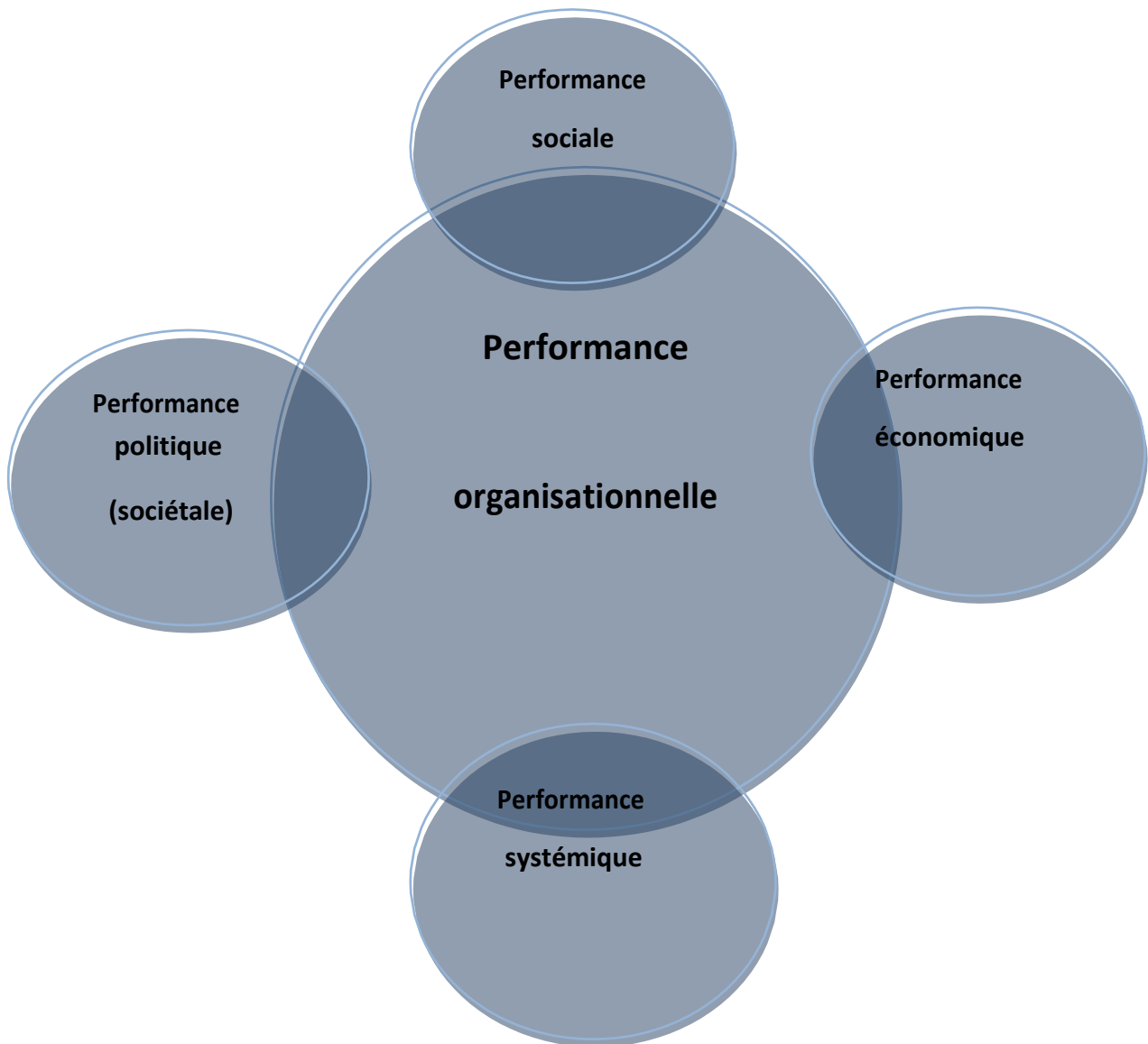
spécifiques et dont la rationalité est essentiellement économique. Elle met l'accent sur la création de valeur ajoutée qui est un aspect fondamental de l'organisation. La performance implique l'atteinte des objectifs et l'efficacité en même temps, et s'apprécie par des critères économiques formulés principalement en vue de satisfaire les intérêts des propriétaires-dirigeants.

2.1.2. La conception sociale de la performance organisationnelle : Elle prend en considération les aspects économiques et humains de l'organisation. Elle vise l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels. La performance est évaluée par l'atteinte des objectifs économiques auxquels s'ajoute l'objectif de satisfaction des employés.

2.1.3. La conception systémique de la performance organisationnelle : Elle définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. L'organisation est conçue comme étant un système ouvert composé de parties interdépendantes et qui est en interaction avec l'environnement. La pérennité est le critère essentiel de la performance organisationnelle. L'adaptation de l'organisation à son environnement, son efficacité, sa légitimité auprès de l'environnement et la complémentarité de ses sous-systèmes sont les déterminants qui assurent sa pérennité.

2.1.4. La conception politique de la performance organisationnelle : Elle conçoit l'organisation comme un marché, un lieu où toutes sortes de transactions et de négociations s'effectuent. Dans cette approche, la notion de responsabilité sociale de l'organisation est considérée comme centrale et les objectifs sont en continuelle négociation. Les critères de performance renvoient à la satisfaction des objectifs des différents groupes externes.

Figure 4 : La performance organisationnelle selon Morinet al. (1994)



Source : réalisé par nos soins à partir de la typologie de **Morinet al.**(1994)

Tableau 7 : Dimensions et indicateurs de la performance organisationnelle

Dimensions/ conceptions	Concept central	Indicateurs
ÉCONOMIQUE	Efficienc économique	<p><u>Économie des ressources</u> Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p> <p><u>Productivité</u> Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production pour une période donnée.</p>
SOCIALE	Valeur des ressources humaines	<p><u>Mobilisation du personnel</u> Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.</p> <p><u>Moral du personnel</u> Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé.</p> <p><u>Rendement du personnel</u> Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe.</p> <p><u>Développement du personnel</u> Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.</p>
SYSTÉMIQUE	Pérennité de l'organisation	<p><u>Qualité du produit</u> Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle.</p> <p><u>Rentabilité financière</u> Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé.</p> <p><u>Compétitivité</u> Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>
POLITIQUE	Légitimité de l'organisation	<p><u>Satisfaction des bailleurs de fonds</u> Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale.</p> <p><u>Satisfaction de la clientèle</u> Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p><u>Satisfaction des organismes régulateurs</u> Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p><u>Satisfaction de la communauté</u> Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.</p>

Source : Morin, Savoie et Beaudin, 1994, p. 82

2.2. Les sources de la performance organisationnelle

Les facteurs déterminants du succès des entreprises sont divers et ont évolué au fil du temps. Aujourd'hui, ils ne sont pas les mêmes qu'au début du siècle dernier et l'entreprise est plus sensible, par exemple, à la contribution des ressources humaines. Quelles sont donc ces sources de performances ?

2.2.1. L'organisation comme source de performance : la performance résulte de la valeur de l'organisation. Cette valeur est surtout liée à l'organisation du travail. Une idée qui voudrait dire qu'une meilleure rationalisation et standardisation des systèmes de travail serait à l'origine d'un meilleur résultat. Cette logique est inspirée de l'école de l'organisation scientifique du travail (OST) largement popularisée par des auteurs comme Taylor et Fayol. Plus précisément, l'organisation du travail, structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent les requis professionnels. Le rôle des salariés dans une telle configuration de l'organisation se limite à exécuter ce qui a été pensé pour eux par les ingénieurs et de ne faire preuve d'aucune initiative. Dans cette logique, la productivité est l'indicateur fort convoité de la performance. Sa maximisation voudrait dire que l'entreprise marche bien et que sa survie n'est pas mise en danger.

2.2.2. La stratégie comme facteur déterminant d'une meilleure performance : cette vision est née en raison des échecs de l'école de l'organisation du travail. Parmi les grandes critiques qui ont été adressées à cette dernière, on relève son incapacité d'adaptation au changement de l'environnement.

La vision de la stratégie comme facteur de performance s'inspire des travaux des cabinets de conseil célèbres tels que Boston Consulting Group et MacKinsey, ainsi que les écoles de management telles que l'école d'Harvard. Elle prône une prise en compte impérative des évolutions de l'environnement et la formulation d'une stratégie pour les contrer. Cette approche stratégique permet à l'entreprise, en déterminant les moyens, d'être réactive et capable d'agir.

2.2.3. Le système d'information comme facteur déterminant de la performance organisationnelle : Le système d'information est aujourd'hui un élément central de la performance organisationnelle d'entreprise.

Organiser les informations selon un système permet de visualiser les interactions entre les différentes composantes qui composent l'organisation, les liens avec les acteurs concernés et les relations de causes à effets.

Toute entreprise ne peut atteindre ses objectifs en termes de performance organisationnelle que si elle dispose d'un large éventail en matière de ressources informationnelles.

Dans une perspective de maintenir durablement sa réactivité et sa flexibilité, l'entreprise procède à l'implantation de systèmes d'information susceptibles de générer de la valeur ajoutée qui lui permettront un soutien efficace dans la gestion opérationnelle et stratégique de ses activités.

Le système d'information se réfère à l'ensemble de moyens, d'outils techniques associés à des réseaux de télécommunication ou de connexion entre des machines, de ressources humaines, organisés dans un processus de coordination et de communication afin de recueillir (collecter), traiter et de diffuser les informations entre les différentes personnes ou services. Ainsi, l'entreprise peut se projeter dans une démarche de veille en accordant une attention particulière aux informations à tous les niveaux hiérarchiques.

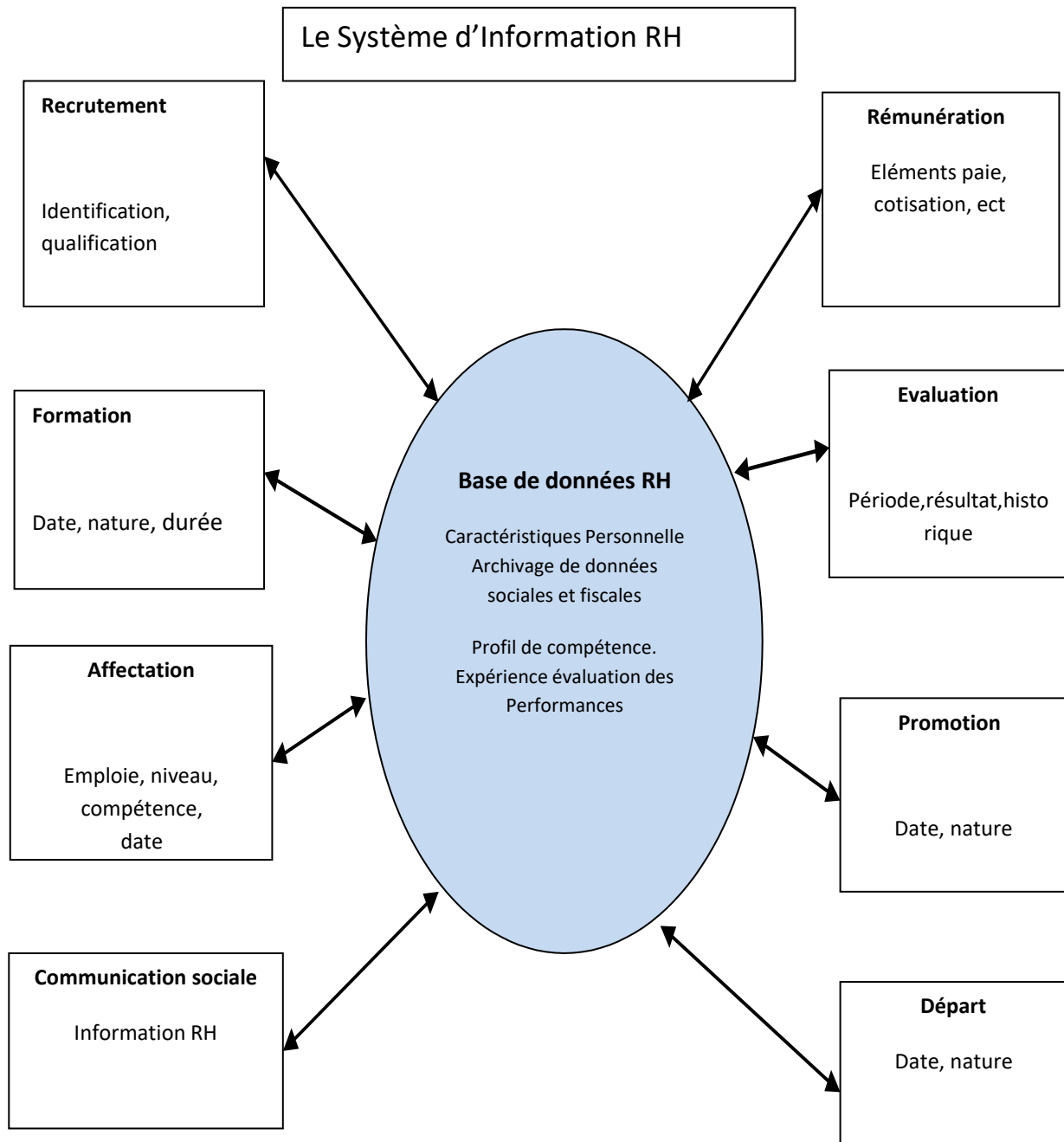
2.2.3.1. Le SIRH

Le système d'information ressources humaines (SIRH) est devenu, lui aussi, un outil incontournable des professionnels de management des ressources humaines et constitue l'un des systèmes appropriés permettant à l'entreprise de gérer les flux d'informations concernant ses ressources humaines (RH) et d'améliorer la qualité des décisions, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles.

Le SIRH est devenu une exigence professionnelle réelle, voire même l'un des facteurs de succès des politiques RH des entreprises. La pertinence d'un SIRH réside dans sa capacité à traiter l'information sociale en fonction de ses capacités technologiques au sens large, notamment au travers du rôle qu'il joue au sein des processus plus globaux.

Le SIRH a pour principal objectif de fournir le service sous forme d'informations, de données, de rapports, aux responsables dirigeants. Grâce à l'automatisation des procédures administratives, le SIRH peut améliorer la qualité des décisions relatives aux ressources humaines, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, en augmentant les flux d'informations disponibles. En d'autres termes, il s'agit d'un portail RH permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation.

Figure 5 : Le système d'information ressources humaines



Source : Martine Brasseur et Ariel Mendez ; comportement et ressources humaines, éd Vuibert 2008 , p146

Conclusion

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

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

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

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

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

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

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

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

connue et utilisée en gestion, la théorie basée sur les ressources est considérée comme une véritable clé de la performance organisationnelle.

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

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

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

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

CHAPITRE 3

Chapitre.3. Etat des lieux de la GRH en Algérie

Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cependant, le choix de l'économie de marché ne suffit pas et le débat sur ce changement ne doit pas occulter le déficit de responsabilité sociale des entreprises minées par des conflits d'intérêts³⁸.

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

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

Section.1. Genèse et développement de la fonction Ressources Humaines en Algérie.

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

³⁸KOURDE.L : "Comprendre les conflits du travail", Maghreb ressources humaines N° 2, mars [1992], p.33.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Commence alors une période de nationalisation des grands secteurs de production : en 1966 le président Boumédiène proclame la nationalisation des secteurs miniers, en 1967 des banques et en 1971 c'est au tour des hydrocarbures, dont les importantes recettes deviennent l'outil du développement. Une planification de plus en plus rigoureuse est mise en place grâce à l'organisation de l'économie en monopoles et sociétés d'Etat, couvrant tous les secteurs de l'économie, y compris le commerce extérieur : l'Etat devient le principal, sinon le seul, employeur.

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

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

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

Consacrées essentiellement à la construction de l'Etat et de ses institutions de base, ces années auront été, pour la fonction Ressources Humaines, une étape-clé dans la mise en place d'un système administratif. La fonction est alors vue comme une fonction sociale complète³⁹, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, cantine, etc.).

³⁹KHALFA. B : "Algérie : Evolution de la fonction personnel", Maghreb ressources humaines, N°2, [1992], p 65

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

S'élaborent ainsi des systèmes de contrôle et de stimulation du personnel : rédaction des règlements de travail ; développement d'une législation sociale ; protection des droits syndicaux, instauration des conventions collectives. On demande au responsable des RH, généralement chef du personnel, de veiller à l'application de la réglementation en vigueur.

Cette approche administrative, centralisée-autoritaire, sera renforcée par la mise en œuvre des mesures restrictives imposées par le FMI dans le cadre du PAS.

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

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

-Introduction et généralisation des NTIC ;

-Démarche qualité ;

-Flexibilité de l'emploi ;

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

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

Ces réformes se sont traduites notamment par :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

-Une présence accrue des structures de concertation ;

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

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

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

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

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

La fonction Ressources Humaines en Algérie reste fortement tributaire du contexte entrepreneurial. Elle consiste en des missions telles que : définitions de politiques, élaboration et formalisation de systèmes, de méthodes, d'outils et de procédures de gestion, etc. Et des activités comme : l'administration du personnel, le recrutement, la formation, l'analyse des postes de travail, la mise en place et le suivi de l'évolution du système de rémunération, la communication interne, l'hygiène et la sécurité, la gestion des activités sociales, le volet

social, la valorisation des compétences, l'audit de Gestion Ressources Humaines etc. Il s'agit finalement de toutes les activités impliquant les Ressources Humaines, visant à disposer des compétences requises et à gérer leur emploi de manière efficace au sein de l'Entreprise.

Section.2. Caractéristiques, attentes et perspectives de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie.

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

L'importance de la Fonction Ressources Humaines Algérie s'accroît avec la taille de l'entreprise et le nombre de son personnel et elle a toujours constitué le fer de lance de la gestion dans les entreprises algériennes⁴⁰.

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

1. Les caractéristiques :

1.1. La direction des ressources humaines.

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

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

⁴⁰Hadj Mounir, « Conflit de rationalités et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition : le cas des entreprises publiques algériennes ». Université de Lille1, 1999, P. 28.

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

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

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

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

1.2. La formation.

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

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

-Le suivi et contrôle des actions de formation.

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

Ceci s'explique, entre autres, par les ressources limitées de ces entreprises qui n'ont pas, d'une part, les moyens nécessaires pour financer des programmes de formation continue à tous leurs employés et qui préfèrent, d'autre part, sélectionner des individus expérimentés capables de mettre en œuvre immédiatement leurs compétences techniques sans le recours à la formation.

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

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

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

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

- Loi no 90-11 relative aux relations de travail. Selon l'article 7, les travailleurs ont l'obligation de «participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur»;
- Décret no 82-298 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise;

1

- Décret exécutif no 98-363 du 15 novembre 1998 modifiant et complétant le décret exécutif no 98-114 du 18 avril 1998 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale no 302-090 intitulé «Fonds de promotion de la formation professionnelle continue»;

- Décret no 98-355 portant création, organisation et fonctionnement du Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC). Le Fonds est administré par un conseil d'orientation composé de représentants des ministères de la Formation professionnelle, des Finances, de l'Intérieur et des Collectivités locales, de l'Industrie, de l'Énergie, du Tourisme et de l'Artisanat, de la Chambre nationale de commerce et de l'industrie, de la Chambre nationale des métiers de l'artisanat, de la Chambre nationale de l'agriculture, de l'Organisation syndicale des travailleurs, des entreprises publiques, du patronat privé, des établissements chargés de l'ingénierie pédagogique de la formation professionnelle, des établissements agréés de formation professionnelle.

Le FNAC a pour missions de :

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

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

1.3. Le recrutement.

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

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

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

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

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

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

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

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

Aux niveaux de la sanction et du licenciement des ressources humaines, le sentiment de honte, lié au devoir de solidarité vis-à-vis des proches, est particulièrement prégnant chez les dirigeants. Même s'ils sont économiquement justifiés, la pression sociale rend la sanction et le licenciement difficiles.

1.4. La gestion prévisionnelle des effectifs.

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

1.5. L'appréciation du personnel.

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

1.6. Le marché de travail.

Dès la fin des années 1980, l'Algérie opère un changement de cap radical et s'oriente vers une économie de marché. Le modèle économique qui a prévalu pendant près de trois décennies est

1

officiellement abandonné (Constitution de 1989). Les réformes, initiées pour libéraliser le système, tant sur le plan économique que politique, ont également modifié les contours juridiques et institutionnels du marché du travail. Mais la transition est difficile, du fait des rigidités structurelles et des pratiques non compétitives engrangées pendant 25 ans de planification centralisée. Finalement, les réformes ne suffisent pas à inverser la tendance au déclin économique qui se poursuit durant la période 1989-1994. En 1994 en contrepartie du rééchelonnement de la dette extérieure, le gouvernement devait mettre en œuvre un programme d'ajustement structurel sur 4 ans.

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

√ Un affaiblissement de la protection de l'emploi⁴¹ avec une plus grande flexibilité des conditions de licenciement et du temps de travail (contrats à durée déterminée ou travail à temps partiel) ;

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

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

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

-Maîtrise de la langue anglaise ;

-Expérience professionnelle en multinationale ;

-Expérience managériale en multinationale ;

-Candidat âgé de 24 à 35 ans ;

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

⁴¹Cf. par exemple Global Development Report, 1995, p. 29

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Le processus qui consiste dans l'élaboration et la mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel. Un système d'information est « un ensemble organisé des ressources matérielles, personnel, données, procédures, permettant

d'acquis, traiter, stocker, communiquer des informations, sous formes de données, textes, images, sons, ... etc. Dans les organisations»⁴².

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

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

Tout SIRH doit produire les effets suivants :

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

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

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

Les répercussions de l'impact culturel sur les comportements ainsi que sur les pratiques managériales se manifestent à différents niveaux de l'entreprise, particulièrement celui de la

⁴²Reix R, Système d'information et management des organisations Vuibert, 1995, p. 67

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

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

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

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

- Une contribution aux finalités de l'entreprise, avoir un esprit business, savoir fédérer et donner du sens;
- Etre au service des managers, sans se substituer ni déjuger;
- Etre dans l'action tout en apportant le recul nécessaire;
- Gérer les compétences, être un coach, apporter des repères;
- Réduire le coût de la FRH, revoir chaque processus, se remettre en question;
- Partager la mission d'une direction générale, autrement dit, participer à la définition de la stratégie et ensuite apporter une contribution et une expertise RH;
- Positionner davantage la fonction RH sur une expertise en accompagnement du changement que sur une expertise en gestion technique des ressources humaines;
- Démontrer la capacité des actions RH à produire de la valeur dans l'entreprise, de contribuer au résultat de l'entreprise. La question de la contribution des politiques sociales à l'efficacité économique de l'entreprise est posée : le DRH nouveau business partner dans la conduite des changements;
- Anticiper (par rapport à l'opérationnel qui privilégie le court terme);
- Devenir l'Architecte stratégique de l'efficacité organisationnelle;

- Mettre l'accent sur les services fournis plutôt que sur ce que l'on fait;
- Donner du sens à l'action, dans une approche cognitive, en étant capable d'expliquer les raisons pour lesquelles telle pratique permet d'obtenir tel résultat;
- Se considérer comme des partenaires d'affaires (business partner) qui fonctionnent de pair avec les services opérationnels;
- Orienter le développement des outils de gestion RH vers le global, le changement culturel, le transfert des connaissances et la gestion prospective des compétences;
- Être capable de mesurer l'impact des pratiques RH;
- Savoir cumuler les expériences pour progresser dans sa propre carrière, les carrières devant être conçues comme une mosaïque;
- Maîtriser les savoirs dans les principaux domaines de l'entreprise (finance, marketing, stratégie...) pour les traduire en comportements et pour être crédible;
- Relever le défi de l'investissement sur le capital intellectuel par l'acquisition, le développement et la mobilisation des compétences.
- Appliquer à la fonction l'e-DRH qui correspond au fonctionnement d'une DRH (direction des Ressources Humaines) articulée autour de la collecte, du traitement, du stockage et de la diffusion des informations articulées en flux. La fonction se construit ainsi autour de processus de plus en plus transversaux. C'est l'apparition d'une GRH en ligne et l'opportunité pour la FRH de se recentrer sur son cœur de métier, le développement et la mobilisation des compétences stratégiques.
- Prendre en charge la dimension « compétence » de l'entreprise pour permettre à sa Direction Générale de faire les choix stratégiques à partir des possibilités d'évolution de ses Ressources Humaines et de ses cœurs de métier. Pour ce faire, la DRH (direction des Ressources Humaines) va gérer un référentiel de compétences liées aux postes, aux fonctions, aux emplois et aux métiers de l'entreprise d'aujourd'hui et de demain et ceci, en relation étroite avec les conditions de l'autonomie et de l'interdépendance de chaque entité et canaliser les dynamiques.
- Optimiser le développement professionnel de chaque personne de son équipe, par rapport aux objectifs de l'équipe et de l'entreprise : entretien individuel annuel, entretien

professionnel et plan de formation, fixation et négociation des objectifs individuels par rapport à ceux de l'équipe et accompagner chacun afin de les réaliser,

□ Assurer l'interface entre l'équipe et l'entreprise (Direction Générale et autres services). C'est un travail de négociation, de sensibilisation, de communication et d'information, savoir partager et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, mettre en place des méthodes et des outils pour améliorer la cohérence dans les processus, plan de formation pour faire évoluer les compétences;

□ Contribuer à l'accroissement de la productivité;

□ Responsabiliser les salariés qui sont amenés de plus en plus à prendre une part de la gestion des RH. Ces responsabilités seront plus importantes en matière de prises de décision et de gestion, elles feront partie intégrante de ses attributions ou tâches.

□ Exiger des résultats réels exprimés par les DRH qui sont multiples: transparence, qualité et fluidité aboutissant à une meilleure communication interne, accélération des processus de décision, valorisation et modernisation de la DRH qui peut se recentrer sur des activités plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée, rationalisation des processus administratifs RH par réduction du temps consacré aux tâches répétitives, gains de productivité, réduction des coûts et meilleure gestion des équipes de la DRH, amélioration de la satisfaction des collaborateurs grâce à une gestion personnalisée et à plus d'autonomie.

□ Développer des réseaux d'information qui est une opportunité pour accélérer l'échange de savoir et de données au sein de l'entreprise. Les technologies de l'information permettent la mesure automatique et en temps réel des performances, ce qui les rend transparentes, incontestables et surtout lisibles par tous. Bien introduite, la mesure de la performance accroît la motivation et le plaisir. L'objectif réel de la gestion des connaissances ne se limite pas à une simple organisation de l'information ; il est de permettre que l'échange favorise l'émergence d'un nouveau savoir, plus riche et plus accessible qui contribuera à élargir la créativité de l'entreprise.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1

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

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

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

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

4. Quelques perspectives pour les entreprises algériennes.

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

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

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

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

4.1. Encourager le retour de sur-investissement.

Une fois que le salarié a acquis une qualification certaine dans l'organisation, il devient une cible potentielle pour les recruteurs. Il a alors la possibilité de faire évoluer sa carrière en

quittant l'entreprise alors que celle-ci a mis tous les moyens nécessaires pour le former. Pour cela, il est important de former avec la possibilité de retour sur investissement (entreprise – école) et garantir une stabilisation des ressources humaines, grâce à des dispositifs d'évolution de carrière adaptés.

4.2. Maîtriser les contraintes et des opportunités.

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

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

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

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

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

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

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

Créer un environnement interactif et partage.

Développer le dialogue social.

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

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

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

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

Approche client-fournisseur de la fonction RH.

La personnalisation (individualisation, systèmes d'appréciation).

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

Repositionner la fonction autour des priorités suivantes :

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

4.3. Faire recours au personnel expatrié.

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

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

4.4. L'implication du personnel:

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

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

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

4.5. Maîtriser la technologie.

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

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

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

4.6. Renforcer le soutien d'appartenance:

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

4.7. Développer la culture organisationnelle.

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

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

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

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

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

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

4.8. L'intéressement au travail:

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

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

4.9. Concevoir une organisation apprenante.

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

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

4.10. Exploiter les potentiels cachés.

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

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

4.11. Favoriser la communication:

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

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

-Beaucoup de problèmes organisationnels résultent des difficultés à communiquer ;

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

Aujourd'hui, l'information sociale est une ressource stratégique, sa recherche aide à formuler un problème, à déterminer les objectifs et à élaborer une stratégie, elle reste le meilleur moyen

d'éclairer la complexité d'un sujet, et d'adapter l'organisation à son nouveau contexte pleine d'hostilité et d'incertitude, et ceci grâce à un Système d'Information Ressources Humaines.

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

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

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

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

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

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

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

✓ **Le DRH l'exécutant**

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

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

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

✓ **Le DRH l'architecte**

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

✓ **Le DRH avocat des employés**

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

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

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

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

✓ **Le DRH expert fonctionnel**

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

- Créer des solutions pour optimiser la gestion des tâches récurrentes;

- Développer des programmes RH et les adapter aux contraintes business;
- Définir la politique générale et les orientations des pratiques RH au sein d'un domaine de spécialité.

✓ **Le DRH partenaire stratégique**

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

✓ **Le DRH leader des Ressources Humaines**

Le leadership commence chez soi. Les leaders en Ressources Humaines doivent donc valoriser leur propre fonction, afin de pouvoir prétendre être entendus dans le débat stratégique. Les leaders Ressources Humaines doivent établir un programme Ressources Humaines pour leur entreprise, d'une part sur la façon dont les gens et l'organisation travaillent ensemble pour faire le succès de l'entreprise et d'autre part sur la façon dont la fonction Ressources Humaines elle-même doit opérer. Cela implique que le recrutement, la formation, le management de la performance et la communication doivent être parfaitement gérés et structurés.

✓ **Le DRH agent de changement**

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

Les Ressources Humaines sont de plus en plus des agents moteurs chargés d'accompagner le changement dans les organisations. En d'autres termes, ils obtiennent un rôle de stratège, qui apparaît être la pierre angulaire d'un changement réussi³⁸.

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

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

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

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

✓ **Le DRH garant du climat social.**

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

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

✓ **Le DRH gestionnaire des contradictions.**

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

✓ **Le DRH gestionnaire politique.**

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

1

jeux de pouvoir peuvent être identifiés et connus, voire même canalisés et gérés afin d'en limiter la dérive.

Conclusion

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

De nombreux facteurs organisationnels et environnementaux entravent le développement de la fonction ressources humaines en Algérie⁴³ :

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

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

⁴³Zahir.Y et Aline.S, Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie, Maroc, Tunisie, Vuibert, novembre 2005, Paris, p39.

CHAPITRE 4

Chapitre.4. La contribution de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines à la performance organisationnelle. Cas du secteur industriel de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Introduction

Aujourd'hui, en Algérie se dégage autour du comportement des entreprises tant publiques que privées des signes évidents de détérioration de gestion quotidienne à tel point que les contre - performances se sont manifestées dans presque tous les domaines de la vie de ces entreprises.

Bien au départ, comme dans toute autre entreprise lors de sa création, on assiste à la mobilisation des différentes ressources dont les ressources humaines. Ces personnes sont sélectionnées suivant un certain nombre des critères qui permettront d'intégrer au sein de l'entreprise du personnel dont les efforts convergent vers la performance organisationnelle de l'entreprise.

Constatant que l'homme est l'élément le plus important pour le progrès de l'entreprise, il est nécessaire qu'il soit compétent et qualifié. Ce qui peut se faire par le biais de la formation.

La GSRH est un ensemble de dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle.

Alors que la plus part des entreprises œuvrant en Algérie souffrent du point de vue économique, et ceci entrave leur développement, la solution fondamentale que nous envisageons est l'application des techniques de management des ressources humaines moderne, c'est à-dire, celles qui visent le développement de la performance organisationnelle de ces entreprises dont la fonction RH est un des éléments les plus importants.

En effet, en cette période où la mondialisation s'étend sur toute la planète, il nous faut briser tout obstacle au développement s'il persiste, le risque de stagner longtemps dans notre état de sous-développement s'accroîtra, car l'application de la méthode managériale à travers le temps a prouvé qu'il existe une corrélation élevée entre ces différents points : Les stratégies choisies, le système de communication, la capacité de répondre aux changements, et le progrès économique de l'entreprise, plus précisément la performance de l'organisation.

Pour assurer une intégration significative des Ressources Humaines dans la démarche stratégique, de nombreux facteurs interviennent plus ou moins dans la structuration de la fonction ressources humaines⁴⁴.

Après la prise de conscience de l'intérêt stratégique de la fonction ressources humaines, une exploration de l'entreprise algérienne s'impose, en fait c'est ce stade de travail qui constitue la valeur ajoutée scientifique par rapport à notre thème de la gestion stratégique des ressources humaines et sa contribution à la performance organisationnelle.

Toutefois, à partir de ce chapitre nous allons essayer de tirer des constats à travers l'analyse des résultats de l'enquête que nous avons menée sur le terrain ; c'est sur la base de ces constats que les hypothèses élaborées seront soit confirmées soit infirmées.

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises algériennes à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrentes.

Pour améliorer leur performance organisationnelle et leur position concurrentielle, les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources humaines, mais surtout d'innover en développant des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces, qui auront pour résultats d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente. Ces exigences obligent plusieurs entreprises à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail.

Par ailleurs, la gestion Stratégique des Ressources Humaines est une nouvelle approche d'analyse permettant à l'entreprise ou à l'organisation de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a besoin en quantité et en qualité pour atteindre ses objectifs.

Cette nouvelle approche traduit le fait que l'entreprise adopte une vision claire et dynamique des ressources qu'elle a à gérer ainsi que les objectifs à atteindre ; avec une telle approche la Gestion des Ressources Humaines cesse d'être une variable proactive à considérer en amont de l'élaboration de toute stratégie.

⁴⁴P JARDILIER : le développement humain dans l'entreprise, Ed. PUF, Paris, 1986, pp 525-527.

Toutefois, reconnaître l'évidence de l'importance stratégique de plus en plus centrale des ressources humaines, dans le développement de la compétitivité et de la performance des entreprises algériennes n'entraîne pas automatiquement une insertion et une intégration efficace de celle-ci au cœur même de la dynamique stratégique de l'entreprise, en effet la ressource humaine reste fortement imprégnée d'une culture de gestion administrative du personnel.

Section.1. Présentation de l'échantillon de recherche et de la méthodologie de travail

L'objectif de notre travail de recherche consiste à comprendre les enjeux d'une alliance de la Gestion des Ressources Humaines à la stratégie et son impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise algérienne du secteur industriel. Pour ce faire, nous allons vérifier les hypothèses que nous avons posées préalablement qui s'attachent à comprendre le degré de contribution de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines à la performance organisationnelle de l'entreprise algérienne. Autrement dit, nous voulons traiter l'impact de quelques facteurs : taille, structure organisationnelle, structure Fonction Ressources Humaines, profil du dirigeant, responsable Ressources Humaines, Système d'Information, Système d'Information Ressources Humaines, stratégie, implication du responsable ressources à la stratégie d'entreprise (la bonne gouvernance) sur la performance organisationnelle dans les entreprises algériennes (publiques et privées), du secteur industriel (le textile et cuir, électronique/électrique, l'agro- alimentaire, etc.) au niveau de la Wilaya de TIZI-OUZOU et tirer par la suite des conclusions à travers l'analyse des résultats de la recherche.

1. Présentation de la wilaya de Tizi-Ouzou

La wilaya de Tizi-Ouzou est une wilaya côtière, elle se situe dans la partie nord centre de l'Algérie. Le chef-lieu de la wilaya (la ville de Tizi-Ouzou) se trouve à une centaine de Kilomètres à l'est d'Alger, la capitale. Schématiquement, cette région est un vaste bastion constitué d'une succession de chaîne de montagnes toute d'orientation général Est Ouest et qui emprisonnent des plaines alluviales étroites. Elle est comprise entre les coordonnées angulaires suivantes :

36° 28' latitude Nord

36° 55' latitude Nord Est

03° 45' longitude Est

04° 31' longitude Est

❖ **Les limites naturelles de la wilaya de Tizi-Ouzou se présentent ainsi :**

Au nord : la mer méditerranée

Au sud : la chaîne cristalline du Djurdjura

A l'est : le massif de l'Akdafou

A l'Ouest : des collines et des vallées.

Pour ce qui est des limites administratives, la wilaya de Tizi-Ouzou est délimitée par:

Au nord la mer méditerranée,

A l'est, la wilaya de Bejaia,

A l'ouest, la wilaya de Boumerdes,

Au sud, la wilaya de Bouira.

Tableau 8 : Distances par rapport aux chefs lieux des wilayates limitrophes (en Km) :

Wilaya			
EST	NORD	OUEST	SUD
A 133 Km de BEJAIA	Mer méditerranée	A 47 KM de BOUMERDES	A 76 KM de BOUIRA

Source : Réalisé par nos soins.

❖ **Répartition des superficies par Daïrates :**

Selon le dernier découpage administratif réalisé en 1984, la wilaya de Tizi-Ouzou est divisée en **67 Communes** et **21 Daïrates**. Le chef-lieu de la Wilaya est la Ville de Tizi-Ouzou, peuplée d'environ **156 775 habitants**.

Tableau 9 : Répartition des superficies par Daïra

DAIRA	NOMBRE DE COMMUNE	SUPERFICIE	
		KM2	%
TIZI OUZOU	1	102,36	3,46%
A. EL HAMMAM	4	144,89	4,90%
AZAZGA	5	360,27	12,18%
AZEFFOUN	4	319,01	10,78%
BENI DOUALA	4	102,35	3,46%
BENI YENNI	3	82,74	2,80%
BOGHNI	4	122,13	4,13%
BOUZEGUENE	4	209,97	7,10%
D.BEN KHEDDA	4	172,23	5,82%
D. EL. MIZAN	4	239,21	8,09%
L.N.IRATHEN	3	86,73	2,93%
IFERHOUNEN	3	84,47	2,86%
MAATKAS	2	66,15	2,24%
MAKOUDA	2	92,37	3,12%
MEKLA	3	129,25	4,37%
OUACIFS	3	74,99	2,54%
OUADHIAS	4	139,54	4,72%
OUAGUENOUN	3	141,21	4,77%
TIGZIRT	3	166,38	5,62%
TIZI GHENIFF	2	76,91	2,60%
TIZI RACHED	2	44,79	1,51%
TOTAL WILAYA	67	2 957, 94	100

Source : réalisé par nos soins

1.1. L'emploi au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou

L'amélioration de la situation de l'emploi au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou ne peut être envisagée à court terme en l'absence de grands projets économiques ce qui va encore aggraver les déficits existants eu égard à la demande d'emploi sans cesse croissante des jeunes, qui arrivent sur le marché du travail.

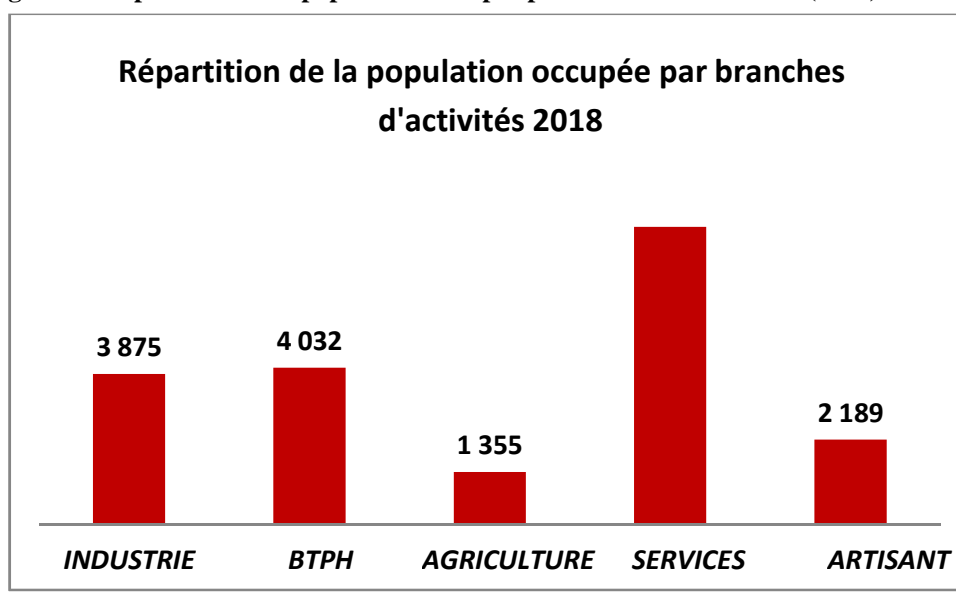
Malgré la faible dynamique démographique le secteur économique n'arrive pas à satisfaire la demande de l'emploi ce qui explique la persistance d'un taux de chômage élevé.

Tableau 10: Répartition de la population occupée par branches d'activités (2018) :

Agriculture	25 759
BTPH	79 111
Industrie	34 632
Commerce et service	146 755
Administration	84 743
Total	361 200

Source : réalisé par nos soins à partir des données de la direction de l'emploi de Tizi-Ouzou

Figure 8 : Répartition de la population occupée par branches d'activités (2018)



Source : réalisé par nos soins

La structure de la population occupée est surtout dominée par les emplois dans le commerce et services et l'administration. L'industrie occupe l'avant dernière avec seulement un taux de **09.58 % (34 632)**.

Le développement économique de la wilaya de Tizi-Ouzou était assuré principalement par le secteur public qui a permis la création d'un nombre important d'emplois dans le passé récent avant que la stratégie industrielle ne change de cap.

Cette situation a entraîné la dissolution, privatisation de nombreuses unités publiques locales ce qui a engendré une réduction importante des effectifs.

Actuellement nous assistons à l'émergence de nouveaux acteurs liés à l'ouverture de l'économie de marché, une partie du développement local sera sous l'impulsion de l'investissement privé.

De nombreux projets d'investissements ont été implantés dans la wilaya, malheureusement beaucoup de ces investissements privés n'ont pas connu un début de réalisation pour des raisons liées au caractère peu fonctionnel de certaines zones d'activités (problème de viabilisation). Ce qui va dire qu'à court terme l'amélioration de la situation de l'emploi ne peut être envisagée.

Cette situation va encore empirer les déficits existants eu égard à la demande sans cesse croissante des jeunes qui arrivent sur le marché du travail.

1.2. L'industrie au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou

L'industrie dans la wilaya de Tizi-Ouzou n'a pas connu un essor d'envergure au même titre que la région métropolitaine d'Alger. En fait, le tissu industriel hérité des années 70 – 80 dont, l'essentiel était localisée dans la vallée du Sébaou, particulièrement, dans l'axe Tizi-Ouzou Draa-Ben-Kheda a connu un déclin en raison des différentes réformes économiques et la restructuration des entreprises. Tout cela a influé sur la dynamique économique avec une perte progressive de l'emploi industriel. L'effort consenti durant ces dernière années par l'émergence du secteur privé notamment en matière de PME-PMI n'a pas permis à l'activité industrielle de se positionner au premier plan de la structure économique de la wilaya.

1.2.1. Situation du foncier Industriel de la wilaya pour l'année 2018

Le foncier industriel constitue dans tous les cas un facteur déterminant pour l'investissement dans le secteur industriel. Nous donnerons dans ce qui suit les caractéristiques, la répartition des zones d'activités et industrielles à travers la wilaya de Tizi-Ouzou.

Le tableau ci après nous montre un déséquilibre dans la répartition des zones d'activités. Les plus importantes d'entre elles, se situent dans la vallée de Sébaou. Par contre beaucoup de

communes de faibles tailles ne disposent pas de zones d'activités ce qui ne permet pas l'émergence d'une économie locale.

Tableau 11 : Le foncier industriel au niveau de Tizi-Ouzou

Unité : Ha

N°	Zones	Superficie Totale	Superficie Exploitable	Superficie Cédée	Superficie Disponible
a. Zac gérées par l'UGZIA de TIZI OUZOU					
1	DRAA BEN KHEDDA	41,12	30,94	30,94	0,00
2	MOULDIOUENE	5,12	4,13	4,13	0,00
3	LARBAA NAIT IRATEN	11,17	9,83	9,83	0,00
4	AIN EL HAMMAM	3,31	2,25	1,28	0,97
5	AZEFFOUN	10,87	8,82	8,82	0,00
6	BOGHNI	15,46	11,29	11,06	0,23
7	FREHA	13,45	10,35	10,15	0,20
8	MEKLA	12,40	11,59	9,24	2,35
9	TIZI-GHENIFF	9,10	7,51	7,15	0,36
10	DRAA EL MIZAN	6,74	5,84	3,45	2,39
11	AZAZGA	34,42	30,94	30,94	0,00
12	BOUDJIMAA	12,26	10,70	5,43	5,27
Total		175,42	144,19	132,42	11,77
b. Zac gérées par la Société l'Agence Foncière de la Wilaya					
13	TADMAIT	23,54	16,45	16,45	0,00
14	TIGZIRT	15,29	10,14	10,14	0,00
15	MAKOUDA	4,62	3,68	3,56	0,12
16	TALA ATHMANE	98,00	67,57	60,03	7,72
Total		141,45	98,02	90,18	7,84
Total Zone Activité		316,87	242,21	222,60	19,61
c. Zone Industrielle					
17	OUED AISSI	120,74	96,39	96,39	0,00

Source : réalisé par nos soins à partir des données de la direction de l'industrie et des mines de la wilaya de Tizi-Ouzou.

La wilaya de Tizi-Ouzou ne dispose que d'une seule zone industrielle localisée dans la zone d'influence de chef lieu de la wilaya. Ceci démontre encore une fois la polarisation du chef lieu en termes d'investissement industriel pour les projets d'envergure au détriment du reste de territoire de la wilaya.

La zone industrielle Aïssat Idir de Oued Aïssi, dans la wilaya de Tizi-Ouzou, est gérée administrativement par l'URBAB, un bureau d'études en urbanisme implanté à Blida
Comprenant 14 unités industrielles

La promulgation du décret n° 07/119, portant création de l'agence nationale d'intermédiation et de régulation foncière (ANIREF), doit en principe reprendre en main la situation de la zone industrielle. L'agence assurera une mission de gestion et de promotion du portefeuille foncier et immobilier aux fins de sa valorisation au titre de la promotion de l'investissement. Les dispositions prévues dans ce nouveau décret laissent les opérateurs économiques espérer des améliorations dans la gestion de la zone industrielle. L'articulation du couple zone industrielle (ZI) et développement local dans la wilaya de Tizi-Ouzou n'a pas favorisé l'essor tant attendu lors de la création de ces zones et ce à causes de multiples problèmes de gestion.

Tableau 12: Liste des entreprises industrielles de la wilaya de Tizi-Ouzou 2018.

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
1	SPA ENIEM	SPA	ISMME	1717	Tizi Rached
2	SPA Electo-industrie SPA Azazga (ENEL)	SPA	ISMME	811	Azazga
3	SPA EATIT	SPA	Industrie du Textile	619	Draa Ben Khedda
4	EURL AURES EMBALLAGES	EURL	Industrie du Bois et de Papier	740	Draa Ben Khedda
5	LEADER MEUBLE TABOUKERT	SPA	Industrie du Bois et de Papier	369	Tizi Rached
6	SARL EROE Madjen Lakhdar	SARL	ISMME	132	TIZI OUZOU
7	SARL TIFRA- LAIT G.MEDJKANE MO	SARL	Agroalimentaire	282	TIGZIRT
8	SPA LAITERIE DE DRAA-BEN-KHEDDA	SPA	Agroalimentaire	371	Draa Ben Khedda
9	SPA LALLA KHEDIDJA	SPA	Agroalimentaire	214	AGOUNI GUEGHANE
10	SPA CONFEC-STYLE	SPA	Industrie du Textile	300	Ait Yahia
11	SARL METAL SOUDE GRT HARGAS	SARL	ISMME	162	Boghni
12	SARL PATURAGES D ALGERIE	SARL	Agroalimentaire	181	TIZI OUZOU
13	EURL CHEMISERIE DU CENTRE	EURL	Industrie du Textile	143	LNI
14	SOCIETE DES ABATTOIRS DU CENTRE Dr HAMDACHE Ahmed	SPA	Agroalimentaire	150	Tizi Rached
15	SARL BRIQUETERIE TUILERIE IZERKHEF BTI	SARL	Matériaux de Construction	161	TIZI OUZOU
16	SARL IAGM IZERKHEF BELAID	SARL	Matériaux de Construction	77	FREHA
17	SARL BISCAL GRT TAYEB A/ELHAMI	SARL	Agroalimentaire	135	AZEFFOUN
18	SARL EPCTRB ZEMOUCHE	SARL	Matériaux de Construction	20	Draa El Mizan
19	SPA GROUPE OSMOSE	SPA	Chimie et plastique	90	TIZI OUZOU

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
20	SARL SAEMO RADJEF SAID	SARL	Agroalimentaire	102	AIT OUMALOU
21	SARL COGEMPAK	SARL	Industrie du Bois et de Papier	98	TIZI OUZOU
22	SARL MIS MOULINS INDUS SEBAOU	SARL	Agroalimentaire	110	Draa Ben Khedda
23	SPA EPE BRIQUETERIE TUILERIE	SPA	Matériaux de Construction	84	Freha
24	SARL CONFECTION VETEM.TOUAREG	SARL	Industrie du Textile	31	TIZI RACHED
25	EURL BRIQUETERIE INDUSTRIELLE AMRAOUA GRT IRATNI KARIM	EURL	Matériaux de construction	74	TIZI OUZOU
26	SPA SISCOPLAST	SPA	Chimie et Plastique	84	Draa El Mizan
27	SARL CUISINOX GRT SEHAD SAID	SARL	ISMME	140	AZAZGA
28	ERLAD TADMAIT	SPA	Agroalimentaire	81	Tadmait
29	SARL ALIOUA CHAUDRONNERIE	SARL	ISMME	70	TIZI OUZOU
30	SPA SAC ORAC / D.B.K	SPA	Agroalimentaire	81	Draa Ben Khedda
31	EURL LD AZOUAOU	EURL	ISMME	73	TIZI RACHED
32	ONAAPH	SARL	ISMME	105	TIGZIRT
33	SARL TOTAL IMMO GR BENAMARA AR	SARL	Matériaux de Construction	70	AZAZGA
34	SARL MIS MOULINS INDUSTRIELE SEBAOU	SARL	Agroalimentaire	110	Draa Ben Khedda
35	SPA SIFAG GRT AHMED ALI HOCINE	SPA	Matériaux de Construction	70	TIZI OUZOU
36	SARL VICRALYS	SARL	Chimie et plastique	69	Draa Ben Khedda
37	EURL Confection NUMIDIA	EURL	Industrie du Textile	139	TIZI OUZOU
38	SARL CHIKH	SARL	Chimie et Plastique	41	Frikat
39	HOCINI AREZKI	P Ph	Agroalimentaire	65	TIZI OUZOU
40	SARL ZEMIRLI TIZIBRIQUES	SARL	Matériaux de Construction	63	TIZI OUZOU

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
41	SARL DBKMAT GRT HANNACHI SALA	SARL	Matériaux de Construction	80	TIZI OUZOU
42	SARL TIZIPLAST	SARL	Chimie et Plastique	62	TIZI OUZOU
43	SPA KABYLIA-BRIQUES	SPA	Matériaux de Construction	62	TIZI OUZOU
44	SARL GPN IZERKHEF BELAID	SARL	ISMME	60	TIZI RACHED
45	SARL NEOFAR GRT BEN AMARA AREZ	SARL	Agroalimentaire	62	AZAZGA
46	SARL TIZI CERAMIQUE BENHAMADI HOCINE	SARL	Matériaux de Construction	87	TIZI OUZOU
47	SARL COSMOS GRT LAZIB ABDENOUR	SARL	Chimie et Plastique	90	TIZI OUZOU
48	SARL SOGIMETAL	SARL	ISMME	64	BENI AISSI
49	SARL BERGUL CONST.COMPAGNY	SARL	Matériaux de Construction	56	TIZI OUZOU
50	SARL SOREL GERANT HASSAINE T.	SARL	ISMME	56	Tadmait
51	SARL SOLFAD EMBALLAGE	SARL	Industrie du Bois et de Papier	101	Draa Ben Khedda
52	SARL CIOMAT	SARL	Matériaux de Construction	84	TIZI OUZOU
53	EURL SIDMA (ENAMARBRE)	EURL	Matériaux de Construction	52	Mekla
54	SARL BISCUITERIE DU MAGHREB	SARL	Agroalimentaire	31	Boghni
55	TEBAA Mourad	PPh	Industrie du Textile	35	Draa Ben Khedda
56	SARL MADANI Scolaire & Bureau	SARL	Chimie et Plastique	38	Frikat
57	SARL SOCOMAF	SARL	ISMME	50	TIZI OUZOU
58	SARL SIPADES	SARL	Agroalimentaire	85	TIZI RACHED
59	SARL DE LA SOUMAM	SARL	Agroalimentaire	48	Boghni
60	SO DIC MAC	SPA	Matériaux de Construction	47	Tizi Rached
61	EURL ATTOUCHE DÉCOR	EURL	Matériaux de Construction	40	MAKOUDA

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
62	SARL GRAIN MAGIQUE GRT SEHRINE	SARL	Agroalimentaire	42	Mekla
63	SARL MITAL ABA	SARL	ISMME	42	TIZI OUZOU
64	EURL CHERIFI BIO PLUS	EURL	Chimie et Plastique	40	AZAZGA
65	SARL MINOTERIE LE SEMEUR	SARL	Agroalimentaire	37	TIZI OUZOU
66	SNC GADI REZKI ET CIE	SNC	Agroalimentaire	40	Draa Ben Khedda
67	SNC TABTI ET FRERES CCM	SNC	ISMME	40	FREHA
68	EURL LES MOULINS GRT ZEMIRLI B	EURL	Agroalimentaire	39	TIZI OUZOU
69	SPA ALDAPH PDG MISDAWITIS KONS	SPA	Chimie et plastique	37	TIZI OUZOU
70	NOUALI MAGDA	P PH	Chimie et plastique	34	Draa Ben Khedda
71	SARL LAITE.MATINAL.G MEDJKANE	SARL	Agroalimentaire	34	TIZI OUZOU
72	TADJER YUCEF ET MAHMOUD	P PH	Industrie du Textile	34	Draa Ben Khedda
73	EURL FILTAL	EURL	Industrie du Textile	33	Tizi Ouzou
74	EURL FCGI G ISSIAKHEM AREZKI	EURL	ISMME	30	TIZI OUZOU
75	SARL LEMARCHAL	SARL	ISMME	30	Draa Ben Khedda
76	SARL RCMG	SARL	ISMME	30	Boghni
77	SARL STRAMETAUX	SARL	ISMME	30	Boghni
78	SARL MEKLA LAIT	SARL	Agroalimentaire	30	Souamaa
79	SARL HAMEL MEDICAL	SARL	ISMME	30	Mekla
80	SARL LAITIA Grt AMARISAMIR	SARL	Agroalimentaire	29	Draa Ben Khedda
81	SARL NOCAD (GERANT IZERKHEF S	SARL	Matériaux de Construction	29	AIT TOUDERT
82	SARL SICOGE	SARL	Agroalimentaire	28	Boghni

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
83	SPA CEAVIT	SPA	Agroalimentaire	28	BOUZEGUENE
84	SPA GRIGADEM	SPA	ISMME	28	Draa El Mizan
85	TALEB AHMED	P Ph	Industrie du Bois et de Papier	28	TIZI RACHED
86	EURL ADTPA	EURL	ISMME	27	Boghni
87	EURL CONFISERIE BULLE D OR	EURL	Agroalimentaire	27	Boghni
88	EURL DAHMANE HASSENE	EURL	ISMME	27	TIZI RACHED
89	LIMANI Mourad	P Ph	Agroalimentaire	27	Draa Ben Khedda
90	SARL ANODIAL	SARL	Matériaux de Construction	27	Freha
91	SARL CHOCONORD SELILA RAB GRT	SARL	Agroalimentaire	27	Boghni
92	SARL SOMACOP ABA KAMEL GRT	SARL	Industrie du Bois et de Papier	27	TIZI OUZOU
93	SARL DIMED MAINTENANCE	SARL	ISMME	26	AZAZGA
94	SNC GINI GLACE NAIT KACI MED	SNC	Agroalimentaire	26	FREHA
95	KAOUANE DJAMAL	P PH	Industrie du Textile	25	Draa Ben Khedda
96	SARL RIVE SUD COND.G.HADJEB N (DYLIA)	SARL	Industrie Diverse	25	TIZI OUZOU
97	SARL EGE ETS ZEMIRLI B	SARL	ISMME	24	TIZI OUZOU
98	SARL TALA AGUEDALKHALED	SARL	Agroalimentaire	24	Boghni
99	BELKAID BELKACEM	P Ph	Matériaux de Construction	23	TIZI RACHED
100	EURL TERZI GERANT AMMAR OUALI	EURL	Industrie du Bois et de Papier	23	Draa Ben Khedda
101	SARL 2M INDUSTRIES GRT MEDAHI	SARL	ISMME	23	AIT YAHIA
102	SARL MACMA GRT KOUMAD MOULOUD	SARL	Industrie du Cuir	22	TIZI OUZOU
103	SARL PORTECH	SARL	Industrie du Bois et de Papier	22	TIZI OUZOU

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
104	HAMIDIS Brahim	P Ph	Matériaux de Construction	21	OUADHIAS
105	SARL MINOSEB GRT AMARI M AKLI	SARL	Agroalimentaire	21	TIZI OUZOU
106	EPE/EAEB IRDJEN	EPE	Matériaux de Construction	20	Irdjen
107	EURL AE CAOUTCHOUC INDUSTRIEL	EURL	Chimie et Plastique	20	Boghni
108	EURL BRIQUE BERBERE	EURL	Matériaux de Construction	20	IRDJEN
109	EURL FAMMED GERANT TAGRI MED	EURL	ISMME	20	Souamaa
110	EURL MEDFA	EURL	ISMME	20	Mekla
111	Hamitouche Mohamed	P Ph	Industrie du Textile	20	MAATKAS
112	MAKOUDI KACI	P PH	Chimie et plastique	20	TIZI OUZOU
113	SNC Bouayad Rachid" Arcenciel"	SNC	Industrie du Bois et de Papier	20	TIZI OUZOU
114	SNC YETI BOUKERCI ET CIE	SNC	Agroalimentaire	20	AZAZGA
115	AZIBI BOUSSAD	P Ph	ISMME	20	Mekla
116	SARL PHENIX DE MIZRANA	P Ph	Agroalimentaire	19	TIGZIRT
117	SARL SABAX Grt MOUMOU Belkacem	SARL	Matériaux de Construction	19	TIZI OUZOU
118	SARL SAPIN GUM GR CHERGUI HAMI	SARL	Agroalimentaire	19	Boghni
119	SARL TUFFAL	SARL	Matériaux de Construction	19	M KIRA
120	EURL MODE-VET GRT AMARI BRAHIM	EURL	Industrie du Textile	18	TIZI OUZOU
121	EURL STLD GRT AMEYOUND SMAIL	EURL	Agroalimentaire	18	TIZI OUZOU
122	HADDADI HAMID	P Ph	ISMME	18	OUAGUENOUN
123	SARL EQUINOX GRT BEDRANE SAID	SARL	Industrie du Textile	18	TIZI OUZOU
124	SARL FABP GERANT SAOUDI NACER	SARL	Matériaux de Construction	18	AZAZGA

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
125	SARL MINOTERIE LE SEMEUR	SARL	Agroalimentaire	18	OUAGUENOUN
126	SARL SOREM	SARL	Chimie et plastique	18	TIZI OUZOU
127	EURL UNIPROMA DJOUDAD RACHID	EURL	Agroalimentaire	17	BOUZEGUENE
128	SNC COFACH HAMITI & CIE	P Ph	Industrie du cuir	17	TIZI OUZOU
129	SARL NORMETAL	SARL	ISMME	17	Ait Mahmoud
130	SLIMANI MOHAMED	P Ph	Industrie du Textile	17	TIZI GHENIF
131	SNC SADOON ET CIE G SADOON AMA	SNC	ISMME	17	TIZI OUZOU
132	Bessoul	PPh	ISMME	16	OUAGUENOUN
133	GUEUSSOUM ep SAHED Zina	P Ph	Industrie du textile	16	TIZI OUZOU
134	SARL GEIR GR YEBDRI NOUREDINE	SARL	ISMME	16	TIZI OUZOU
135	SNC AMENFORT BOUABDELLAH ET CIE	SNC	Matériaux de Construction	16	Draa Ben Khedda
136	ALOUANE Ramdane	P Ph	Chimie et plastique	15	Boghni
137	LACHIMI Nacer	P Ph	Agroalimentaire	15	Draa El Mizan
138	MEDDAHI Khider	P Ph	Chimie et plastique	15	AEH
139	SARL HYDROPLAST	SARL	Chimie et plastique	15	TIZI OUZOU
140	SARL Minoterie de Tizi Ouzou "Ait Menguellet Abdelwahab"	SARL	Agroalimentaire	15	TIZI OUZOU
141	SARL MOULINS LE GRAND BLEU	SARL	Agroalimentaire	15	AZEFFOUN
142	SARL POLYCAD	SARL	Chimie et Plastique	15	Draa El Mizan
143	SNC LAKROUT ACHOUR ET COMPAGNIE	SNC	Matériaux de Construction	15	TIZI OUZOU
144	YAHIAOUI MUSTAPHA	P Ph	Agroalimentaire	15	Boghni
145	SNC IDRIBEL IDRI ET BELHIS	SNC	ISMME	14	AZAZGA
146	AIBOUD HAMID	PPh	Agroalimentaire	14	BENI ZMENZER
147	BENAMEUR Dalila	P Ph	Industrie du Textile	14	Ait Mahmoud

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
148	KHELIFI RACHID	P Ph	Industrie du Textile	14	TIZI GHENIF
149	SARL BATIVERT GT ZEGGANE OMAR	SARL	ISMME	14	TIZI OUZOU
150	SARL DISNEY GUM G.SHERGUI SALE	SARL	Agroalimentaire	14	Boghni
151	SARL GENIN MEDICAL GRT MESBAHI	SARL	ISMME	14	TIZI OUZOU
152	SARL NUTRIVOL GERANT FERHAT F.	SARL	Agroalimentaire	14	SIDI NAAMANE
153	SARL TADMAIT OLIVES BELASLA MH	SARL	Agroalimentaire	14	Tadmait
154	SARL TIZI PATES GRT CHABANE MD	SARL	Agroalimentaire	14	TIZI OUZOU
155	BEBANE AHCENE	P Ph	Matériaux de Construction	13	OUADHIAS
156	SARL LIMONADERIE TALA	SARL	Agroalimentaire	13	Boghni
157	SARL SATNI	SARL	Industrie du Textile	13	LNI
158	SARL SERVOPLAST	SARL	Chimie et plastique	13	AIN ZAOUIA
159	SARL SFAG	SARL	Matériaux de Construction	13	OUADHIAS
160	SARL PLST ECHARIF	SARL	Industrie du Bois et de Papier	12	TIZI OUZOU
161	CHIKH Hamid	P Ph	Agroalimentaire	12	Azazga
162	MENDJEL BOUSSAD	PPh	ISMME	12	TIZI RACHED
163	SARL ARDITEC	SARL	Chimie et Plastique	12	AIN ZAOUIA
164	SARL CIA 2000 GRT CHERGUI RABA	SARL	Agroalimentaire	12	BOUNOUH
165	SARL Cimenterie de Kabylie CK	SARL	Matériaux de Construction	12	Mechtras
166	SARL G.T.P	SARL	Chimie et plastique	12	Ouacifs
167	SARL SOFCLIM GT BENBELKACEM SA	SARL	ISMME	12	TIZI OUZOU
168	SARL TICNISCO PLAST	SARL	chimie et Plastique	12	Frikat
169	SNC LIMONADERIE LE MONTAGNARD IDDIR &CIE	SNC	Agroalimentaire	12	AIN ZAOUIA

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
170	SPA SOCIETE GROUPEMENT SGMC	SPA	Matériaux de Construction	12	TIZI GHENIF
171	TABTI Ahmed	P Ph	ISMME	12	TIZI OUZOU
172	ISSIAKHEM AREZKI	P Ph	ISMME	11	AGHRIBS
173	SARL ACOMET GERANT ACHOUR R.	SARL	ISMME	11	TIZI OUZOU
174	SNC CHENE BLAN.MANSOUR KERMOUD	SNC	Agroalimentaire	11	TIZI OUZOU
175	SNC LICORNE BENS Aid ET CIE	SNC	Industrie du Textile	11	TIZI OUZOU
176	TABTI AHMED	P Ph	ISMME	11	FREHA
177	AMARA SLIMANE	PPh	Agroalimentaire	10	Draa Ben Khedda
178	DEBBI KARIM	P PH	Chimie et plastique	10	FREHA
179	DJAOUI TARIK	PPh	Agroalimentaire	10	TIZI RACHED
180	ETS MELAB M	PPh	Agroalimentaire	10	Tizi Rached
181	EURL ALOUANE GRT ALOUANE SLIMA	EURL	Industrie du Bois et de Papier	10	TIZI OUZOU
182	EURL AMRIOUI BRAHIM	EURL	ISMME	10	FREHA
183	EURL EFL KAOUANE DJAMEL	EURL	Industrie du Textile	10	TIZI OUZOU
184	EURL JUS DAS MANSOUR MOHAMMED	EURL	Agroalimentaire	10	SE TENINE
185	EURL ALGER.TREFILAGE ET TOUT	EURL	ISMME	10	Boghni
186	EURL LE CAPRICIEUX GRT IRAD A	EURL	Agroalimentaire	10	TIZI OUZOU
187	HADDAK MOHAMED	P PH	ISMME	10	Draa Ben Khedda
188	HOCINI Ahmed	P Ph	Agroalimentaire	10	Draa Ben Khedda
189	MERZOU D NABILA	P Ph	Chimie et Plastique	10	OUADHIAS
190	MESSADI AMAR	P Ph	Matériaux de Construction	10	AZAZGA
191	MOUSSAOUI ABDELHAMID	P Ph	Industrie du Textile	10	Mekla

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
192	NEKMOUCHE DJAMAL	P Ph	Agroalimentaire	10	TIZI RACHED
193	SARL 2A & M informatique	SARL	Industrie du Bois et de Papier	10	TIZI OUZOU
194	SARL CIB	SARL	ISMME	10	Draa Ben Khedda
195	SARL FRIMEZ INDUSTRIE	SARL	ISMME	10	TIZI OUZOU
196	SARL MAXI MILK (UNIVERS MILK)	SARL	Agroalimentaire	10	TIZI OUZOU
197	SARL REAL Aiche Mahmoud	SARL	Chimie et plastique	10	TIZI OUZOU
198	SARL TACHROUFT G MESSADI YOUCE	SARL	Matériaux de Construction	10	Mekla
199	SARL TALEB Arezki	SARL	Chimie et plastique	10	BENI ZMENZER
200	SNC YONA BOUDJABOUTE ET CIE	SNC	Agroalimentaire	10	BOUDJIMA
201	TABTI DJAMEL	P Ph	ISMME	10	FREHA
202	BENEDDIF Lamine	P Ph	Matériaux de Construction	9	Tadmait
203	EURL TIZI CARRELAGE GRT IRATNI SALIHA	EURL	Matériaux de Construction	9	AIN ZAOUIA
204	MEZAOUGH ALI	P Ph	chimie et plastique	9	OUADHIAS
205	SARL CFAT GRT MOUMOU SAID	SARL	Matériaux de Construction	9	Draa Ben Khedda
206	SARL LANI FRS TOILE D ARAIGNEE	SARL	Industrie du Textile	9	MAATKAS
207	SARL MEN PVC GERANT BANDOUM A	SARL	ISMME	9	TIZI OUZOU
208	SARL NOUVELLE SEBAOU	SARL	Agroalimentaire	9	Boghni
209	SARL SDM GRT ZEMALI ADK	SARL	ISMME	9	AZAZGA
210	SARL SFGM ADOUM	SARL	Matériaux de Construction	9	AZAZGA
211	SARL STI	SARL	Industrie du Bois et de Papier	9	AEH
212	SARL TICHA	SARL	Agroalimentaire	9	TIGZIRT
213	TABTI Ahcene	P Ph	Chimie et plastique	9	Boghni
214	ZENNADI	PPh	Agroalimentaire	9	AZAZGA

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
215	AKLI NEE AMAROUCHE	P Ph	Chimie et plastique	8	BOUZEGUENE
216	BOUBEKKI Akli	P Ph	Agroalimentaire	8	Draa El Mizan
217	BOUHEDDA HACENE	P PH	Chimie et plastique	8	BENI ZMENZER
218	CHABANE Said	P Ph	Agroalimentaire	8	BOUNOUH
219	DEGUICHE ESSAID	PPh	Chimie et plastique	8	Draa El Mizan
220	EURL YANIR STEEL	EURL	ISMME	8	Tizi Rached
221	HAMDIS AMIROUCHE	P PH	Matériaux de Construction	8	OUADHIAS
222	MESSAOUDI ALI	P Ph	Chimie et plastique	8	AZAZGA
223	SARL BGK	SARL	Agroalimentaire	8	TIZI OUZOU
224	SARL CONFISERIE NLE LITTORAL	SARL	Agroalimentaire	8	AIN ZAOUIA
225	SARL ELECTROSELL GRT SELLOUM	SARL	ISMME	8	TIZI OUZOU
226	SARL JUS TROPICO GRT HAMEL SAI	SARL	Agroalimentaire	8	Frikat
227	SARL Limonaderie Franboise	SARL	Agroalimentaire	8	SIDI NAAMANE
228	SARL PLASTHALA	SARL	chimie et plastique	8	TIZI RACHED
229	SARL PROFILTOUR G BENNEOUALA C	SARL	ISMME	8	AZAZGA
230	SARL PYRAMIDE EMBALLAGE	SARL	chimie et Plastique	8	Boghni
231	SARL SFEP GRT CHABANI AREZKI	SARL	Chimie et Plastique	8	Boghni
232	SARL SICOMAB	SARL	Agroalimentaire	8	BOUNOUH
233	SARL THERMOPLAST ATEK	SARL	Chimie et plastique	8	TIZI OUZOU
234	SNC FRITSMS FOODS MECHEHAT et CIE	SNC	Industrie Diverse	8	Souamaa

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
235	TALMATKADI Rabah	P Ph	ISMME	8	IFLISSEN
236	ZITOUNI SAMIR	P Ph	ISMME	8	TIZI OUZOU
237	LEGHIMA ENNOUR	P Ph	ISMME	8	SOUAMAA
238	ARBAOUI HACENE FABRICATION	P Ph	chimie et Plastique	7	Frikat
239	DEBBI HOCINE	PPh	Chimie et plastique	7	OUADHIAS
240	DEHAG CHABANE	PPh	Industrie du Bois et de Papier	7	TIZI OUZOU
241	DJAAROUNE SAID	P Ph	Agroalimentaire	7	ASSI YOUCEF
242	EURL "AGOUNI MOUSSE"	EURL	Industrie du Textile	7	TIZI OUZOU
243	EURL 7G MEDICAL GRT TAGRI FERE	EURL	ISMME	7	TIZI OUZOU
244	EURL ETP EMBALLAGE	EURL	Industrie du Bois et de Papier	7	SE TENINE
245	JUS MARS	PPh	Agroalimentaire	7	TIZI N'TLETA
246	MENDJEL Mokrane	P Ph	ISMME	7	TIZI RACHED
247	OUAKED Kamal	P Ph	Agroalimentaire	7	TIZI OUZOU
248	Rezik Mohamed	P Ph	ISMME	7	AGHRIBS
249	SARL ALBEP A GRT OUSSAID LAKHD.	SARL	Agroalimentaire	7	Draa Ben Khedda
250	SARL DIAPAM GRT SAAD HAMID	SARL	Industrie du Bois et de Papier	7	Draa El Mizan
251	SARL FABRIQUE ALGERIENNE CLOUS	SARL	ISMME	7	LNI
252	SARL FRIMEZ INDUSTRIE	SARL	ISMME	7	TIZI OUZOU
253	SARL GFT GRT FOUCHAL SAMIR	SARL	chimie et Plastique	7	Boghni
254	SARL LIMONADERIE HIZER Grt MILOUDI Ali	SARL	Agroalimentaire	7	Boghni
255	SARL THABOURTH EL AINCAR	SARL	Agroalimentaire	7	Boghni
256	SARL THIZIRI CONCEP.G KASSEL R	SARL	ISMME	7	BOUZEGUENE
257	SBAlHI Mohammed	PPh	ISMME	7	Draa Ben Khedda

N°	Raison Sociale	Pub Priv	Secteur	Effectifs Employés	Commune d'Implantation
258	SNC HADDOUCHE AHMED ET CIE	SNC	Agroalimentaire	7	TIZI OUZOU
259	SNC TMSO JUS MEKI FRERES	SNC	Agroalimentaire	7	Draa El Mizan
260	ARID RAMDANE	P Ph	Agroalimentaire	6	TIZI OUZOU
261	EURL ACCM GRT CHABANE RABAH	EURL	ISMME	6	TIZI GHENIF
262	EURL CIOMEX GROUPE	P Ph	Matériaux de Construction	6	TIZI OUZOU
263	EURL FAMMAB GERANT BOUAYAD BRA	EURL	ISMME	6	TIZI OUZOU
264	GUERS DJAFAR	P Ph	Industrie du Textile	6	LNI
265	SARL BISCUITERIE OLYMPIC	SARL	Agroalimentaire	6	Boghni
266	SPA SOTRACO PDG SAHLI MOURAD	SPA	Chimie et plastique	6	TIZI OUZOU
267	SARL CHERGUI PLAST GER.LOUNAS	SARL	chimie et plastique	6	Boghni
268	SARL FARAPLAST	SARL	Chimie et Plastique	6	Boghni
269	SARL KAMELEH COMMERCE ET INDUSTRIE	SARL	Industrie Diverse	6	AIT AISSA MIMOUN
270	SARL OUMATOUK Med AMEZIANE	SARL	Agroalimentaire	6	AEH
271	SARL SFMF	SARL	ISMME	6	TIZI OUZOU
272	SNC DJELID ET CIE GR DJELID KA	SNC	Agroalimentaire	6	MAATKAS
273	SNC Verre d'or AISSOU Rachid	SNC	Chimie et plastique	6	AZAZGA
274	Ets CHERFA	P Ph	ISMME	5	TIZI OUZOU
275	SARL NOUVELLES DU LITTORAL	SARL	Agroalimentaire	4	Boghni
276	SARL OVO GIDKY GR ROUMANE RACH	SARL	Agroalimentaire	3	TIZI OUZOU

Source : réalisé par nos soins à partir des données de la direction de l'industrie et des mines de la wilaya de Tizi-Ouzou en 2018.

L'évolution des effectifs ces dernières années sont en nettes régression. La plupart des secteurs d'activités ont perdus du personnel pour des raisons diverses dont on peut citer :

- Fermeture de certaines unités industrielles.
- La modernisation des outils de production.
- L'augmentation des charges.
- La diminution des matières et la difficulté d'approvisionnement
- La concurrence des produits d'importation.

L'industrie métallique mécanique électronique et électrique offre **2 528** emplois industriels publics.

Le complexe ENIEM à OUED-AISSI spécialisé dans le domaine de l'électroménager (cuisinières, réfrigérateurs, congélateurs et climatiseurs) emploie un effectif de **1717** travailleurs.

L'unité SPA Electro-Industriel (Ex ENEL) implantée à FREHA assurant la production de moteurs /Alternateurs, Transformateurs et groupes électrogènes avec un effectif de **811** employés.

La concentration des unités industrielles dans les zones plaines est liée principalement à la disponibilité du foncier industriel, mais aussi au maillage infrastructurel.

Les autres communes de montagne disposent de très peu d'unités industrielles, ce qui accentue les déséquilibres territoriaux.

Des efforts doivent être faits par les pouvoirs publics pour redynamiser l'industrie à travers toute la wilaya ceci passe par :

- La prise en charge des zones d'activité et zones industrielles par des programmes de mise à niveau et de viabilisation pour équilibrer la répartition spatiale des investissements.
- L'utilisation des lots existants et ceux restants à affecter.
- Le règlement de La problématique de double affectation des lots.
- L'aplanissement du problème du foncier industriel.

La redynamisation du secteur permettra la création d'emplois et l'absorption du chômage. Vu que la wilaya de Tizi-Ouzou a un fort taux de chômage comparativement aux autres wilayas limitrophes ou nationales

2. Présentation de l'échantillon et de la méthodologie de recherche

L'activité industrielle de la wilaya de TIZI-OUZOU est dominée particulièrement par quatre unités de production d'importance nationale implantées le long du couloir du SEBAOU.

L'échantillon que nous avons ciblé est constitué de **28 entreprises algériennes** (publiques et privées) du secteur industriel dont les principales sont les suivantes:

Le complexe ENIEM/CAM à OUED AISSI spécialisé dans le domaine de l'électroménager (cuisinières, réfrigérateurs, congélateurs et climatiseurs).

L'unité SPA Electro-Industrie (Ex ENEL) implantée à Freha assurant la production de moteurs /alternateurs, transformateurs et groupes électrogènes.

La COTONNIERE de TiziOuzou (CTO) assurant la fabrication de filés et tissus écrus et finis.

L'unité de meubles de TABOUKERT (Cne de Tizi-Rached) connue pour la fabrication de meubles de luxe et de style.

Le tissu industriel se complète par d'autres entreprises publiques; soit une totale 22 unité.

Le secteur privé d'importance régional quant à lui, est composé de l'unité d'eau minérale **LALA KHEDIJA d'Agouni Gueghrane** et de la laiterie **SPA/DBK**.

Notre enquête a été conduite par le mode qualitatif, à travers des questionnaires administrés auprès de 28 entreprises qui constituent l'échantillon de notre recherche.

Pour caractériser cet échantillon nous avons retenu les éléments suivants :

- Taille de l'entreprise en effectif ;
- La branche d'activité;
- La nature de la propriété de ces entreprises.

Afin d'identifier les entreprises à étudier, nous avons procédé à un recoupement d'informations à partir de différentes sources, telles que :

- La direction de la chambre de commerce, d'industrie et des mines de la wilaya de TIZI-OUZOU.
- La direction PME-PMI et de l'artisanat, de la wilaya de TIZI-OUZOU. Les entreprises dont l'effectif est inférieur à 250 éléments relève de la Direction PME/PMI et l'Artisanat (loi 01-18 de la 12/12/2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise).

Compte tenu de ces différentes sources d'information, nous avons sélectionné un échantillon de 100 entreprises dont 28 seulement ont répondu à notre questionnaire.

L'enquête sur le terrain vise à obtenir des informations sur la contribution de la Stratégie de la Gestion des Ressources Humaines à l'amélioration de la performance organisationnelle des entreprises algériennes, du secteur industriel (le textile et cuir, électronique/électrique, l'agro-alimentaire, etc.). Elle a été réalisée grâce à un questionnaire, dont lequel nous avons transformé les hypothèses en instrument de mesure, constitué par un système articulé de questions conçues essentiellement à partir de la théorie dans le domaine de la gestion des ressources humaines. En termes techniques, le questionnaire se compose de questions claires, formulées avec soin et exprimées dans un langage se rapprochant le plus des interviewés, et ce, afin d'obtenir le maximum d'informations sur le problème traité ainsi que pour ne pas rendre la tâche du répondant difficile. Ces questions sont de type de questions fermées.

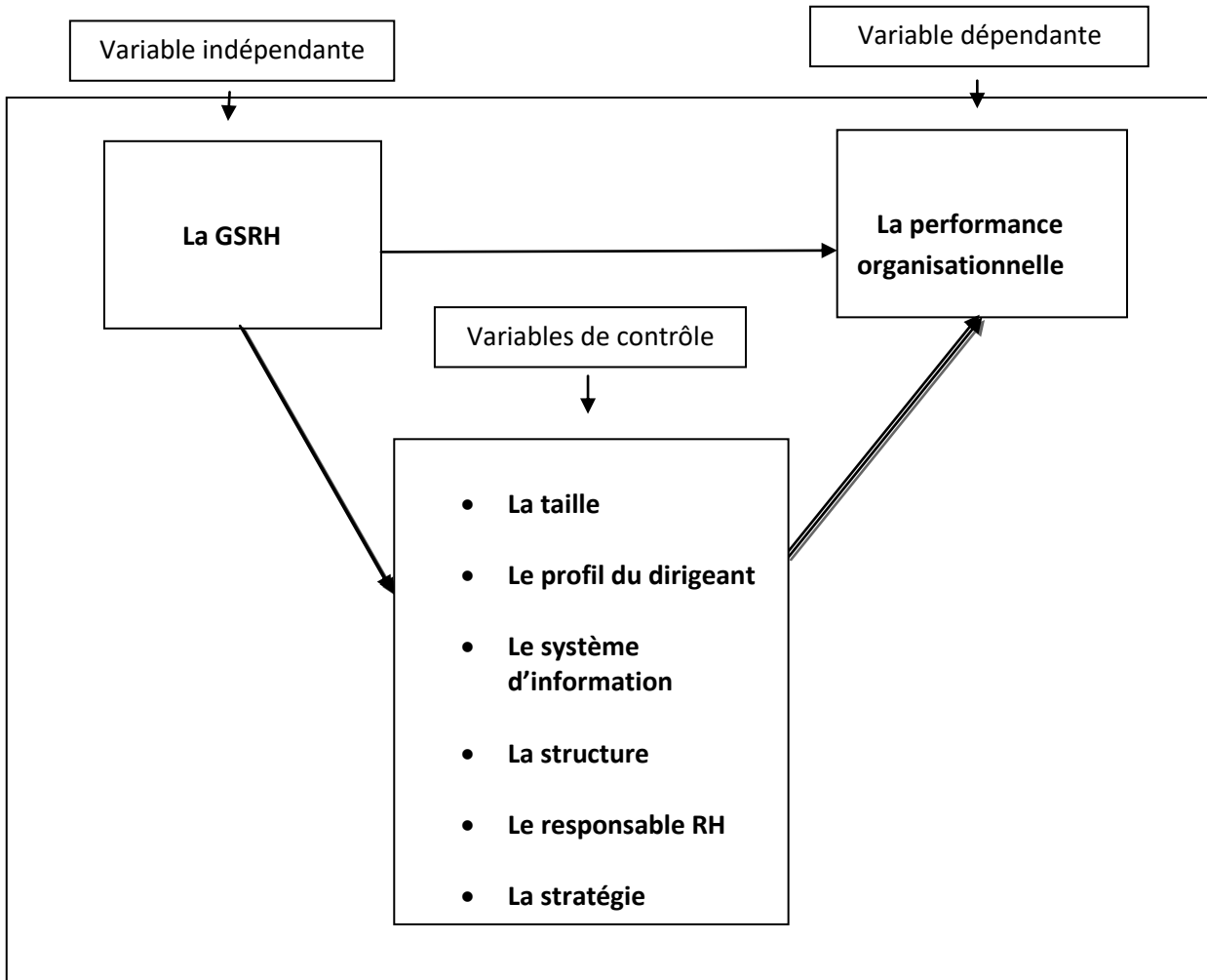
Nous avons donc veillé à ce que le questionnaire soit construit de façon logique et cohérente afin que les informations et les données que nous souhaitons récolter permettent d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche sachant que nous voulons vérifier l'impact des facteurs (taille, structure, structure FRH, profil du dirigeant, responsable RH, SI, SIRH, stratégie...etc) sur la performance organisationnelle de l'entreprise algérienne.

Nous avons aussi remarqué une certaine difficulté, de la part de certains responsables enquêtés, à appréhender l'intérêt de la recherche. La situation d'enquête paraît pour certains comme un examen, dont le but serait d'évaluer leurs aptitudes et leurs valeurs pour les remettre en cause ; ou bien une évaluation de la performance de l'entreprise et une comparaison de ses pratiques de Gestion des Ressources Humaines avec les autres entreprises. Cette inquiétude peut accentuer la tentation de présenter une bonne image de l'entreprise et, en conséquence, de privilégier les réponses que les personnes enquêtées considèrent comme servant cette finalité.

Pour traiter les données de notre questionnaire, nous procédons à l'analyse du tri à plat, à l'analyse du tri croisé et à l'analyse factorielle de correspondance multiple.

Nous pouvons dire que la description de la démarche méthodologique à notre sens est une nécessité, une démarche qui a demandé beaucoup de temps dans sa conception et dans sa mise en œuvre, une démarche réalisée avec l'aide du responsable de l'encadrement de notre travail de recherche.

Figure 9 : Modèle conceptuel de recherche



Source : établi par nos soins (travail de l'auteur).

Section.2. Analyse et interprétation des résultats

L'objectif de notre recherche vise à vérifier le degré de contribution de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines à la performance organisationnelle et de l'entreprise algérienne du secteur industriel. Ainsi nous allons vérifier les hypothèses que nous avons posées préalablement et qui s'attachent à comprendre l'impact de quelques facteurs : taille, structure organisationnelle, structure Fonction Ressources Humaines, profil du dirigeant, responsable Ressources Humaines, Système d'Information, Système d'Information Ressources Humaines, stratégie, implication du responsable ressources à la stratégie d'entreprise (la bonne gouvernance) sur la performance organisationnelle dans les entreprises algériennes (publiques et privées), du secteur industriel (le textile et cuir, électronique/électrique, l'agro- alimentaire, etc.) au niveau de la Wilaya de TIZI-OUZOU et tirer par la suite des conclusions à travers l'analyse des résultats de la recherche.

Les informations collectées au niveau des questionnaires seront utilisées comme des enrichissements pour notre interprétation des résultats.

L'interprétation des résultats est réalisée suivant plusieurs méthodes :

- L'analyse du tri à plat,
- L'analyse du tri croisé,
- L'analyse factorielle de correspondance multiple.

Dans ce cadre on a procédé à une interprétation des variables qui constituent les fondements de la contribution de la GSRH à la performance organisationnelle.

Nous pouvons dire une description de la démarche méthodologique à notre sens est une nécessité, une démarche qui a demandé beaucoup de temps dans sa conception et sa mise en œuvre, une démarche réalisée à l'aide des responsables de l'encadrement de ce travail.

1. Tri à plat :

L'analyse basée sur le tri à plat des variables explicatives nous donne le degré de participation de chaque variable à la performance organisationnelle,

1.1. Répartition par effectifs.

Afin de visualiser l'effet taille sur les pratiques de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans les entreprises de l'échantillon nous les avons répartis en quatre classes :

1-49 (salariés) ;

50-99 (salariés) ;

100-199(salariés) ;

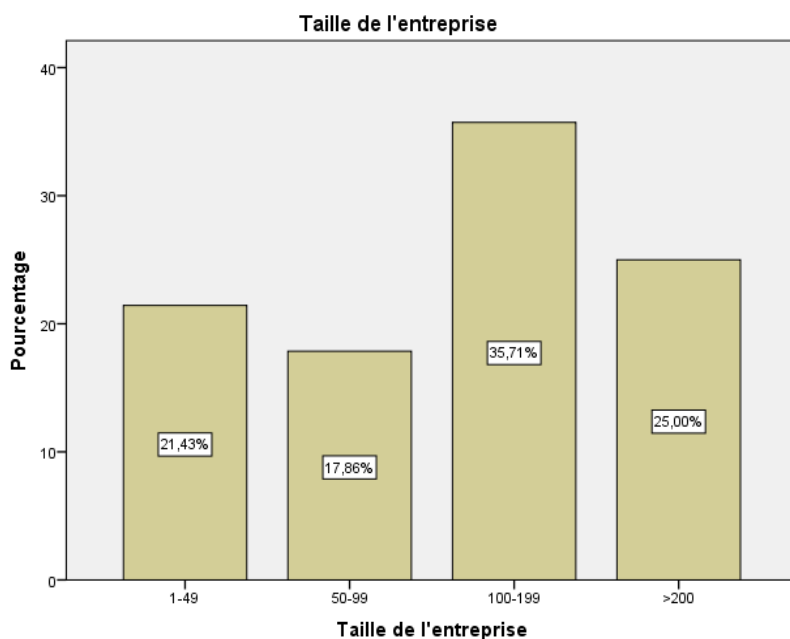
Plus que 200(salariés).

Tableau 13: Taille de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-49	6	21,4	21,4	21,4
	50-99	5	17,9	17,9	39,3
	100-199	10	35,7	35,7	75,0
	>200	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins

Figure10 : Taille de l'entreprise



Source : réalisé par nos soins

En respectant cette répartition, nous obtenons donc la distribution suivante :

75% de cet échantillon est constitué des entreprises de type PME-PMI dont les effectifs sont inférieurs à 250 « soit 21 entreprises », alors que les autres entreprises représentent respectivement 25%

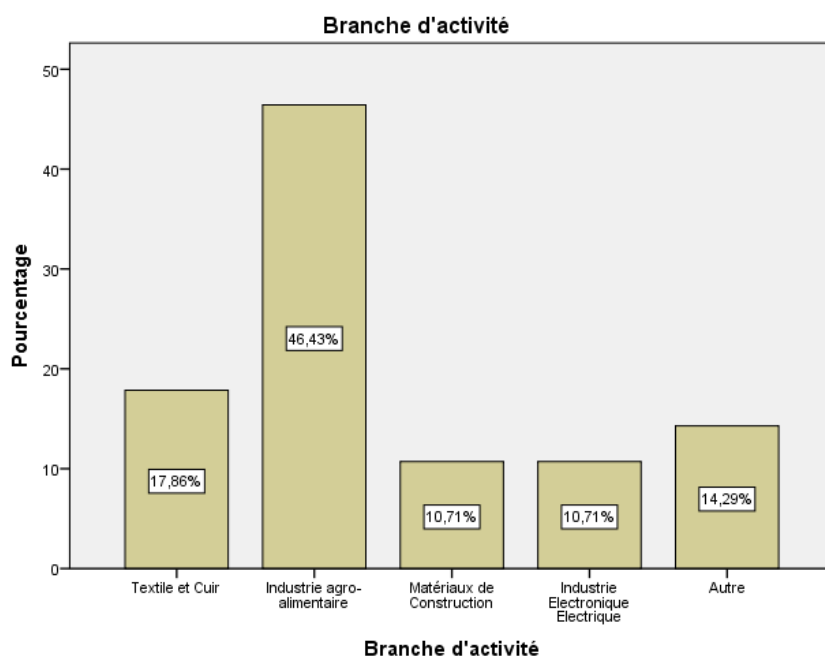
1.2. Répartition par branche d'activité.

Tableau 14 : Branche d'activité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Textile et Cuir	5	17,9	17,9	17,9
	Industrie agro-alimentaire	13	46,4	46,4	64,3
	Matériaux de Construction	3	10,7	10,7	75,0
	Industrie Electronique	3	10,7	10,7	85,7
	Electrique	3	10,7	10,7	85,7
	Autre	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins

Figure 11: Branche d'activité



Source : réalisé par nos soins

Le plus grand pourcentage 46.4% des entreprises enquêtées œuvrent dans l'industrie agro-alimentaire. Elles sont suivies par l'industrie textile et Cuir avec un pourcentage de 17.8% et par l'industrie matériaux de construction à égalité avec l'industrie Electronique et Electrique 10.7%.

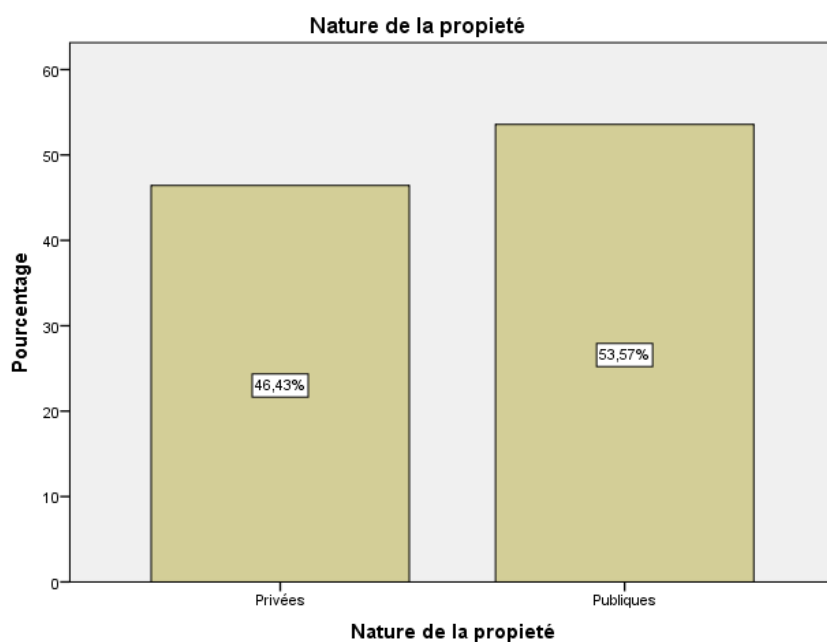
1.3. Répartition par la nature de la propriété.

Tableau 15: Nature de la propriété.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Privées	13	46,4	46,4	46,4
	Publiques	15	53,6	53,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure 12 : Répartition par la nature de la propriété.



Source : réalisé par nos soins.

Sur le total de 28 entreprises de l'échantillon, 13 entreprises sont privées suivi par les propriétés publiques qui représentent 53.6% (avec un total de 15 entreprises) de l'échantillon total.

C'est sur la base de cet échantillon que nous allons faire notre analyse dans les points qui vont suivre.

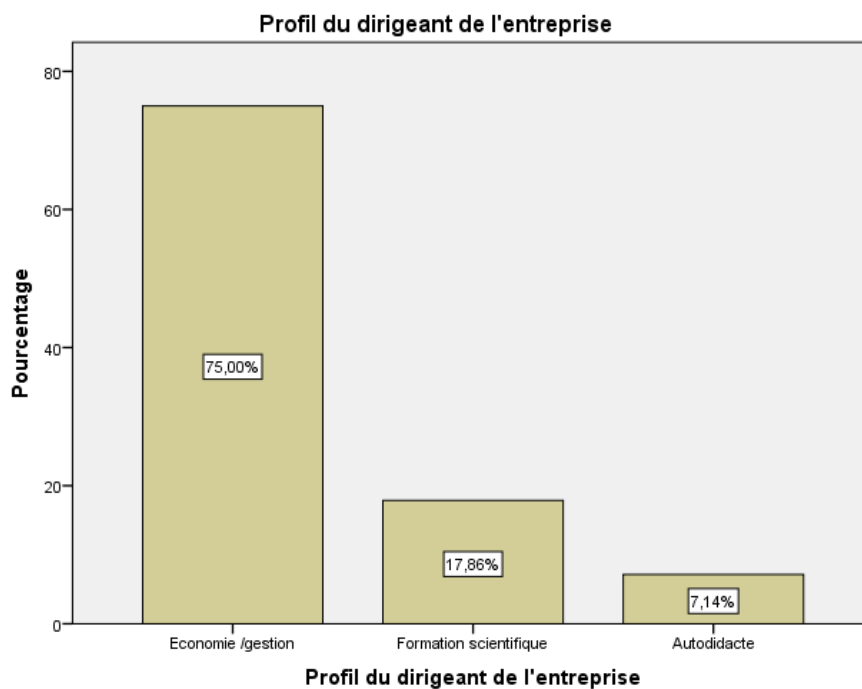
1.4. La répartition par le profil du dirigeant

Tableau 16: Profil du dirigeant

		Profil du dirigeant de l'entreprise			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Economie /gestion	21	75,0	75,0	75,0
	Formation scientifique	5	17,9	17,9	92,9
	Autodidacte	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins

Figure 13: Profil du dirigeant



Source : réalisé par nos soins

Promu premier responsable de l'entreprise, le manager doit prendre conscience que parler de Ressources Humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, comme d'autres ressources utilisables dans l'entreprise, mais que les Hommes ont des ressources. Car, de même que la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau c'est l'homme, la différence entre une entreprise performante et celle qui végète repose sur la capacité de ses

responsables dirigeants à mobiliser pleinement les compétences pour relever le défi de la concurrence.

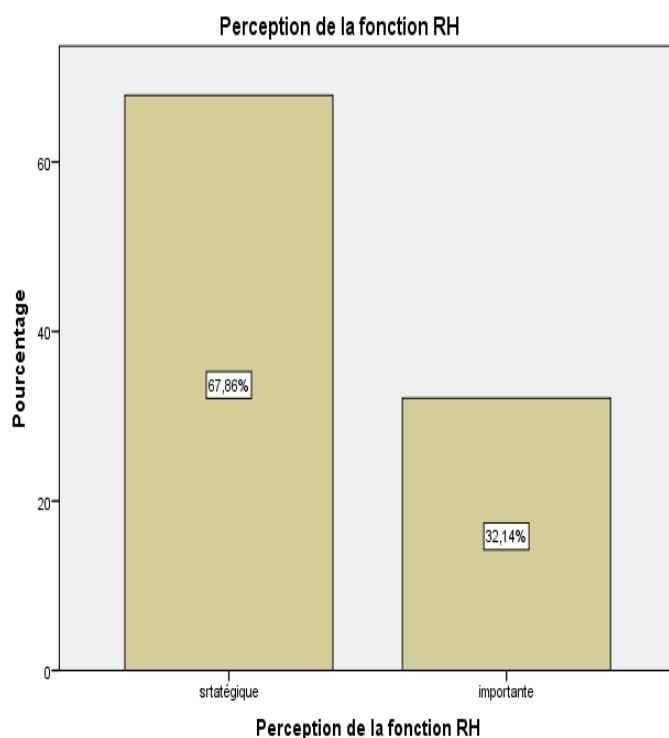
1.5. Perception de la fonction ressources humaines

Tableau 17 : Perception de la fonction RH

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Stratégique	19	67,9	67,9	67,9
	Importante	9	32,1	32,1	100,0
Total		28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins

Figure 14: perception de la fonction RH



Source : réalisé par nos soins

Tous les observateurs attentifs concordent à reconnaître aujourd’hui le rôle fondamental de la GRH dans un système de plus en plus complexe, une fonction qui commence à gagner plus du terrain, et plus de reconnaissance.

En effet, dans le cas de notre échantillon ; la majorité des répondants considèrent la Fonction Ressources Humaines comme une fonction stratégique 67.8% dont le bon fonctionnement de l’organisation dépend, c’est une fonction qui constitue un levier important de la réalisation de

la politique générale de l'entreprise d'une part, et d'autre part elle contribue à la détermination des axes stratégiques au lieu de se cantonner aux tâches administratives.

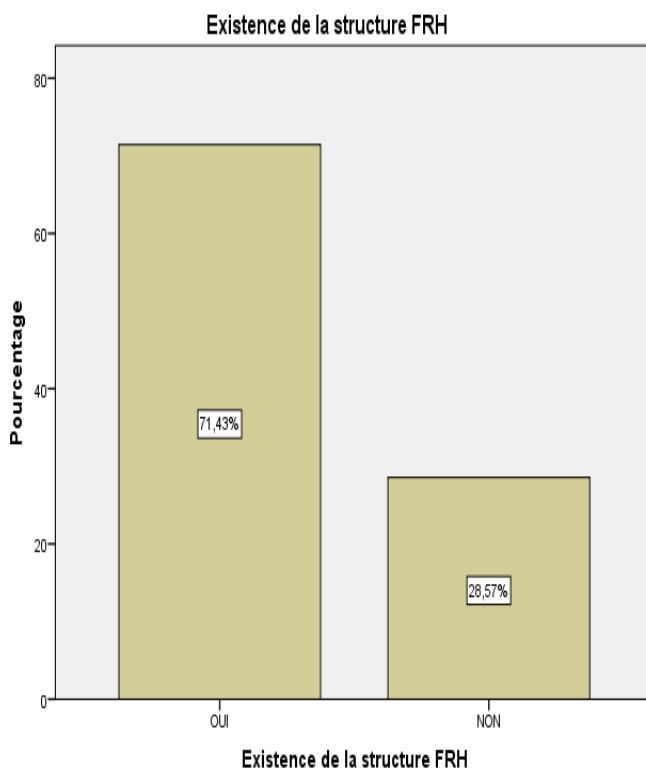
1.6. Existence de la structure FRH

Tableau 18: Existence de la structure FRH

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	20	71,4	71,4	71,4
	NON	8	28,6	28,6	100,0
Total		28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure 15 : Existence de la structure FRH



Source : réalisé par nos soins.

Un autre indicateur peut expliquer la contribution de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines à la performance organisationnelle, il s'agit de l'organisation de cette fonction et de sa structuration.

La représentation formelle de la fonction sociale est étroitement liée à un ensemble de facteurs de contingence, le nombre de personnes employées dans l'entreprise apparaît souvent comme un déterminant essentiel du degré de structuration formelle de cette fonction, une telle structuration qui a une influence sans doute sur le degré d'association et d'implication de la fonction sociale dans la démarche stratégique, dans la mesure où une fonction bien organisée, bien structurée apporte une valeur ajoutée significative à toute approche décisionnelle.

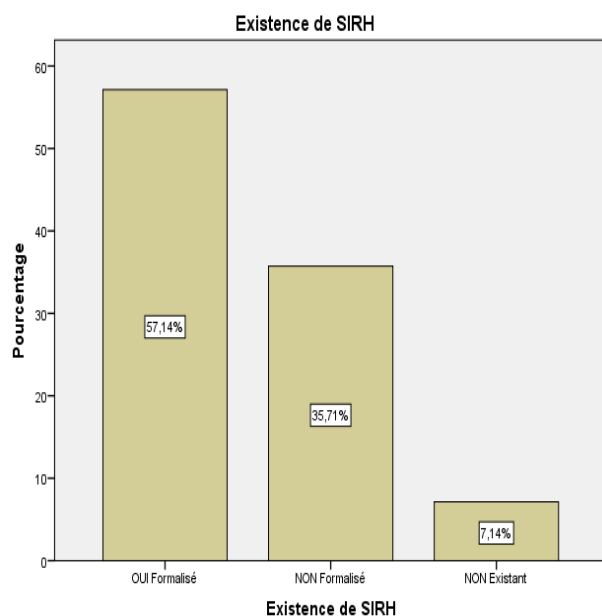
1.7. Existence de système d'information ressources humaines

Tableau 19 : Existence de SIRH

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI Formalisé	16	57,1	57,1	57,1
	NON Formalisé	10	35,7	35,7	92,9
	NON Existant	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure 16 : Existence de système d'information ressources humaines



Source : réalisé par nos soins.

Dans le cadre de notre enquête, la majorité des entreprises dispose d'un système d'information ressources humains soit 57.1%.

Au moment de participation du Responsable Ressources Humaines au comité de direction ce qui importe en effet (outre que son profil) pour qu'il participe effectivement, c'est l'existence des moyens informationnels sur son domaine, des moyens lui permettant de disposer des informations exhaustives et fiables couvrant l'ensemble des domaines concernant la fonction sociale, la participation des Responsables Ressources Humaines à la stratégie passe par le développement d'un système d'information sociale fiable qui assure la bonne information au bon moment.

Dans notre échantillon les entreprises ayant un SIRH sont des entreprises dotant d'une structure Fonction Ressources Humaines, ce système d'information porte sur toutes les informations pourtant sur l'effectif, sur les compétences et sur l'ancienneté, et dans la majorité des cas c'est un système formalisé pris en charge soit par le Responsable Ressources Humaines soit par le supérieur hiérarchique et généralement utilisé par ce responsable lui-même, par le supérieur hiérarchique et par le dirigeant de l'entreprise, néanmoins il existe donc une forte relation entre la fiabilité et le degré de formalisation du SIRH et l'existence d'une structure Fonction Ressources Humaines, car dans les entreprises n'ayant pas une Fonction Ressources Humaines ne disposent pas d'un système d'information fiable et même s'il existe, il est non formalisé.

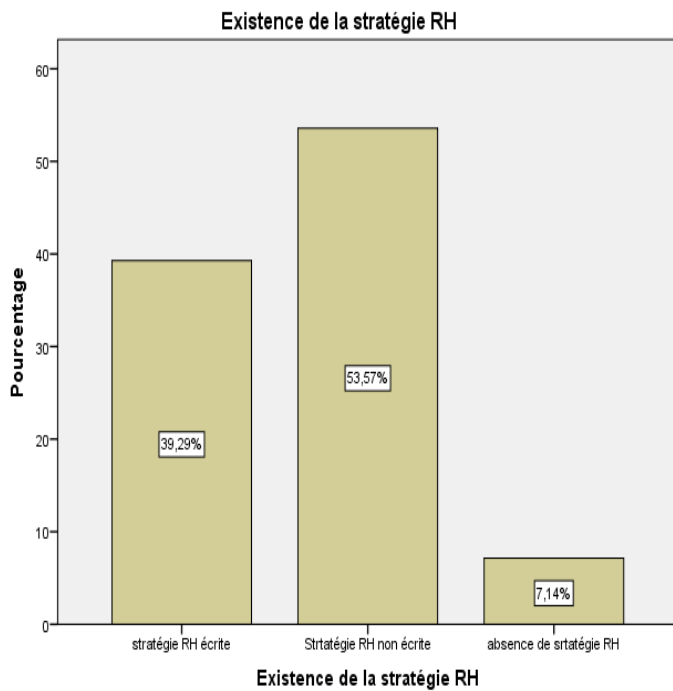
1.8. Existence de la stratégie RH

Tableau 20: Existence de la stratégie RH

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide stratégie RH écrite	11	39,3	39,3	39,3
Stratégie RH non écrite	15	53,6	53,6	92,9
absence de stratégie RH	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure 17: Existence de la stratégie RH



Source : réalisé par nos soins.

Cette dernière forme de stratégie est plus privilégiée dans le cas de la stratégie Ressources Humaines, puisque 53.5% des entreprises enquêtées disposent d'une stratégie Ressources Humaines non écrite, contre 39.2% ayant une stratégie Ressources Humaines écrite. La forme non écrite de la stratégie est, donc, plus fréquente dans le cas de la stratégie Ressources Humaines que dans celui de la stratégie d'entreprise ; ce qui montre que la stratégie Ressources Humaines n'occupe pas la même importance que la stratégie organisationnelle dans la gestion des entreprises algériennes.

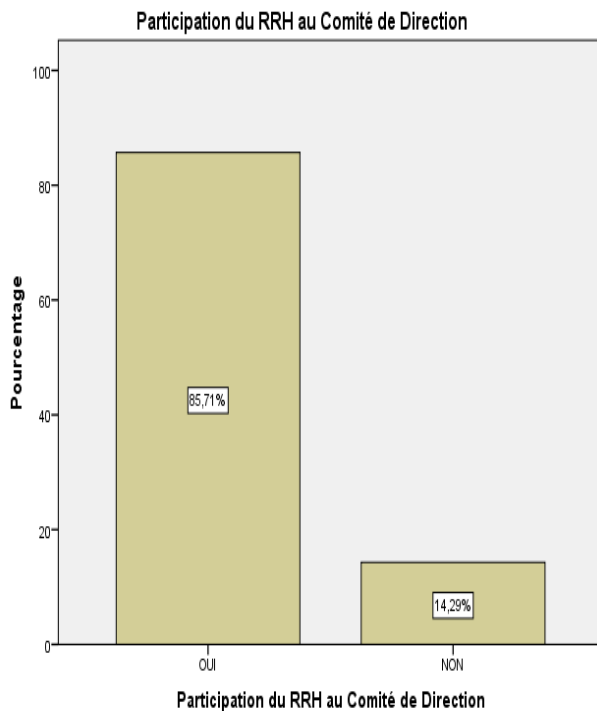
1.9. Participation du RRH au comité de direction

Tableau 21 : Participation du RRH au Comité de Direction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	24	85,7	85,7	85,7
	NON	4	14,3	14,3	100,0
Total		28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure 18 : Participation du RRH au comité de direction



Source : réalisé par nos soins.

La participation de responsable social dans la prise de décision stratégique constitue le premier signe de la valorisation du variable ressources humaines dans le développement de la performance de l'entreprise algérienne.

Cette intégration rend compte de l'importance d'une telle variable dans toute démarche de réflexion organisationnelle. Cependant dans la majorité des entreprises 85.7% soit 24 entreprises, les responsables de la Fonction font partie de la direction générale.

Grâce à ce résultat nous pouvons dire que la Fonction Ressources Humaines est devenue un véritable partenaire d'affaires d'entreprise, certes elle n'est plus une fonction d'exécution des plans stratégique de l'entreprise, mais c'est une entité permettant d'apporter une réelle valeur ajoutée à la démarche stratégique en essayant ainsi de sensibiliser les membres du comité de direction à l'apport de la variable sociale dans toute phase d'exécution, c'est une fonction qui veille à l'harmonisation de la politique de l'entreprise et des attentes des salaires.

Les ressources humaines (RH) apparaissent de plus en plus comme un élément déterminant de la compétitivité des organisations et de leur capacité à innover. Cette affirmation confère aux

décisions et aux activités de gestion des ressources humaines (GRH) une dimension stratégique dans la conduite des organisations algériennes.

1.10. Existence de la stratégie d'entreprise :

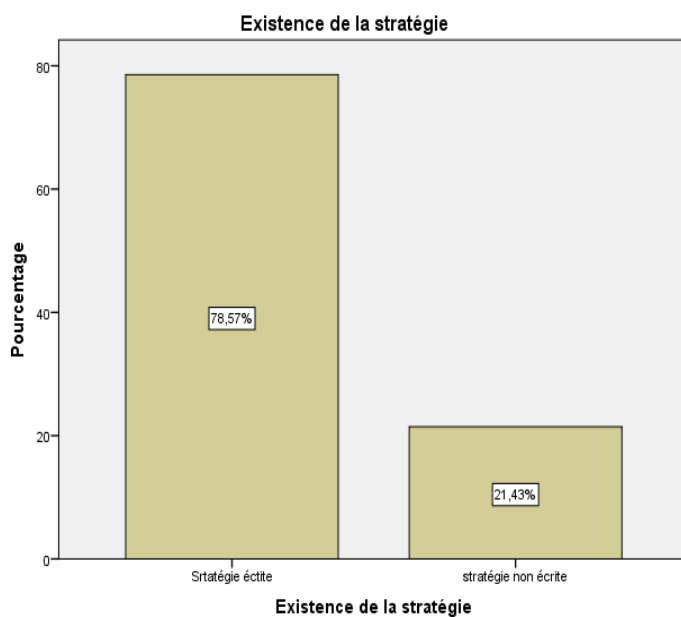
Tableau 22: Existence de la stratégie

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Stratégie écrite	22	78,6	78,6	78,6
	stratégie non écrite	6	21,4	21,4	100,0
Total		28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Notre enquête révèle qu'au niveau de la stratégie organisationnelle, les entreprises de notre échantillon tendent à formaliser la stratégie, c'est-à-dire à l'explicitier (78.6% des cas), alors que 21.4% optent pour la stratégie implicite, c'est-à-dire non écrite.

Figure 19 : Existence de la stratégie



Source : réalisé par nos soins

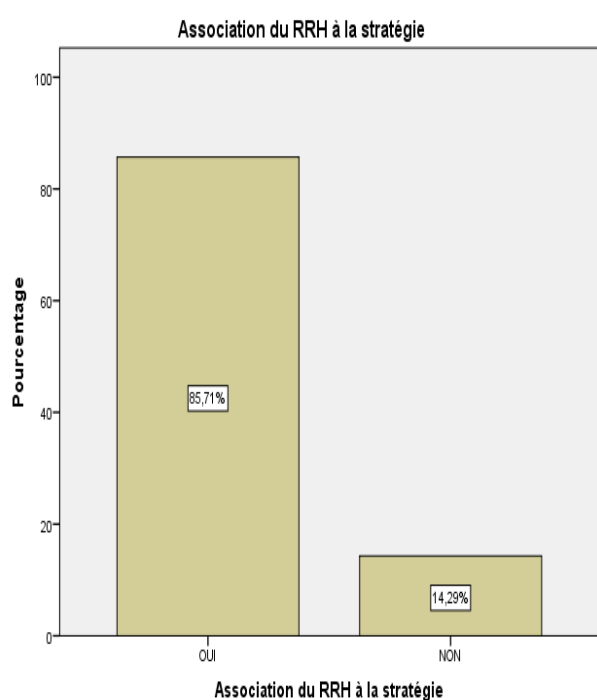
1.11. L'association du RRH à la stratégie

Tableau 23 : Association du RRH à la stratégie

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	24	85,7	85,7	85,7
	NON	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure 20 : Association du RRH à la stratégie



Source : réalisé par nos soins.

L'implication de la majorité des responsables ressources humaines 85.7% à la conception de la stratégie d'entreprise soit 24 entreprises nous renseigne sur le degré d'intégration de la variable ressources humaines dans toute démarche de réflexion stratégique et de performance organisationnelle.

Grâce à ce résultat nous pouvons dire que la Fonction Ressources Humaines est devenue un véritable partenaire d'affaires d'entreprise, certes elle n'est plus une fonction d'exécution des plans stratégique de l'entreprise, mais c'est une entité permettant d'apporter une réelle valeur ajoutée à la démarche stratégique en essayant ainsi de sensibiliser les membres du comité de

direction à l'apport de la variable sociale dans toute phase d'exécution, c'est une fonction qui veille à l'harmonisation de la politique de l'entreprise et des attentes des salaires.

Les ressources humaines (RH) apparaissent de plus en plus comme un élément déterminant de la performance des organisations et de leur capacité à innover. Cette affirmation confère aux décisions et aux activités de gestion des ressources humaines (GRH) une dimension stratégique dans la conduite des organisations algériennes.

Nous avons essayé d'identifier le niveau de motivation des participants et des non participants à l'élaboration de la stratégie. Ceux qui ont déclaré ne pas participer pleinement à l'élaboration de la stratégie, et dont la réflexion stratégique n'est pas prise au sérieux, affirment que l'adhésion au processus stratégique permet de satisfaire leurs besoins d'estime. Ils sentent qu'ils peuvent s'exprimer et influencer la décision stratégique, même celle qui n'a pas été prise par eux.

En effet, les responsables qui participent en amont du processus stratégique, sont davantage motivés. Ils adhèrent aux objectifs de l'entreprise, sachant qu'ils ont contribué et participé à leur élaboration.

Quant aux non participants à l'élaboration de la stratégie, ils sentent que la fonction Ressources Humaines ne semble pas constituer un acteur sur la scène stratégique ; son rôle se limite à la mise en œuvre d'une stratégie décidée sans elle. Cette place inférieure qu'occupe cette fonction se répercute sur la satisfaction de ses responsables.

Cette frustration, certes latente, mais perceptible, peut s'aggraver davantage pour se transformer en désintérêt du travail si les entreprises ne prendraient pas les mesures nécessaires pour, non seulement intégrer leur personnel, dès le début, dans le processus stratégique, mais aussi pour essayer de concrétiser les idées conçues par les participants à la vision globale de l'entreprise.

Nous avons relevé, que la participation des responsables Ressources Humaines à la formulation de la stratégie favorise l'exploitation et le développement de la créativité à travers les échanges faits entre des modes de pensée différents et des compétences différentes. Cette interaction entre les managers des différentes fonctions de l'entreprise a le mérite de doter les participants d'une expérience et d'un apprentissage en matière d'élaboration de la stratégie et de la réflexion stratégique. C'est une sorte d'exercice qui aide à améliorer l'esprit créatif et innovateur chez les responsables Ressources Humaines.

Cette opportunité de développement du potentiel créatif est inexistante dans le groupe des non participants à l'élaboration de la stratégie, ce qui risque de leur faire perdre une partie de leur compétence cognitive, c'est-à-dire leur capacité à évaluer les solutions, à formaliser les idées, à penser et à critiquer.

La participation des acteurs est donc nécessaire pour que le personnel s'engage dans le respect des lignes de conduite définies et dans la réalisation des objectifs tracés.

Faute d'intégration réelle, le personnel risque de ne pas adhérer aux objectifs fixés, car il n'a pas participé à leur élaboration. En fait, les parents aiment beaucoup leurs propres enfants, mais ne portent qu'un intérêt limité aux enfants des autres.

Cet engagement a trois effets :

- Il développe la motivation des hommes qui seront responsables de l'exécution grâce à la compréhension des problèmes et des solutions, et grâce à l'appropriation de la décision par chacun (appropriation liée à sa contribution, même modeste).
- Il mobilise plus complètement le potentiel créatif de l'entreprise grâce à la contribution d'individus confrontés directement aux problèmes et capables d'expérimenter des solutions.
- Il permet de réduire les biais cognitifs, de perception de l'environnement et de l'entreprise lors du diagnostic et de la préparation de la décision.

D'un autre côté, la prise de décision collective aboutit à des solutions efficaces grâce à la qualité des idées qui émergent du groupe, à une exécution plus facile grâce à une solidarité qui se développe à l'intérieur du groupe, et constitue une source d'enseignement et de formation pour chacun de ses membres.

Ainsi, les avantages de la participation du personnel justifient l'intégration de la GRH à ce processus et peuvent se résumer comme suit :

- Les stratégies développées seront plus réalistes, car elles sont formulées par des acteurs qui connaissent de près la situation interne et externe de l'entreprise. Elles seront aussi créatives dans la mesure où elles sont le résultat d'un mélange d'expertises managériale et technique, et d'angles de vue différents.
- La participation implique un engagement fort des membres de l'entreprise à la réalisation de la stratégie, conduisant à une mise en œuvre efficace.

-La participation permet d'instaurer de nouvelles attitudes, de nouveaux savoir-faire et de nouveaux comportements dans l'entreprise.

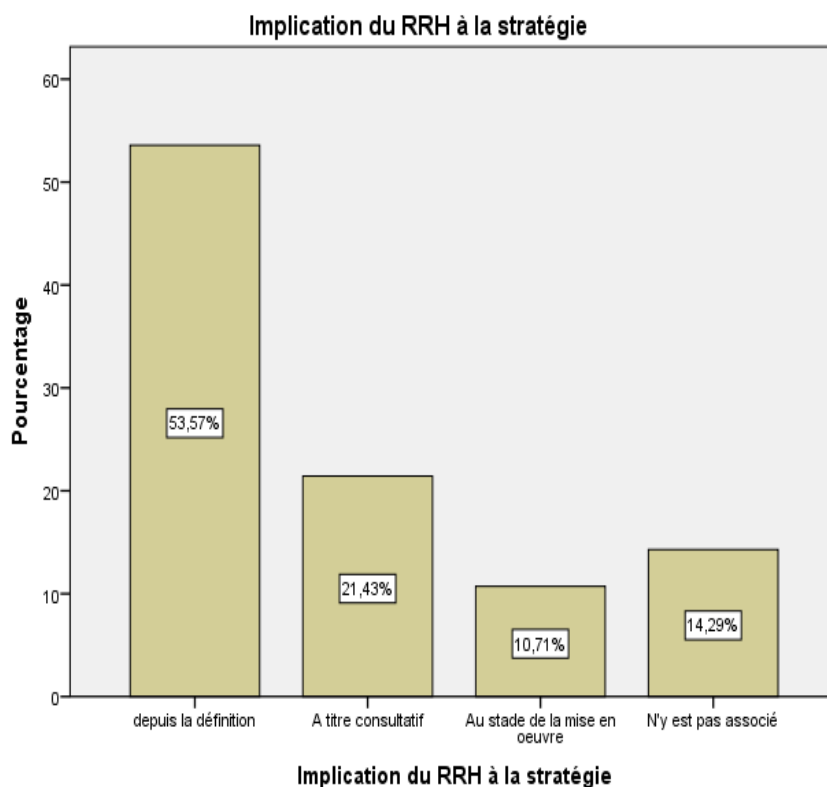
1.12. Le moment de l'implication du RRH à la stratégie

Tableau 24: Le moment d'implication du RRH à la stratégie

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
depuis la définition	15	53,6	53,6	53,6
A titre consultatif	6	21,4	21,4	75,0
Au stade de la mise en œuvre	3	10,7	10,7	85,7
N'y est pas associé	4	14,3	14,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure 21 : Implication du RRH à la stratégie



Source : réalisé par nos soins.

La participation de la Gestion des Ressources Humaines au processus stratégique de l'entreprise algérienne concerne, d'une part, la formulation de la stratégie et, d'autre part, la mise en œuvre des décisions stratégiques.

Il s'agit donc d'une intervention de la Gestion des Ressources Humaines en amont et en aval de la stratégie d'entreprise algérienne.

Nous tenterons, dans ce qui suit, d'étudier le véritable moment d'intervention de la Gestion des Ressources Humaines dans le processus stratégique et l'effet de cette intervention sur la motivation et le potentiel créatif des responsables Ressources Humaines des entreprises algériennes.

Ainsi, il nous a semblé intéressant d'étudier les effets de la participation tant sur les intervenants en amont que sur les intervenants en aval du processus stratégique pour, ensuite, faire des comparaisons entre ces deux catégories d'intervenants.

La gestion stratégique des ressources humaines, est une approche qui vise à intégrer la Fonction Ressources Humaines aux comités stratégiques de l'entreprise, ce qui sous-entend un rapprochement de la Gestion des Ressources Humaines et des instances de la direction.

Une telle approche de gestion est conditionnée par l'amélioration du rôle de la Fonction Ressources Humaines dans l'organisation, une amélioration qui passe, d'abord par son intégration dans le processus de formalisation stratégique, puis sa participation à la mise en œuvre des orientations et axes stratégiques de l'entreprise.

Le processus stratégique comporte essentiellement deux étapes : l'étape de la formulation de la stratégie et celle de la mise en œuvre.

À la question relative au moment de l'implication du responsable Ressources Humaines dans le processus stratégique, les réponses ont été regroupées en deux catégories : les participants à la formulation de la stratégie (ceux qui sont impliqués dès le début ou à travers la consultation écrite) et les non participants (ceux qui sont impliqués dans la mise en œuvre, ou ceux qui n'ont pas été consultés).

Les résultats relatifs à cette question sont présentés ainsi :

Il ressort que 15 entreprises de l'échantillon 53.5% intègrent leurs responsables du Ressources Humaines dans l'élaboration de la stratégie d'ensemble, soit dès le début ; c'est-à-dire avant même d'écrire ou d'envoyer un document à remplir, soit à travers la consultation écrite, et ce, en demandant au responsable Ressources Humaines de remplir un questionnaire relatif à la stratégie à élaborer. Les entreprises qui n'impliquent les responsables Ressources Humaines qu'après l'élaboration de la stratégie représentent un taux de 46.5% (13 entreprises); 21.4%

seulement impliquent le responsable du personnel RH dans l'étape de la mise en œuvre (6 entreprises) et 10.7% à titre consultatif (3 entreprises).

De cette première analyse nous pouvons conclure que le responsable Ressources Humaines joue un véritable rôle stratégique.

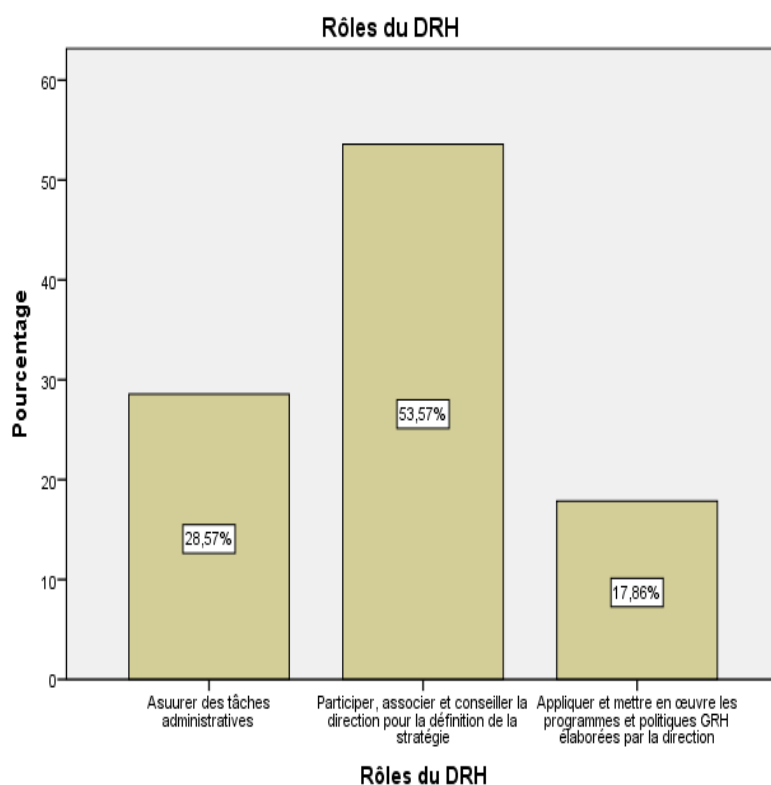
1.13. Rôles du DRH

Tableau 25: Rôles du DRH

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Assurer des tâches administratives	8	28,6	28,6	28,6
Participer, associer et conseiller la direction pour la définition de la stratégie	15	53,6	53,6	82,1
Appliquer et mettre en œuvre les programmes et politiques GRH élaborées par la direction	5	17,9	17,9	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure 22: Rôles du DRH



Source : réalisé par nos soins.

Parmi les missions les plus attribuées à la Fonction Ressources Humaines c'est : participer, associer et conseiller la direction pour la définition de la stratégie (avec un pourcentage de 53.5%) ce qui confirme le rôle de plus en plus important de cette fonction dans l'élaboration d'une vision politique pour l'entreprise.

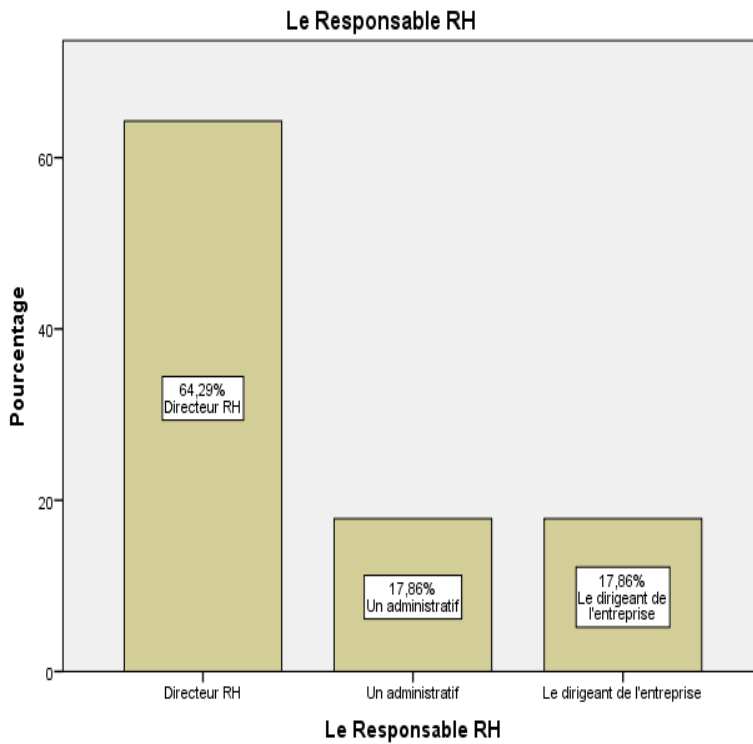
1.14. Le responsable ressources humaines

Tableau 26: Le Responsable RH

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Directeur RH	18	64,3	64,3	64,3
	Un administratif	5	17,9	17,9	82,1
	Le dirigeant de l'entreprise	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure 23: Responsable RH



Source : réalisé par nos soins.

Dans le cadre de notre enquête, nous relevons que les entreprises ayant des structure chargées de la fonction ressources humaines soit 64.2%, celles-ci sont confiées à un directeur ressources humaines qui représente le premier responsable de tout le département ressources humaines de l'organisation et qui s'occupe de toute la **GRH**. La fonction des ressources humaines étant perçue comme **stratégique** au sein d'une entreprise, le rôle du DRH a une grande importance.

Nous pouvons dire que les compétences des responsables Ressources Humaines sont, donc, un préalable à un management des ressources humaines qui se veut créateur de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Le constat est simple. Il suffit d'admettre que les choix fondamentaux des dirigeants sont porteurs de sens notamment pour les salariés et les actionnaires et rendent leur implication dans les projets de l'entreprise sans failles. C'est dans ce cadre qu'un management des ressources humaines ayant pour vocation de mobiliser les hommes en faveur de l'action collective gagne sa place et prouve son efficacité et sa contribution aux performances dans l'organisation algérienne.

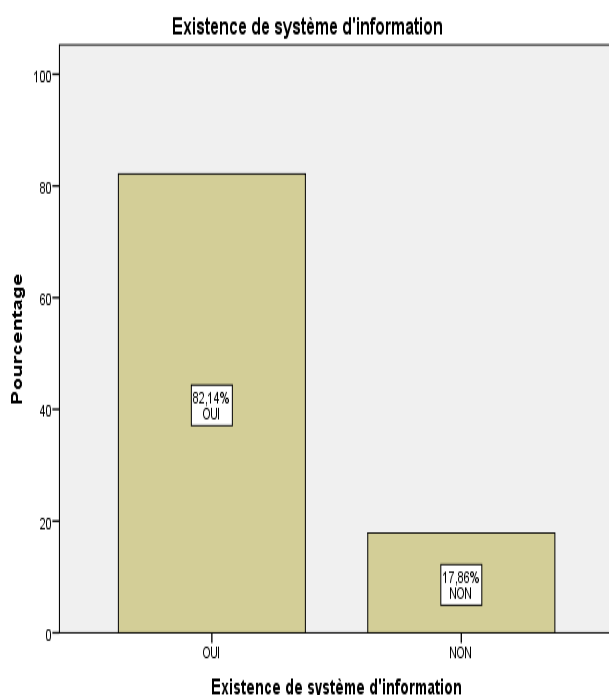
1.15. Existence de système d'information

Tableau 27: Existence de système d'information

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	23	82,1	82,1	82,1
	NON	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure 24: Existence de système d'information



Source : réalisé par nos soins.

Dans le cadre de notre de travail, la totalité des entreprises ont un système d'information soit 82.1% et pour apprécier la fiabilité de ce système des critères de mesures ont été utilisés :

-L'existence du Système d'Information ;

-La formalisation.

L'existence d'un système d'information fiable et formalisé est assujettie de la structuration de l'entreprise. Cette dernière l'utilise sans doute pour améliorer sa performance organisationnelle puisqu'il se dispose de l'information nécessaire pour assurer le bon déroulement de ses tâches.

L'existence d'un système d'information constitue un levier, une condition pour toute démarche d'intégration stratégique.

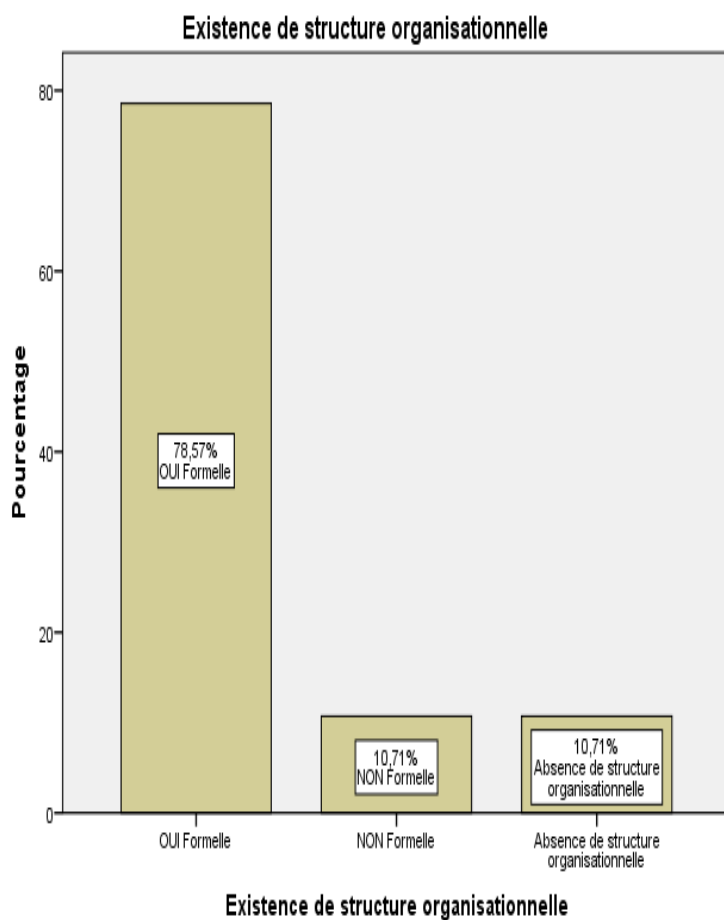
1.16. Existence de structure organisationnelle

Tableau 28: Existence de structure organisationnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI Formelle	22	78,6	78,6	78,6
	NON Formelle	3	10,7	10,7	89,3
	Absence de structure organisationnelle	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure25 : Existence de structure organisationnelle



Source : réalisé par nos soins.

La structure organisationnelle est la partie visible du management et représente un élément essentiel en matière de gestion des organisations.

Dans le cadre de notre enquête, la plus part des entreprises disposent d'une structure formelle soit 78.5%.

Comme tout autre type d'organisation, les entreprises ont besoin d'une structure claire. C'est la seule façon pour toutes les personnes concernées de savoir où elles se situent dans l'entreprise, ce dont elles sont responsables et qui a le pouvoir de prendre les décisions finales.

Nous pouvons dire que la structure représente un gage de bon fonctionnement et de performance organisationnelle des entreprises. Elle permet d'encadrer, de structurer l'entreprise et les employés et de tracer les relations entre les différents paliers hiérarchiques, les différents départements ainsi que les différentes fonctions

2. La gestion stratégique des ressources humaines une pratique de bonne gouvernance des entreprises.

La GRH ne peut plus être considérée comme le moyen de traduire dans l'action les objectifs de l'entreprise. Elle est amenée, de plus en plus, à assurer une bonne gouvernance vis à- vis de toutes les parties prenantes de l'entreprise, ainsi qu'une capacité rapide avec les évolutions et mutations environnementales. A ce niveau intervient le rôle assigné à la GRH dans la gouvernance qui consiste, à l'aide de leviers incitatifs et de mécanismes de contrôle, à aligner le comportement des dirigeants ainsi que celui des salariés non dirigeants sur le critère de maximisation de la richesse des actionnaires.

L'entreprise doit associer capital financier et capital humain, de manière à ce que ce dernier soit valorisé au même titre que le capital financier.

Néanmoins, le capital humain du dirigeant exerce un rôle essentiel sur la structure de gouvernance de l'entreprise et ce, pour deux raisons :

-La première tient aux motivations du dirigeant :

Un dirigeant qui dispose d'un capital humain important et reconnu n'aura que peu de difficulté à se trouver un emploi sur le marché du travail. Le dirigeant pourra donc être tenté de consolider son pouvoir à l'intérieur de l'entreprise ; il sera plus réticent à ouvrir le capital de son entreprise à des investisseurs financiers ou à d'autres entreprises ;

-La seconde raison est liée aux développements de l'entreprise :

Une entreprise qui grandit a de nouveaux besoins tant en matière organisationnelle qu'en matière commerciale et financière. Le dirigeant est l'un des pivots de cette réponse à ces besoins liés à la croissance.

Parmi les pratiques de GRH qui contribuent à réduire les conflits d'agence et à la bonne gouvernance, nous pouvons en citer :

- ✓ La formation. Elle a pour rôle d'encourager la coopération des salariés et de favoriser leur motivation ainsi que leur implication ;
- ✓ La sélection des directeurs. Cette activité permet à l'entreprise d'ajuster certains aspects démographiques de son personnel lorsque c'est nécessaire pour le devenir de l'entreprise ;
- ✓ Les systèmes de rémunération. Ils ont un rôle incitatif, car ils permettent de s'aligner sur les objectifs organisationnels, sur les objectifs individuels (équité, motivation,...) et sur les contraintes externes ;
- ✓ Les systèmes d'évaluation du rendement. Ils permettent de mieux contrôler les salariés et d'aligner leur comportement sur le critère de performance.

Que ce soit sous l'angle des coûts d'agence, des conflits d'intérêts, des coûts de main d'œuvre, des qualifications, de la motivation, des disponibilités, des comportements ou de la culture ; les RH et la bonne application de la gouvernance sont considérées comme un facteur critique dans la réalisation des objectifs organisationnels. Donc pour atteindre le succès organisationnel, la performance et la satisfaction, il faut avoir une complémentarité entre la GRH et la gouvernance d'entreprise.

Une flexibilité de la GRH est indispensable pour une meilleure gouvernance. La flexibilité est l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux.

La flexibilité constitue alors un enjeu majeur des politiques de GRH. Elle s'oppose le plus souvent à la rigidité, avec des synonymes comme souplesse, adaptabilité ou réactivité. Les pratiques de flexibilité consistent à faire évoluer l'ensemble des conditions liées à l'emploi : temps du travail, nature du contrat, lieu de son exercice, modalités de rémunération.

De plus, la flexibilité de la GRH se manifeste essentiellement dans la contribution d'une bonne gouvernance d'entreprise par :

- ✓ La structuration des mécanismes de rémunération et d'incitation qui est l'un des aspects essentiels du gouvernement d'entreprise, car les sociétés ont besoin de flexibilité pour ajuster leurs systèmes à leur propre situation ;
- ✓ L'instauration des mesures pour que la rémunération soit fixée au terme d'un processus de gouvernance explicite dans lequel les rôles et responsabilités des parties prenantes soient clairement définis et séparés.

2.1. Signification de la gouvernance des entreprises :

La gouvernance d'entreprise ne peut être réduite au travail que mènent en commun la direction générale et le conseil d'administration dans le champ de la stratégie, des comptes et des risques. Elle a aussi pour l'objectif de bien utiliser, d'enrichir et de valoriser l'actif humain.

Pour 57,14% des personnes enquêtées, la gouvernance des entreprises est un « ensemble des mécanismes permettant de maximiser les intérêts des actionnaires », ce résultats signifie la favorisation de la gouvernance actionnariale.

Tableau 29 : Signification de la gouvernance

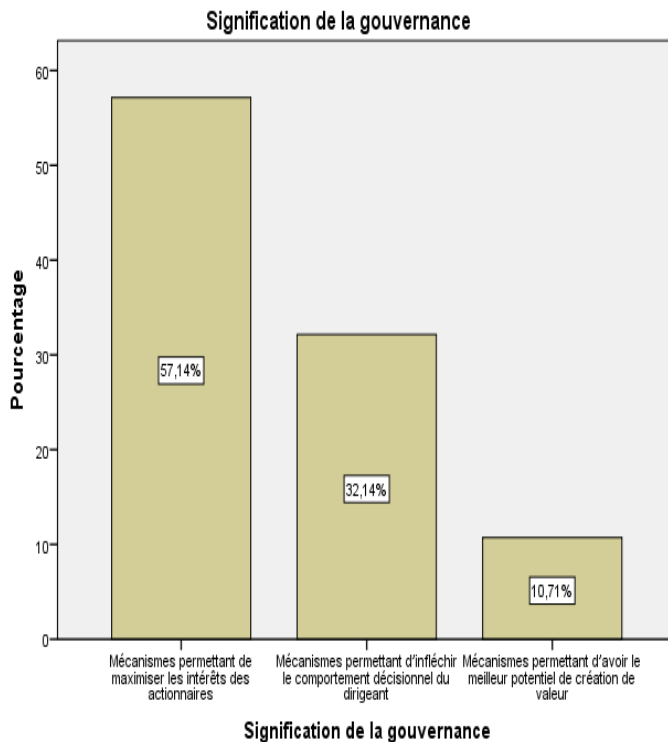
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Mécanismes permettant de maximiser les intérêts des actionnaires	16	57,1	57,1	57,1
	Mécanismes permettant d'infléchir le comportement décisionnel du dirigeant	9	32,1	32,1	89,3
	Mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Il s'en déduit que la gouvernance est associée au souci de sécuriser la richesse des actionnaires et d'éviter que les objectifs personnels des dirigeants ne conduisent à une détérioration de la valeur actionnariale. Cette constatation n'est pas bizarre, mais au contraire,

elle est tout à fait anticipée car le contexte algérien favorise presque uniquement les actionnaires et néglige les autres parties prenantes.

Figure 26: Signification de la gouvernance



Source : réalisé par nos soins.

2.2. La bonne gouvernance et les outils d'y accéder.

Pour le cas des entreprises algériennes, la bonne gouvernance est-elle possible ?

Certains principes doivent être respectés, dont en première ligne la transparence aussi bien dans la gestion que dans la circulation de l'information. Ce principe a l'avantage de réduire les risques d'abus de tout genre dans la direction de l'entreprise.

Une bonne gouvernance suppose aussi la présence de dirigeants et d'administrateurs compétents, disponibles, intègres et responsables. Sans oublier que, pour garantir une bonne gouvernance, l'entreprise doit être gérée selon une vision stratégique à long terme, plutôt que sur des considérations immédiates, au jour le jour.

La bonne gouvernance d'entreprise est au cœur de tous les débats. Elle est essentielle pour la survie et la pérennité d'entreprise, surtout dans un contexte mondialisé où la transparence et la compétitivité constituent la seule arme de résistance possible. D'ailleurs, la majorité de nos interviewés préfère la transparence comme synonyme de la bonne gouvernance.

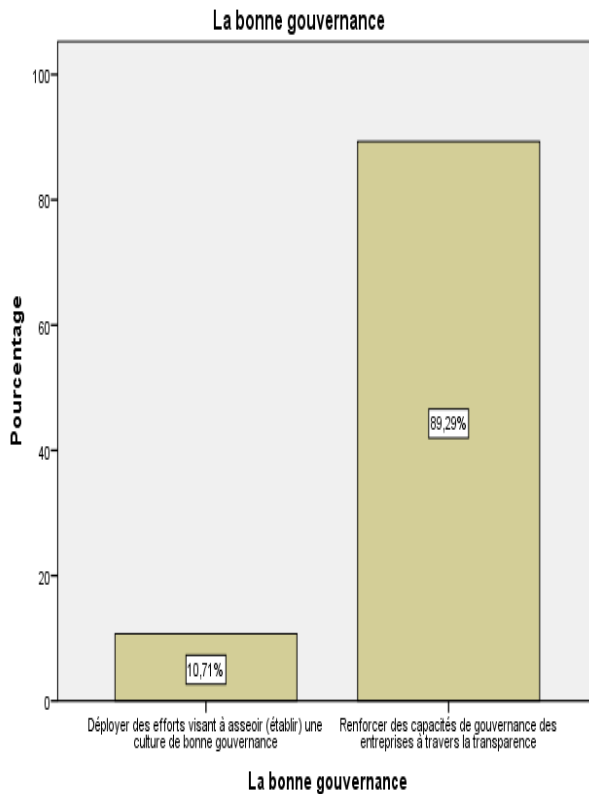
Tableau 30 : La bonne gouvernance

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Déployer des efforts visant à asseoir (établir) une culture de bonne gouvernance	3	10,7	10,7	10,7
Renforcer des capacités de gouvernance des entreprises à travers la transparence	25	89,3	89,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

En ce qui concerne la manière d'aboutissement à une bonne gouvernance **89,3%** des dirigeants se sont mis d'accord qu'il faudrait « renforcer des capacités de gouvernance des entreprises à travers la transparence et des programmes de formation destinés à tous les niveaux ». Cette orientation des dirigeants favorise donc les efforts ayant pour objectif d'atteindre une bonne gouvernance. Cette dernière consiste essentiellement à trouver un juste équilibre entre esprit d'entreprise et maîtrise des risques inhérents au développement. La croissance et la performance n'en seront que plus sûrement pérennisées.

Figure 27: La bonne gouvernance



Source : réalisé par nos soins.

2.3. Mécanismes de gouvernance

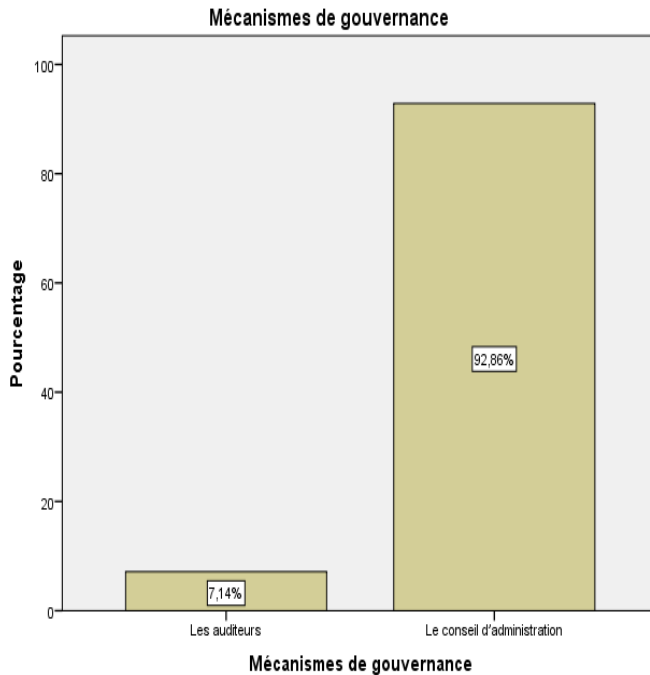
Au niveau de cette question, nous avons proposé cinq (05) mécanismes (il y en a bien sûr d'autres) de gouvernance que nous considérons les plus importants qui sont le marché du travail des dirigeants, les banques, les syndicats, le conseil d'administration et les auditeurs. Selon les réponses, nous constatons que la plupart des dirigeants **92,85%** considèrent le conseil d'administration comme le mécanisme le plus pertinent. Ce résultat est considéré bien évidemment logique, et confirme les occupations des chercheurs.

Tableau 31 : Mécanismes de gouvernance

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Les auditeurs	2	7,1	7,1	7,1
	Le conseil d'administration	26	92,9	92,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Source : réalisé par nos soins.

Figure 28 : Mécanismes de gouvernance



Source : réalisé par nos soins.

Selon la majorité des dirigeants interrogés (**92,8%**) le rôle de la GRH dans la gouvernance des entreprises est important. Ce résultat montre les perceptions et les désirs des managers d'avoir une grande place de la GRH au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons élaboré une démarche conceptuelle et méthodologique visant à évaluer les effets de la GSRH sur la performance organisationnelle des entreprises. Pour y parvenir, plusieurs éléments ont été nécessaires à la vérification de cette relation : les pratiques de GRH, la performance et la gouvernance

A partir des résultats trouvés, nous pouvons dire que :

- la Fonction Ressources Humaines dans la majorité des cas est considérée comme un véritable partenaire stratégique, une chose expliquée par l'implication de plus en plus du responsable ressources humaines dans le processus stratégique ainsi que la nature des missions de cette fonction qui commence à intégrer la véritable stratégie dans les pratiques de fonctionnement ;
- La GRH paraît, aux yeux des dirigeants, un outil important et un levier primordial pour l'atteinte de la performance de leurs entreprises. En effet, la GRH constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des Ressources Humaines ;

- Parmi les pratiques de GRH, on constate que la formation et l'évaluation des performances sont les plus efficaces, selon les dirigeants interrogés, pour parer et réduire les conflits d'intérêts ;
- La transparence paraît l'élément clé de la bonne gouvernance. En fait, la transparence d'une entreprise dans ses communications externes constitue un mécanisme de gouvernance, car elle permet à ses partenaires externes, notamment les investisseurs, de juger la qualité de gestion et afin prendre des mesures appropriées. Par conséquent, l'efficacité de la gouvernance d'une entreprise et le niveau de transparence dans ses communications seront en général étroitement reliés ;
- Le conseil d'administration est considéré selon la majorité des interviewés comme le mécanisme le plus important ;
- La GSRH est considérée essentielle dans la gouvernance des entreprises. Les résultats de notre enquête permettent d'affirmer qu'il existe une relation positive entre le développement des pratiques de GSRH et la gouvernance des entreprises ;

L'investissement dans les pratiques de GSRH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'améliorer leur performance ; il s'agirait même de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise.

3. Le tri croisé

L'analyse du tri croisé des principales variables, celles représentant les hypothèses de notre recherche nous permet de voir le degré d'interdépendance entre ces variables.

3.1. Existence de structure organisationnelle et existence de la structure FRH

Tableau croisé 32: Existence de structure organisationnelle * Existence de la structure FRH

Effectif

		Existence de la structure FRH		Total
		OUI	NON	
Existence de structure organisationnelle	OUI Formelle	20	2	22
	NON Formelle	0	3	3
	Absence de structure organisationnelle	0	3	3
Total		20	8	28

Source : réalisé par nos soins.

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur l'indicateur d'efficacité organisationnelle qui peut expliquer largement le degré de contribution de la GSRH à la performance organisationnelle. Il s'agit du degré d'interdépendance entre la structure organisationnelle et de la structuration de la fonction ressources humaines.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons remarqué qu'il y a une forte interdépendance entre ces deux variables. Sur 22 entreprises ayant une structure organisationnelle formelle, 20 disposent d'une structure de la fonction ressources humaines.

Nous pouvons dire que la représentation formelle de la fonction sociale est étroitement liée à un ensemble de facteurs de contingence. Le nombre de personnes employées (la taille) dans l'entreprise apparaît souvent comme un déterminant essentiel du degré de structuration formelle de cette fonction et de l'entreprise, une telle structuration qui a une influence sans doute sur le degré d'association et d'implication de la fonction sociale dans la démarche stratégique, dans la mesure où une fonction bien organisée, bien structurée apporte une valeur ajoutée significative à toute approche décisionnelle.

La Fonction Ressources Humaines s'inscrit dans les organigrammes en tant que département quand l'entreprise dépasse un certain effectif. Il est difficile d'en définir avec précision le seuil, car d'autres critères jouent également le rôle de déclencheur.

Dans le secteur industriel, le service du personnel (on ne parle pas toujours de direction des ressources humaines) est rarement présent en dessous d'un effectif de cent personnes.

En règle générale, plus la taille de l'entreprise croît, plus l'entreprise devient complexe, plus le besoin de structuration se fait sentir et plus la fonction ressources intègre, au-delà de la gestion du personnel, des missions relatives au développement des ressources humaines : gestion des carrières, formation, études Ressources Humaines...etc.

Le stade de développement de l'entreprise influence largement les missions de la fonction ressources humaines.

Dans les entreprises qui ont une taille moyenne environ, la fonction ressources humaines fait son apparition en tant que telle dans l'organigramme.

Il pourra s'agir d'un service du personnel (chargé des aspects administratifs de la fonction) ou d'une direction des ressources humaines à part entière, pesant plus largement sur les choix de l'entreprise en matière de développement du capital humain.

Dans les entreprises de taille faible, il existe rarement de cadre spécialiste des ressources humaines. Cette fonction est occupée (pour certaines de ses prérogatives) soit par le dirigeant de l'entreprise, soit par un administrateur, qui peut être un assistant polyvalent, soit par un secrétaire général ou un directeur administratif.

Les patrons de très petites entreprises se disent souvent cruellement conscients de l'insuffisance, voire de l'inexistence de gestion des Ressources Humaines dans leurs entreprises.

L'atout que l'entreprise pourrait tirer de sa petite taille et de la proximité du chef d'entreprise est largement contrebalancé par le manque de disponibilité de celui-ci, eu égard à la surcharge des tâches qui lui incombent.

L'administration du personnel est souvent confiée à un administrateur, la gestion des contentieux à un juriste mais la gestion des Ressources Humaines à proprement parler est négligée. Malgré ces difficultés, bien réelles, les petites entreprises doivent, pour conserver leur dynamisme et préserver leur capacité d'adaptation à leur marché anticiper les compétences nécessaires au fonctionnement et aux objectifs de l'entreprise, gérer les compétences existantes au sein de l'entreprise et les développer, attirer les compétences qui leur sont nécessaires et leur manquent.

3.2. Participation du RRH au Comité de Direction et participation du RRH à la stratégie

Tableau croisé 33 : Participation du RRH au Comité de Direction * Participation du RRH à la stratégie

Effectif

		Participation du RRH à la stratégie		Total
		OUI	NON	
Participation du RRH au Comité de Direction	OUI	24	0	24
	NON	0	4	4
Total		24	4	28

Source : réalisé par nos soins

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur le degré d'implication du responsable ressources humaine dans la démarche stratégique. Sur 24 entreprises ayant un responsable ressources qui fait partie du comité de direction, 24 participent à la confection de la stratégie d'entreprise, ce qui nous donne un taux de 100%.

A partir des résultats trouvés dans cette analyse nous pouvons dire que la Fonction Ressources Humaines dans la majorité des cas est considérée comme un véritable partenaire stratégique, une chose expliquée par l'intégration de plus en plus du responsable ressources humaines dans le processus stratégique ainsi que la nature des missions de cette fonction qui commence à intégrer la véritable stratégie dans les pratiques de fonctionnement.

En effet, un tel statut est généralement lié et conditionné par l'existence de quelques variables qui vont constituer un stimulant de cette volonté.

Afin d'apprécier l'influence de ce facteur sur l'implication de la Gestion des Ressources Humaines dans la formulation de la stratégie d'entreprise nous avons procédé à un croisement permettant de mettre en lumière cette relation.

Cependant, les entreprises dont le responsable ressources humaines se rapproche des instances de direction sont celles qui intègrent le plus de le Responsable Ressources Humaines dans le processus de formulation stratégique, étant donné que dans toutes ces entreprises ce responsable fait partie du comité de direction, et il est associé généralement depuis la définition de la stratégie et parfois à titre consultatif ce qui va nous permettre de qualifier le Responsable Ressources Humaines dans ces entreprise du DRH strètege.

3.3. Profil du dirigeant de l'entreprise et le Responsable RH

Tableau croisé 34 : Profil du dirigeant de l'entreprise * Le Responsable RH

Effectif

		Le Responsable RH			Total
		Directeur RH	Un administratif	Le dirigeant de l'entreprise	
Profil du dirigeant de l'entreprise	Economie /gestion	17	3	1	21
	Formation scientifique	1	2	2	5
	Autodidacte	0	0	2	2
Total		18	5	5	28

Source : réalisé par nos soins.

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur le degré d'efficacité managériale. Nous pouvons dire que les entreprises qui sont gérées par des dirigeants n'ayant pas un profil adéquat en management ou en gestion des entreprises sont généralement des entreprises dont l'affaire sociale est confiée au dirigeant lui-même ou bien à l'un de ses acolytes.

Dans une perspective d'intégration de la Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne, l'existence d'une structure de la Fonction Ressources Humaines est une condition nécessaire, mais certainement insuffisante, car une participation significative de cette fonction dans le processus stratégique dépend largement de la qualité de contribution du Responsable Ressources Humaines à ce processus, ce responsable qui doit agir en tant que partenaire d'affaires, il doit réfléchir comme un stratège et il doit agir comme opérationnel. Bref il faut qu'il soit multidisciplinaire ce qui l'oblige à avoir une formation professionnelle et une expérience à la hauteur.

Alors concernant la nature de la formation du RRH, une partie très importante des répondants s'accordent sur le fait que l'expérience professionnelle dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines compte parfois plus que la formation académique, une déclaration justifiée par le fait que la réalité des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines est tout à fait différente de la conception théorique du domaine, mais une telle formation (gestion) reste toujours nécessaire pour le bon déroulement de la fonction.

Certainement, l'existence d'un Responsable Ressources Humaines ayant un profil important à la fois en terme de formation adéquate et en terme d'expérience constitue une source de stabilité et de sécurité, c'est un responsable permettant de créer un climat de confiance au sein du comité de direction, car la question sociale est mieux introduite dans le processus de fondation d'objectifs et par l'intermédiation d'une personne qui a une véritable connaissance des enjeux sociaux, économiques et technologiques. Une telle situation encourage l'entreprise à impliquer d'avantage le Responsable Ressources Humaines dans le comité de direction en essayant ainsi de mieux exploiter cette participation.

A partir des résultats trouvés, nous avons relevé deux situations distinctes :

-Dans le cas où l'entreprise est gérée par un manager, la Fonction Ressources Humaines dispose d'une structure élaborée (département ou direction RH) dont le responsable de cette fonction est un directeur chargé des ressources humaines.

-Dans le cas où la Fonction Ressources Humaines ne dispose pas d'une structure assez élaborée et dont le fonctionnement dépend de la direction administrative, dans cette situation il y a absence du Responsable Ressources Humaines et l'affaire sociale est la préoccupation du dirigeant de l'entreprise ou bien elle relève de l'un de ses adjoints administratifs.

A la lumière de ces résultats nous concluons que l'existence d'une structure ressources humaines prise en charge par un responsable des affaires sociales qualifié ne reste pas neutre et sans effet vis-à-vis de la performance organisationnelle et de l'implication du Responsable Ressources Humaines dans le processus stratégique, certes une valorisation des ressources humaines avant même son intégration dans le portefeuille stratégique de l'entreprise passe par la création et la structuration d'un comité organisationnel permettant de mieux gérer cette ressource, sans oublier que le degré de structuration de la fonction sociale participe d'avantage à ce processus d'intégration.

3.4. Existence de la stratégie d'entreprise et existence de la stratégie RH

Tableau croisé 35: Existence de la stratégie * Existence de la stratégie RH

Effectif

		Existence de la stratégie RH			Total
		stratégie RH écrite	Stratégie RH non écrite	absence de stratégie RH	
Existence de la stratégie	Stratégie écrite	11	11	0	22
	Stratégie non écrite	0	4	2	6
Total		11	15	2	28

Source : réalisé par nos soins.

Ce tableau ci-dessus nous renseigne sur l'efficacité de la démarche stratégique des entreprises enquêtées et le degré d'interdépendance entre la stratégie d'entreprise et celle de la fonction ressources humaines. Dans le cadre de notre travail, nous pouvons dire qu'il y a une forte interdépendance entre ces deux variables dans la mesure où la stratégie GRH est au service de la stratégie d'entreprise. Sur 22 entreprises ayant une stratégie d'entreprise écrite, 11 disposent d'une stratégie ressources humaines. La moitié, donc, de ces entreprises font appel à la stratégie GRH comme un instrument pour assurer le bon déroulement de leurs plans d'action.

Nous pouvons dire que les entreprises ayant des stratégies d'entreprise formalisée sont en général les entreprises où on peut trouver une stratégie GRH. L'existence d'une stratégie écrite au sein de l'entreprise favorise l'adoption et la mise en œuvre des axes d'orientation de la FRH dans des schémas directeurs.

Cette situation s'explique généralement par le recours à l'élaboration d'une stratégie qui sert à harmoniser les pratiques de GRH et celle de la stratégie. L'existence d'une telle stratégie au sein de l'entreprise est un indicateur très important de la prise de conscience de l'importance significative de la variable sociale dans le succès et réussite de la stratégie d'entreprise.

3.5. Existence de système d'information et existence de SIRH

Tableau croisé 36 : Existence de système d'information * Existence de SIRH

Effectif

		Existence de SIRH			Total
		OUI Formalisé	NON Formalisé	NON Existant	
Existence de système d'information	OUI	16	7	0	23
	NON	0	3	2	5
Total		16	10	2	28

Source : réalisé par nos soins.

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur l'efficacité informationnelle au sein des entreprises enquêtées qui est une véritable source de performance organisationnelle.

A partir des résultats trouvés, nous pouvons dire que sur le **23** entreprises de l'échantillon ayant un système d'information fiable, **16** entreprises disposent d'un système d'information sociale formalisé soit **57.1%**. Une grande majorité de ces entreprises intègrent le responsable social dans la démarche stratégique depuis la définition.

Nous pouvons affirmer que lorsque la fonction ressources humaines est limitée à l'administration du personnel et aux ajustements individuels pratiqués par une hiérarchie polarisée sur la production, il n'y a généralement pas nécessité de mettre en place un Système d'Information RH, car l'information sociale y est souvent vécue comme une source de coût.

A l'opposer, les entreprises qui ont une vision stratégique et qui sont soucieuses de la performance organisationnelle mettent les moyens nécessaires pour se doter d'un Système d'Information RH, La direction Ressources Humaines conçoit des politiques intégrées à la stratégie de long terme de l'entreprise (intégration verticale) et cohérentes entre elles (intégration horizontale). Elle se donne les moyens de les mettre en œuvre (animation de l'encadrement, procédures et supports matériels) et en suit l'application (contrôle et correction). La négociation ou l'information des instances représentatives du personnel permet d'affiner les décisions et de convaincre les partenaires sociaux de leur légitimité. La direction Ressources Humaines est responsable de la qualité de la communication et de l'information qui la relie aux salariés par l'intermédiaire de la hiérarchie et des représentants des employés.

Le SIRH doit être en mesure de fournir aux décideurs une aide précieuse dans la formalisation des stratégies d'entreprise. Le rôle de la Direction Ressources Humaines est alors primordial

dans la restitution d'une information pertinente et claire pour l'atteinte de cet objectif. D'où la nécessité de tenir compte des besoins de l'organisation lors de l'implantation d'un tel système.

4. L'analyse factorielle en correspondance multiple des résultats

Cette analyse multidimensionnelle aura pour objectif le regroupement des entreprises de l'échantillon, une analyse très enrichissante d'enseignement dans la mesure où elle intègre plus que deux variables dans sa présentation.

Vu que la plus part des variables explicatives retenues sont d'ordre qualitatif, nous avons recouru à l'analyse factorielle en correspondance multiple (spss), méthode appropriée, pour l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête. Nous avons dégagé aux termes de notre travail des résultats intéressants permettant ainsi d'apprécier la qualité et la pertinence de nos hypothèses.

4.1.Récapitulatif des modèles

Tableau 37 : Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée		
		Total (Valeur propre)	Inertie	% de la variance
1	,965	6,432	,804	80,400
2	,721	2,709	,339	33,858
Total		9,141	1,143	
Moyenne	,893 ^a	4,570	,571	57,129

a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne.

Source : réalisé par nos soins.

A partir des résultats trouvés dans le tableau ci-dessus, nous pouvons dégager deux remarques :

Premièrement, nous remarquons que l'ensemble des variables que nous avons introduites ont dégagé deux facteurs, à savoir la dimension 1 et la dimension 2 d'un total qui est de l'ordre de 57.1%. Ce qui est jugé assez satisfaisant pour notre enquête. Autrement dit, ces deux facteurs résument 57.1% des informations données par l'ensemble des variables retenues,

Deuxièmement, nous remarquons que l'indice Alpha de Cronbach, qui permet de mesurer la fiabilité de notre recherche, est de l'ordre de 96.5%. Cela renseigne sur la qualité de nos résultats qui sont satisfaisants et pertinents.

4.2. Variables transformées des corrélations

Tableau 38: Variables transformées des corrélations

	Taille de l'entreprise	Existence de SIRH	Existence de la structure FRH	Existence de la stratégie RH	Profil du dirigeant de l'entreprise	Existence de système d'information	Existence de structure organisationnelle	Existence de la stratégie	Le Responsable RH	Participation du RRH à la stratégie	Implication du RRH à la stratégie
Taille de l'entreprise	1,000	,794	,876	,670	,779	,872	,976	,977	,887	,764	,945
Existence de SIRH	,794	1,000	,746	,862	,731	,685	,712	,700	,762	,482	,772
Existence de la structure FRH	,876	,746	1,000	,600	,884	,737	,825	,826	,777	,645	,794
Existence de la stratégie RH	,670	,862	,600	1,000	,630	,631	,630	,613	,670	,388	,631
Profil du dirigeant de l'entreprise	,779	,731	,884	,630	1,000	,559	,729	,736	,695	,781	,772
Existence de système d'information	,872	,685	,737	,631	,559	1,000	,901	,893	,734	,609	,784
Existence de structure organisationnelle	,976	,712	,825	,630	,729	,901	1,000	,999	,877	,762	,902
Existence de la stratégie	,977	,700	,826	,613	,736	,893	,999	1,000	,869	,782	,909
Le Responsable RH	,887	,762	,777	,670	,695	,734	,877	,869	1,000	,588	,808
Participation du RRH à la stratégie	,764	,482	,645	,388	,781	,609	,762	,782	,588	1,000	,833
Implication du RRH à la stratégie	,945	,772	,794	,631	,772	,784	,902	,909	,808	,833	1,000
Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Valeur propre	8,654	,863	,612	,333	,245	,156	,069	,045	,016	,005	,000

Source : réalisé par nos soins.

Le tableau des corrélations des variables transformées ci-dessus nous permet de montrer l'ensemble des corrélations existantes entre deux variables. Autrement dit, il nous renseigne sur les rapports, les liens ainsi que le degré d'interdépendance qui existent entre deux variables données. Dans le cadre de notre enquête nous remarquons que les corrélations entre les variables sont positives et dépassent largement les 50%. Cela nous amène à dire que les variables explicatives retenues pour élaborer notre recherche sont fiables et pertinentes.

Aussi, nous remarquons qu'il y a une corrélation très forte entre la variable existence de la stratégie et existence de la structure organisationnelle qui est de l'ordre de 99% et entre la structure organisationnelle et la taille de l'entreprise qui est de l'ordre de 97%

Nous pouvons citer également un autre exemple, à savoir la corrélation positive qui existe entre la variable existence d'un système d'information ressources humaines et la variable existence d'une structure fonction ressources humaines qui est de l'ordre de 74%.

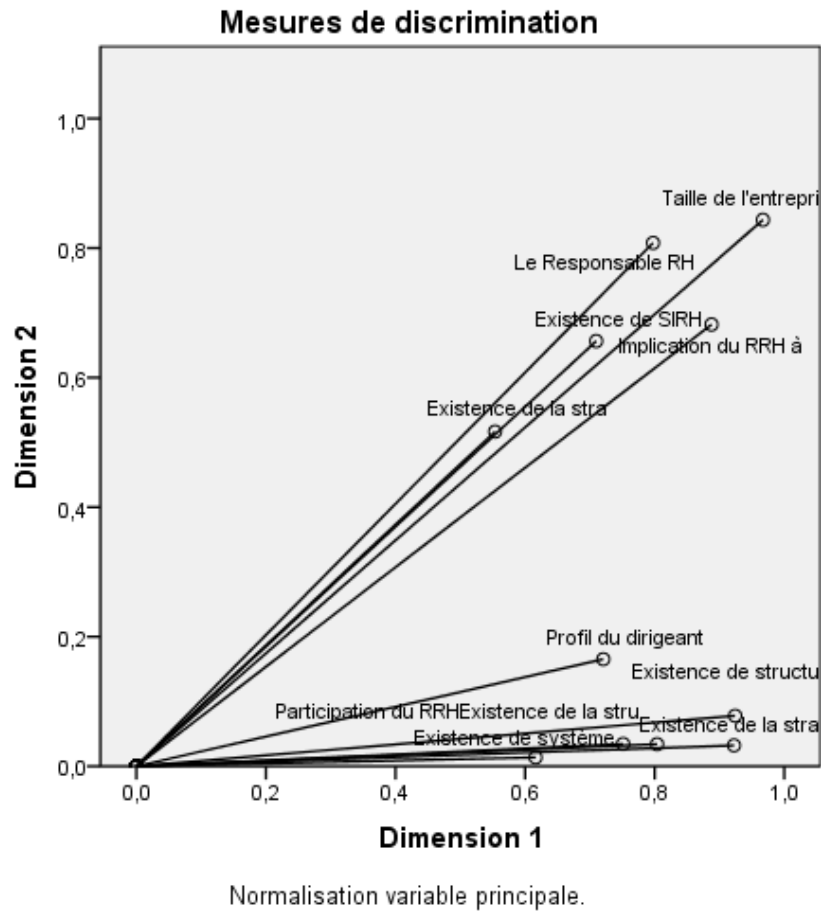
4.3.Mesures de discrimination

Tableau 39:Mesures de discrimination

	Dimension		Moyenne
	1	2	
Taille de l'entreprise	,967	,843	,905
Existence de SIRH	,710	,656	,683
Existence de la structure FRH	,804	,034	,419
Existence de la stratégie RH	,554	,517	,535
Profil du dirigeant de l'entreprise	,721	,165	,443
Existence de système d'information	,751	,034	,393
Existence de structure organisationnelle	,924	,078	,501
Existence de la stratégie	,922	,032	,477
Le Responsable RH	,798	,808	,803
Participation du RRH à la stratégie	,616	,014	,315
Implication du RRH à la stratégie	,888	,682	,785
Total actif	8,654	3,864	6,259
% de la variance	78,674	35,127	56,901

Source : réalisé par nos soins.

Figure 29 : Mesures de discrimination



Source : réalisé par nos soins.

Le tableau et le graphe ci-dessus nous renseignent sur les variables discriminantes, c'est-à-dire les plus pertinentes, celles qui contribuent à un degré élevé à la performance organisationnelle. Dans le cadre de notre recherche nous pouvons en relaver plusieurs :

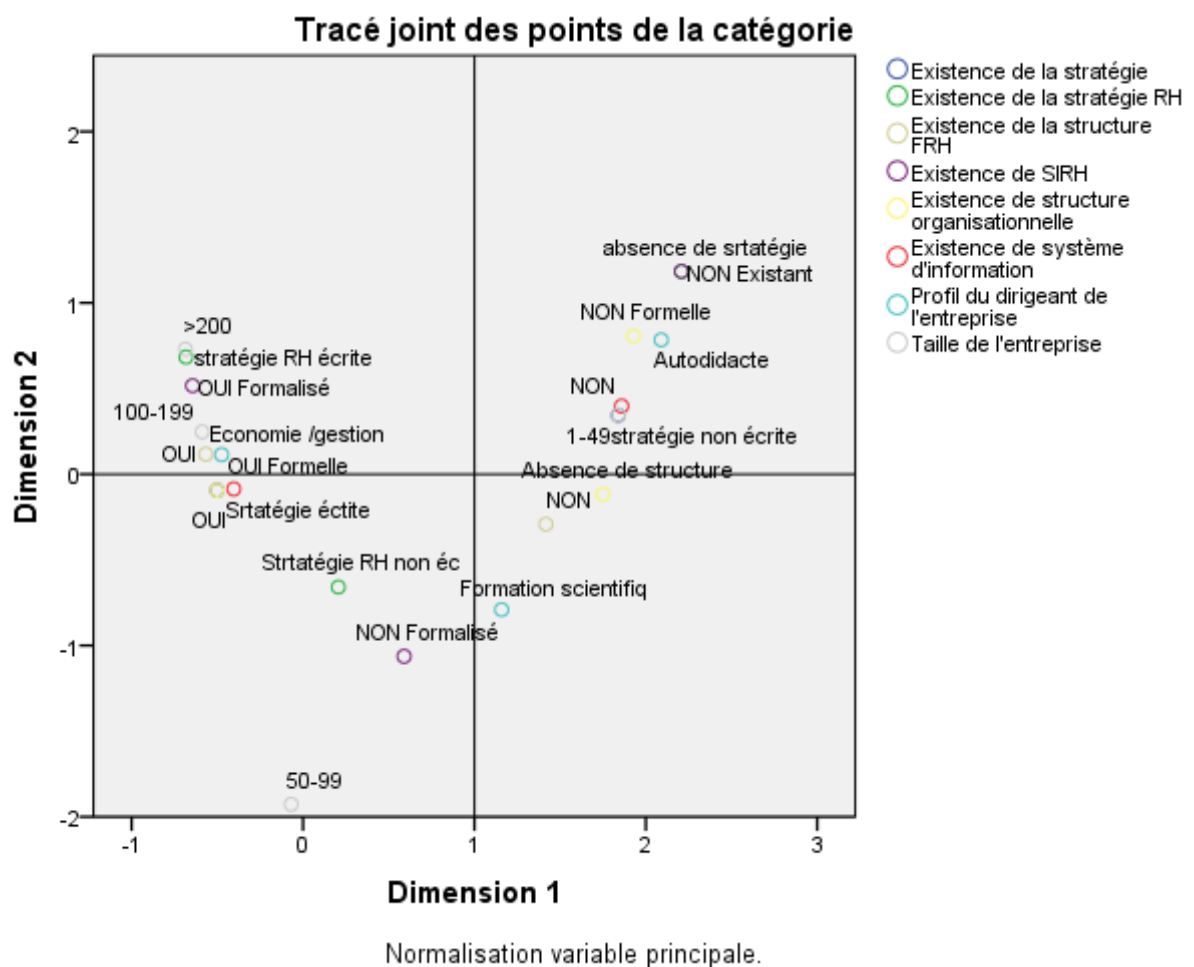
- La taille de l'entreprise avec une valeur de 96%,
- Existence d'une structure organisationnelle avec une valeur de 92%,
- Existence de la stratégie avec une valeur de 92%,
- Implication du responsable ressources humaines à la stratégie avec une valeur de 88%,
- Existence de la structure FRH avec un taux de 80%,
- Le responsable Ressources Humaines avec une valeur de 79%,
- Existence d'un système d'information avec une valeur de 75%,
- Le profil du dirigeant de l'entreprise avec une valeur de 72%,
- Existence d'un système d'informations ressources humaine avec un taux de 71%.
- Participation du responsable ressources humaines à la stratégie avec un taux de 61%,

-Existence de la stratégie avec une valeur de 55%.

Comme nous pouvons le constater, le taux de contribution des variables explicatives retenues à la performance organisationnelle des entreprises de l'échantillon étudié est nettement positif et dans la majorité des cas dépasse les 50%. Cela permet de consolider les résultats de notre recherche et de confirmer nos hypothèses de travail.

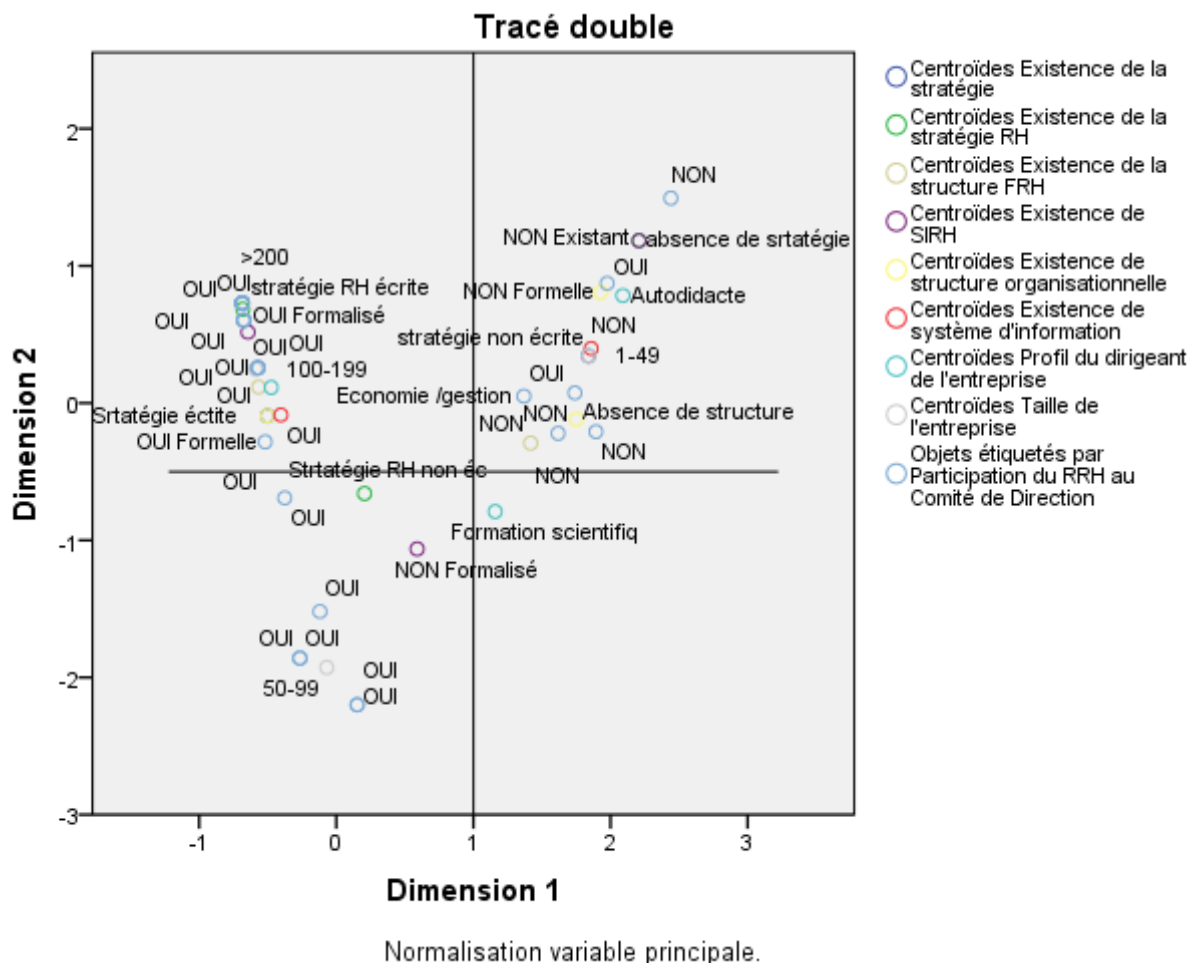
4.4. Tracé joint des points de la catégorie et le tracé double

Figure 30 : Tracé joint des points de la catégorie



Source : réalisé par nos soins.

Figure 31 : Tracé double



Source : réalisé par nos soins.

Les deux graphes représentent la carte de la variance expliquée par deux axes. Partant de la représentation donnée par le nuage des points, nous pouvons distinguer trois profils d'entreprise : l'entreprise performante, l'entreprise peu performante et l'entreprise non performante.

L'entreprise performante: dans le cadre de notre recherche il s'agit des moyennes et grandes entreprises qui sont gérées par des managers (formation supérieure en management) et qui sont dotées d'un responsable ressources humaines (qualifié) souvent proche des instances de direction, puisqu'il est associé depuis la définition de la stratégie d'entreprise jusqu'au stade de sa mise en œuvre. Ces entreprises développent des structures organisationnelles efficaces et des structures ressources humaines importantes (dans la majorité des cas des directions ressources humaines). Elles utilisent des outils

informationnels fiables tels que le système d'information et le système d'information ressources humaines. Afin d'améliorer leur performance organisationnelle, ces entreprises sont en quête de pertinence de l'information en général et de l'information sociale en particulier dans une perspective d'intégration de la GRH dans la stratégie de l'entreprise. Le rôle de la FRH dans ce type d'entreprises est de concevoir des pratiques et des politiques à long terme et de se donner les moyens de les mettre en œuvre (estimation des besoins en effectifs, planification des actions en GRH). C'est le profil d'entreprise adoptant par excellence la logique de la performance organisationnelle étant donné que la FRH participe au processus décisionnel et elle est présentée dans toute la démarche stratégique.

L'entreprise peu performante : il s'agit dans le cadre de notre travail de la moyenne et petite entreprise. Ce sont des entreprises qui sont dotées d'une structure organisationnelle complexe, mais peu efficace et d'une structure chargée de la fonction ressources humaines qui n'est pas assez développée comme celle de la grande entreprise. Cette structure est confiée généralement à un professionnel dénommé « administrateur ». Ce dernier est associé à titre consultatif dans le processus décisionnel et assure des tâches d'exécution des plans d'action définis par la stratégie d'entreprise en utilisant un système d'information peu formalisé et un système d'information ressources humaines qui porte dans la majorité des cas sur des informations concernant l'effectif.

Le domaine social reste dominé par le côté administratif étant donné que la stratégie GRH ainsi que la planification à long terme ne sont pas les pratiques courantes dans ces entreprises. Il est clair que le facteur taille est parmi les facteurs les plus explicatifs de ces profils. L'entreprise ayant une grande taille reste celle qui utilise le plus les approches de la gestion stratégique des ressources humaines afin de contribuer fortement à la performance organisationnelle.

L'entreprise non performante : dans le cadre de notre enquête, c'est le cas de la petite et la très petite entreprise. Ce sont des entreprises où il n'y a pas une structure organisationnelle visible, car elles sont réduites à une seule personne qui est le dirigeant. La structure chargée des affaires sociales est inexistante et la fonction ressources humaines n'apparaît pas dans les organigrammes. Ces entreprises sont rarement gérées par des professionnels qui ont des compétences managériales nécessaires pour les mener à bien. Aussi, elles ne sont pas dotées de professionnels en GRH. Le rôle du responsable ressources humaines est incarné par le chef d'entreprise ou par un supérieur hiérarchique. Ce dernier assure la gestion quotidienne du

personnel sans faire appel à un système d'information formalisé ou à un système d'information ressources humaines.

Dans le cas de ces entreprises la préoccupation majeure, c'est l'exécution des tâches administratives. La performance organisationnelle est absente dans cette typologie d'entreprises puisqu'il n'y a pas d'approche de gestion stratégique des ressources humaines.

Conclusion

La problématique de la contribution de la gestion stratégique des RH à l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise algérienne générée par le contexte économique actuel est particulièrement complexe et met les acteurs de la fonction RH au premier plan. Pour ces derniers, les exigences en matière de technicité et de créativité sont très fortes pour pouvoir gérer une croissance d'entreprise dans un contexte de pénurie de ressources et de marché du travail en pleine mutation. Cette situation engendre également une vraie problématique en termes d'éthique qu'on pourrait formuler de la manière suivante : l'entreprise doit-elle favoriser les jeunes diplômés, non qualifiés en leur offrant l'opportunité de se former dans l'entreprise ou se cantonner à une logique de surenchère pour recruter le peu de profils disponibles ? Nous concernant, la réponse est évidemment oui, même si cette option est aujourd'hui peu envisagée par les entreprises. Plus que cela, nous pensons que les entreprises sont condamnées, compte tenu de leurs forts taux de croissance, à envisager cette option, tant la pénurie de ressources est réelle.

Nous pouvons dire qu'au fur et à mesure que la taille de l'entreprise croît, la fonction ressources humaines doit se structurer pour remplir ses missions liées à la performance organisationnelle dans les meilleures conditions possibles. Dans les entreprises de taille moyenne, la fonction ressources humaines ne peut être qu'un simple service chargé d'exécuter des tâches administratives routinières. Dans les grandes firmes, la fonction prend une forme plus évoluée et plus structurée. En autres termes, elle est mieux organisée pour planifier, exécuter et contrôler ses politiques de personnel. Enfin, la fonction décentralise souvent ses activités pour contribuer à la performance organisationnelle.

Enfin, il est important de mettre en lumière la pertinence des résultats trouvés lors de notre recherche par rapport à nos hypothèses préétablies qui ont conduit aux conclusions suivantes :

H1. Pour la première hypothèse concernant la taille de l'entreprise et son influence sur la contribution de la GSRH à la performance organisationnelle, elle est fondamentalement vérifiée dans la mesure où le facteur taille est un indicateur très significatif et de la performance organisationnelle qui touche aussi le domaine social. En effet les grandes entreprises sont les plus orientées vers la gestion stratégique des ressources humaines pour atteindre la performance organisationnelle, ce qui peut être expliqué aussi par l'existence d'une structure organisationnelle efficace et le développement d'une structure chargée de la

Fonction Ressources Humaines, qui dispose de ses propres moyens d'action et de réflexion, ce qui lui permet d'acquérir une position très importante dans la hiérarchie organisationnelle.

H2. Concernant l'hypothèse de la structure Fonction Ressources Humaines et sa prise en charge par un professionnel, elle est validée dans la mesure où ces deux éléments constituent l'une des conditions les plus importantes favorisant la performance organisationnelle par l'implication de la Fonction Ressources Humaines dans le comité de direction stratégique.

Nous pouvons dire que toutes les entreprises adoptant une approche de gestion stratégique des ressources humaines sont généralement des entreprises où la structure Fonction Ressources Humaines est très développée ainsi qu'elle est prise en charge par un responsable qualifié. Certainement ces deux conditions n'influencent pas tout simplement le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le processus stratégique, mais elles touchent aussi les modalités de fonctionnement, de réflexion et d'action. Car une Fonction Ressources Humaines bien structurée attribuée à un professionnel intègre des instruments de performance et de raisonnement stratégique dans leurs pratiques.

H3. Pour l'hypothèse traitant le système d'information et son rôle dans la contribution de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines à la performance organisationnelle, elle est confirmée, cependant l'existence d'un SI sans doute constitue un élément très significatif conditionnant la qualité de l'information utilisée dans toute approche stratégique, car il permet de mieux intégrer la question ressources humaines dans le processus décisionnel, un constat affirmé par les interprétations faites dans les développements précédents. Grâce à ces analyses nous avons constaté que le système d'information apporte une valeur ajoutée significative.

H4. Pour l'hypothèse de l'association du responsable ressources humaines à la stratégie et sa contribution à la performance organisationnelle, elle est validée. De l'étude effectuée sur le terrain, nous avons remarqué que la participation du responsable ressources humaines à l'élaboration de la stratégie affecte positivement sur la performance organisationnelle et sur la motivation et le potentiel créatif des participants par l'interaction entre les intervenants et la confrontation des points de vue différents.

La gestion stratégique des ressources humaines, est une approche qui vise à intégrer la Fonction Ressources Humaines aux comités stratégiques de l'entreprise, ce qui sous-entend un rapprochement de la Gestion des Ressources Humaines et des instances de la direction.

Une telle approche de gestion est conditionnée par l'amélioration du rôle de la Fonction Ressources Humaines dans sa contribution à la performance de l'organisation, une amélioration qui passe, d'abord par son intégration dans le processus de formalisation stratégique, puis sa participation à la mise en œuvre des orientations et axes stratégiques de l'entreprise.

La participation du responsable social dans la prise de décision stratégique constitue le premier signe de la valorisation du variable ressources humaines dans le développement de la performance organisationnelle de l'entreprise algérienne.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale.

L'Algérie a engagé de profondes réformes économiques et juridiques afin d'accroître sa compétitivité à l'échelle mondiale. Appuyées par des professionnels en Ressources Humaines de bon niveau, de nombreuses entreprises algériennes se sont lancées dans des plans de mise à niveau. Ces plans de remise à niveau visent à atteindre une plus grande compétitivité et une meilleure qualité, mais aussi à favoriser la formation continue et l'utilisation accrue des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication).

Il convient de préciser que la Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans les entreprises algériennes est pratiquement absente dans les entreprises du secteur informel et se restreint à une gestion administrative limitée dans la majorité des PME.

En revanche, les grandes entreprises et les PME performantes ont des pratiques Ressources Humaines structurées favorisant la formation continue du personnel et le dialogue social.

Le développement économique de l'Algérie s'est, cependant, souvent fait au prix d'une flexibilité du travail avec pour corollaire la précarisation de l'emploi associée à une stagnation ou une baisse du pouvoir d'achat pour les catégories sociales les plus faibles.

Entre la montée en puissance d'une gestion des Ressources Humaines adaptée aux exigences de la mondialisation et une conception principalement tributaire des paramètres socio-économiques beaucoup de chemin reste à faire pour l'entreprise algérienne.

Nous pouvons relever plusieurs entraves au développement de la fonction Ressources Humaines dont l'absence d'une culture de projet définie comme modèle explicite d'orientation, l'existence d'une démarche très réductible de la fonction ressources humaines, généralement absorbée par la fonction administrative, fortement dévalorisée, les faiblesses managériales de la fonction que rend compte particulièrement l'utilisation marginale des instruments et outils de gestion de ressources humaines, des décisions fondées plus sur l'intuition que sur des méthodes et outils scientifiques ou encore l'absence des compétences spécialisées en mesure d'apporter des réponses claires aux problèmes de gestion des ressources humaines et d'optimiser les activités de la fonction.

Dans cette logique d'entrave, des embûches justifient l'écart entre la Fonction Ressources Humaines en Algérie et l'entreprise nouvelle, c'est-à-dire une entreprise qui modifie les approches, systèmes et outils utilisés et qui formalise une stratégie Ressources Humaines

définie en collaboration avec les responsables hiérarchiques pour une meilleure contribution à la performance organisationnelle et à la création de valeur économique et sociale de l'organisation.

Le passage des paradigmes traditionnels au nouveau paradigme stratégique, fondée sur les ressources internes et les compétences dans l'organisation, rend la stratégie à la fois plus exigeante vis-à-vis de la gestion des ressources humaines et plus consciente de l'importance de cette dernière dans la contribution à la performance organisationnelle des entreprises.

En fait, c'est le passage progressif de la notion de planification stratégique à celle de management stratégique, qui a permis de conférer aux ressources humaines un rôle de plus en plus stratégique dans le but de contribuer à la performance organisationnelle.

Nous pouvons dire que la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses employés, qui peut se manifester, entre autres, par leur implication dans la réflexion stratégique et leur contribution à la performance organisationnelle, est présente dans certaines entreprises algériennes du secteur industriel mais à des degrés différents.

Nous qualifions l'entreprise qui intègre son personnel dès le début, dans le processus stratégique comme socialement responsable, car cette intégration a un effet indubitable sur la performance organisationnelle, sur la satisfaction des besoins d'estime et de réalisation de soi de l'individu. Elle se répercute aussi positivement sur le développement du potentiel créatif, sur l'engagement des participants, sur le réalisme des stratégies adoptées et sur les objectifs liés à l'efficacité. Ainsi, cette forme particulière de responsabilité sociale assure aussi bien la réalisation d'objectifs sociaux (la satisfaction des besoins des employés, le développement de leur compétence, etc.) que d'objectifs économiques (le succès de la mise en œuvre de la stratégie, le développement de stratégies fructueuses et efficaces, etc.) en aboutissant à une performance qui intègre, à la fois, la dimension économique et la dimension sociale.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Ouvrages :

A. Martinet : Stratégie, Editions Vuibert, 1993.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.Articles de revues

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNEXES

ANNEXE 1

Ce présent questionnaire a été réalisé par nos soins en vue de préparer notre thèse de Doctorat en sciences économiques dont la thématique de recherche traitée est la suivante:

« La contribution de la gestion stratégique des ressources humaines à la performance organisationnelle. Cas du secteur industriel de la wilaya de Tizi-Ouzou »

Présentation de l'entreprise :

Nom de l'établissement :

Adresse :

Date de création :

Le siège social de l'entreprise :

Les biens produits :

1. Quel est le nombre de salariés de votre entreprise ?

De 01 à 49

De 50 à 99

De 100 à 199

Plus de 200

2. Quelle est la nature de la propriété de votre entreprise ?

Privée

Publique

Autre

3. Quelle est la branche d'activité de votre entreprise ?

Matériaux de construction

Industrie textile et cuir

Industrie Electronique/ Electrique

Industrie agroalimentaire

Autre

4. Votre entreprise dispose- t- elle d'une structure organisationnelle?

Oui

Non

5. Votre entreprise dispose- t- elle d'un organigramme?

Oui

Non

6. Votre entreprise dispose- t- elle d'une structure chargée de la Fonction Ressources Humaines?

Oui

Non

7. La fonction ressources humaines apparait-elle dans l'organigramme de votre entreprise?

Oui

Non

8. En quoi consiste le rôle du Responsable la Fonction Ressources Humaines ?

Assurer seulement des tâches administratives

Participer, associer et conseiller la direction pour la définition de la stratégie

Appliquer et mettre en œuvre les programmes et politiques GRH élaborées par la directionAutre

9. Qui est le Responsable chargé des Ressources Humaines ?

Le dirigeant de l'entreprise

Un administratif

La direction des Ressources Humaines

10. Quel est le profil du dirigeant d'entreprise ?

Formation en Economie et Gestion

Formation Scientifique

Autodidacte

11. Quelle est la moyenne d'âge du Responsable des Ressources Humaines ?

Moins de 30 ans

Entre 30 et 40 ans

Entre 40 et 50 ans

50 ans et plus

11. Quelle appréciation faites-vous de la Fonction Ressources Humaines ?

Stratégique

Assez importante

Secondaire

12. Votre entreprise dispose-t-elle d'une stratégie d'entreprise ?

Oui

Non

13. Quelle est la nature de la stratégie d'entreprise ?

Ecriture Non

écrite

14. Votre entreprise dispose-t-elle d'une stratégie Ressources Humaines ?

Oui

Non

15. Quelle est la nature de la stratégie Ressources Humaines ?

Ecriture Non

écrite

16. Le Directeur des Ressources Humaines participe-t-il au comité de direction ?

Oui

Non

17. Est-ce que le Directeur des Ressources Humaines est associé à la stratégie de l'entreprise ?

Oui

Non

18. Quel est le moment de l'implication de Directeur des Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise ?

Depuis la définition de la stratégie

Au stade de la mise en œuvre

A titre consultatif

N'y pas associé

19. L'entreprise dispose-t-elle d'un Système d'Information ?

Oui

Non

20. L'entreprise dispose-t-elle d'un Système d'Information Ressources Humaines ?

Oui

Non

21. Quelle est la nature du système d'Information Ressources Humaines ?

Non formalisé

Formalisé

22. Quelle est la signification de la bonne gouvernance ?

Mécanismes permettant de maximiser les intérêts des actionnaires

Mécanismes permettant d'infléchir le comportement décisionnel du dirigeant

Mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur

23. Quelle est la signification de la gouvernance ?

Mécanismes permettant de maximiser les intérêts des actionnaires

Mécanismes permettant d'infléchir le comportement décisionnel du dirigeant

Mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur

24. Selon vous, comment peut-on accéder à une bonne gouvernance ?

Mettre en place un cadre juridique efficace

Déployer des efforts visant à asseoir une culture de bonne gouvernance des entreprises parties prenantes

Renforcer des capacités de gouvernance des entreprises à travers la transparence

25. Quels sont les mécanismes de gouvernance ?

Le marché du travail des dirigeants

Les banques

Le syndicat

Les auditeurs

Le conseil d'administration

ANNEXE 2

Lexique des Ressources Humaines

A

Absentéisme : Absence au poste de travail pour une ou plusieurs personnes figurant à l'effectif inscrit. Constitue une situation individuelle ou collective caractérisée par des absences au travail susceptible d'entraîner une gêne dans le fonctionnement de l'entreprise. Le taux d'absentéisme correspond au rapport du nombre de journées d'absence sur le nombre de journées ouvrables, totalisées pour un groupe de salariés.

Abondement : Versement discrétionnaire assuré par l'entreprise en compléments des apports d'un salarié à un plan d'épargne entreprise (PEE) ou à un compte épargne temps (CET).

Accident du travail : Accident qui se produit pendant le temps de travail ou au cours du trajet du domicile au lieu de travail, dans chaque entreprise, des taux de fréquence et de gravité sont établis annuellement, afin d'en déduire les cotisations à verser à la caisse d'assurance.

Accord d'entreprise : Convention collective dont le champ d'application est limité à une entreprise ou à un sous-ensemble de celle-ci, et elle est issue d'une négociation entre l'employeur et les syndicats représentatifs. Elle traite de l'emploi, des conditions de travail ou des garanties sociales.

Aménagement du temps de travail : Ensemble de méthodes qui permettent aux organisations d'adapter au mieux la durée du travail, en tenant compte des variations de charges et des rythmes des salariés.

Analyse de poste : Etude d'un poste de travail dans ses caractéristiques propres et ses relations avec les autres postes de l'organisation; on repère ses missions, ses activités principales, sa place hiérarchique et ses réseaux relationnels; on évalue les qualifications et les savoir-faire qu'il faut pour l'occuper.

Apprentissage : Formation de longue durée en entreprise basée sur l'acquisition de connaissances par la pratique.

Approche client : Approche consistant à concevoir, structurer et orienter le service des ressources humaines d'une organisation pour l'adapter aux besoins de la clientèle, constituée en particulier des cadres hiérarchiques et des employés.

ANDCP : Association Nationale des Directeurs et Cadres du Personnel ; elle regroupe les praticiens de la fonction Ressources Humaines ; elle publie une revue, possède des commissions thématiques et gère un centre de formation.

Avantages en nature : Compléments non monétaires de la rémunération, ils sont normalement imposables et l'employeur doit les estimer à leur valeur réelle (mise à disposition par l'employeur d'un logement, d'une voiture...)

Avantages sociaux : Partie de la rémunération globale qui comprend les vacances, les congés d'hiver et les cotisations à des régimes de retraite ou d'assurance ; se sont des compléments salariaux légèrement différents des charges sociales.

Audit social : Analyse d'écart entre la situation réelle et ce qui était prévu ou nécessaire d'un point de vue social par exemple, on peut mesurer la pertinence d'une gestion des ressources humaines par rapport à ses objectifs ; on peut en tester la conformité par rapport aux contraintes institutionnelles, conventionnelles ou légales.

B

Bilan de Compétences : Il vise à permettre aux personnes d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel et/ou personnel. Dès lors il doit permettre la définition d'un projet de formation. Il comprend notamment une identification des compétences et aptitudes professionnelles et personnelles, une analyse des motivations et intérêts personnels et professionnels, une évaluation des possibilités d'évolution professionnelle.

Bilan Social : Créé par la loi du 9 juillet 1977, ce document reprend les principales données chiffrées permettant, d'apprécier la situation sociale d'une entreprise, les réalisations effectuées, et la mesure des changements intervenus au cours de l'année et des deux précédentes. Il est obligatoire dans les entreprises de 300 salariés et plus. Il est soumis aux membres du CE, aux délégués syndicaux, est adressé à l'inspection du travail, communiqué aux actionnaires, et est mis à la disposition des salariés qui en font la demande. Plus spécifiquement le bilan social contient des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d'hygiène et sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, de même que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise.

Bulletin de Paie : Ce document est remis à chaque salarié lors du versement de son salaire. La réglementation fixe précisément les mentions qu'il comporte et qu'il ne peut comporter.

Burn Out : Anglicisme - Ce terme rapporte à l'épuisement professionnel d'un salarié par le fait d'un excès de travail et de stress.

C

Cadres : Notion très française, utilisée par les entreprises, les conventions collectives et les la jurisprudence, mais sans disposition légale officielle ; être "cadre" correspond à un statut plus qu'à un type de responsabilité ; paradoxalement, ce n'est pas la peine d'exercer une fonction d'encadrement, car c'est souvent le niveau d'études qui est déterminant ; on distinguera les cadres moyens dits d'exécution, et les cadres supérieurs ou dirigeants, dont les pouvoirs d'action sont beaucoup plus étendus.

CDD : Contrat de travail à Durée Déterminée

C'est un Contrat de travail conclu en vue de l'exécution d'une tâche précise et temporaire, et seulement dans les cas prévus par la loi. Un CDD ne peut avoir ni pour objet, ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Enfin, la validité du CDD est subordonnée au respect de conditions de forme de même que son exécution ainsi que sa rupture obéissent à des règles spécifiques.

C.E : Comité d'entreprise : Le comité d'entreprise est une instance de concertation constituée dans toutes les entreprises industrielles et commerciales, les offices publics et ministériels, les professions libérales, les sociétés civiles, les syndicats professionnels, les sociétés mutualistes, les organismes de Sécurité sociale, à l'exception de ceux qui ont le caractère d'établissement public administratif, et les associations, quels que soient leur forme et objet, employant au moins 50 salariés. Le comité a deux grands champs de compétences, le domaine économique et professionnel et les activités sociales et culturelles. Il a également un rôle consultatif et de prévention et dispose de différents moyens pour exercer sa mission. Le comité d'entreprise doit recevoir, avant d'être consulté, des informations précises et écrites et disposer d'un délai suffisant d'examen. Il peut se faire assister par un expert, dont la

rémunération est, dans certains cas, à la charge de l'entreprise. Le comité d'entreprise est ainsi un partenaire incontournable, notamment en matière d'aménagement de réduction du temps de travail, de réduction des effectifs, d'organisation de l'entreprise, de fusion, cession, scission, de prévoyance, de rémunération.

Cercle de Qualité : Petit groupe de salariés qui se réunit périodiquement, pour étudier des problèmes de travail et y répondre par des innovations concrètes, dans des perspectives conjointes de qualité et de productivité ; les participants sont volontaires et font partie d'un même secteur d'activité ; ils se concertent avec l'animation d'un responsable opérationnel de ce secteur (un agent de maîtrise, par exemple) ; ils utilisent des méthodes précises et structurées, dans une logique de résolution de problèmes, avec prise en charge des solutions aussitôt qu'elles sont acceptées par la Direction Générale.

C.I.F : Congé individuel de formation : Ce congé vise à permettre à tout salarié de suivre au cours de sa vie professionnelle, à son initiative et à titre individuel des actions de formation, indépendamment des stages inclus dans le plan de formation de l'entreprise dans laquelle il travaille. Ces actions de formation s'accomplissent en tout ou partie pendant le temps de travail et doivent permettre aux travailleurs d'accéder à un niveau supérieur de qualification, de changer de profession, d'activité, de s'intéresser plus ouvertement à la culture et à la vie sociale.

L'employeur ne peut refuser le congé, dès lors que le salarié remplit les conditions requises. Il peut toutefois le reporter.

Classe d'emplois : Ensemble de postes qu'on regroupe selon des critères déterminés ; par exemple on peut les juger à niveau équivalent dans le système de rémunération ; on peut s'en servir aussi pour aider à la gestion prévisionnelle.

Classification : Hiérarchisation des postes et des emplois, à partir d'une méthode propre à l'organisation ou à sa branche d'activité ; on l'utilise pour la fixation des niveaux de rémunérations, pour l'articulation des pouvoirs opérationnels liés aux postes et pour l'établissement des filières promotionnelles.

Compétences : Ce sont les capacités professionnelles des salariés, envisagés par rapport au poste occupé ou au potentiel disponible pour d'autres emplois opérationnels ; elles combinent des savoirs, des savoir-faire et des traits de personnalité ; elles ont des aspects techniques, relationnels et conceptuels.

Comportements au travail : Façon d'agir face au travail à réaliser, ainsi que face aux relations professionnelles qui en découlent.

Congé Payé : Depuis 1936, la loi reconnaît à tout travailleur salarié ou assimilé, le droit à un congé payé annuel à la charge de l'employeur. Par ailleurs, depuis 1982, le salarié bénéficie de 2,5 jours ouvrables par mois de travail, soit l'équivalent de 30 jours de repos, 5 semaines, pour une année complète de travail

Conjoncture économique et sociale : Ensemble de conditions qui déterminent, à un moment donnée, la situation économique et sociale ; on peut faire des pronostics de conjonctures à partir d'une observation attentive des faits, d'un travail statistique et d'une estimation des événements probables ; en GRH, les études conjoncturelles sont importantes pour comprendre les besoins productifs et leur traduction en effectifs et en qualifications ; elles servent aussi à évaluer les marchés de l'emploi ou les changements de mentalités, ainsi qu'à intégrer les modifications juridiques et l'évolution des mesures administratives.

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, il est chargé d'associer le personnel aux actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

Conseil de prud'hommes : Tribunal effectif chargé de trancher les différends professionnels et individuels liés aux contrats de travail ; il est composé paritairement de représentants des salariés et des employeurs.

Convention Collective : Accord entre syndicats d'employeurs et de salariés ; il porte sur l'emploi, les conditions de travail et les garanties sociales et intéresser peu ou beaucoup de professions ; les conventions les plus fréquentes sont celles dites professionnelles, qui impliquent toutes les entreprises d'un même secteur d'activité ; en principe, elles ne lient que les employeurs affiliés aux organisations signataires ou ayant adhéré ; mais un arrêté

ministériel peut en étendre l'application ; il en rend alors les dispositions obligatoires pour tous les employeurs entrant dans leur champ d'application professionnel ou territorial ; enfin, il est possible " d'élargir " les conventions en les rendant applicables dans d'autres secteurs ou territoires que ceux pour lesquels elles avaient été conçues initialement.

Culture d'entreprise : Ensemble des valeurs, des normes, et des principes définissant une organisation et des relations que celle-ci entretient avec ses employés.

D

Définition de poste : C'est la conséquence d'une analyse de poste (voir ce mot) ; il s'agit d'un document qui décrit les buts, les tâches et les responsabilités associées à ce poste.

Diagnostic social : Inventaire et évaluation des RH à un moment donné, à partir de données statistiques, de constats qualitatifs et de probabilités ; c'est une analyse de forces et faiblesses sociales, avec repérage des conflits possibles ou des potentiels à exploiter.

D.P : Délégué du personnel : Le personnel élit des délégués dans tous les établissements industriels, commerciaux ou agricoles, les offices publics et ministériels, les professions libérales, les sociétés civiles, les syndicats professionnels, les sociétés mutualistes, les organismes de Sécurité sociale, à l'exception de ceux qui ont le caractère d'établissement public administratif, et les associations ou tout organisme de droit privé, quels que soient leur forme et leur objet, où sont occupés au moins 11 salariés. Les délégués du personnel ont pour mission de présenter aux employeurs toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail et des autres lois et des règlements concernant la protection sociale, l'hygiène et la sécurité, ainsi que des conventions et accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise. Ils peuvent saisir l'inspection du travail de toutes les plaintes et observations relatives à l'application des prescriptions législatives et réglementaires dont est chargée d'assurer le contrôle.

Délégués syndicaux : A partir de 50 salariés, ils représentent leur syndicat auprès du chef d'entreprise. En pratique, ils participent à la mission revendicative des syndicats, c'est-à-dire à des actions visant la modification du statut des salariés. Ils dirigent l'action syndicale et participent comme tels aux négociations collectives d'entreprise.

E

Effet de Noria : Cet effet correspond à la réduction de la masse salariale à effectif constant, qui s'explique par le remplacement de salariés anciens par d'autres plus jeunes dont la rémunération est inférieure.

Effet de Pygmalion : L'effet de Pygmalion s'appuie sur la légende du roi de Crète, Pygmalion, qui amoureux d'une statue qu'il avait sculptée, a obtenu d'Aphrodite qu'elle soit changée en femme. Ainsi, rapporté dans le contexte de l'entreprise, l'effet de Pygmalion s'apparente au fait que les salariés auxquels on attribue un potentiel de performance élevé, auront effectivement des performances plus élevées du seul fait des attentes exprimées.

Epargne Salarial : Correspond à l'épargne résultant des versements par les salariés et les entreprises dans les plans d'épargne entreprise. Cet argent peut être placé en Fonds Commun de Placement d'Entreprise et provient de quatre sources, que sont la participation, l'intéressement, les versements volontaires du salarié, et l'abondement.

Ergonomie : Science qui étudie l'adaptation des emplois et des conditions de travail aux caractéristiques de l'homme (en général, ou selon les types de personnalité) ; elle peut être préventive, lorsqu'elle intervient avant les choix techniques, ou corrective, quand elle réaménage au mieux les fonctionnements existants.

Effet de report : Impact sur la masse salariale d'une année, de décisions d'augmentation prises au cours de l'année précédente.

Effet de structure : Impact sur la masse salariale de l'évolution de la structure des qualifications dans l'entreprise.

Effet GVT (Glissement-Vieillesse-Technicité) : il résume un ensemble d'effets pouvant influencer l'évolution de la masse salariale :

- le glissement : résulte des promotions individuelles (changement d'échelon) décidées par l'entreprise.

- le vieillissement : augmentation de la rémunération due à l'ancienneté des agents (passage automatique d'un échelon à l'autre). L'ampleur et l'impact de l'effet vieillissement dépendent de la pyramide des âges.
- la technicité : elle provient de l'augmentation de la rémunération des salariés accédant à une qualification supérieure (élévation du niveau requis dans recrutement, formation validée, concours).

Employabilité : Elle est constituée d'un bagage d'expériences, de volonté d'anticipation et d'autonomie ; elle se construit dans la durée sur la base de 4 facteurs : des savoir-faire validés et exercés, l'apprentissage du changement, la capacité à identifier et anticiper un projet professionnel et un niveau de rémunération et d'avantages sociaux acceptables. Ce concept permet de responsabiliser à la fois le salarié et l'entreprise dans la constitution et le développement de l'employabilité.

Empowerment : Redéfinition du partage du pouvoir et de l'autorité donnant des responsabilités et les moyens d'en prendre à tous ceux qui contribuent à la création de valeur.

Ethique : Règles de conduite associées à un système de valeurs, et jugeant de ce qui est bien ou mal dans un domaine d'action particulier.

F

Fidélisation : Politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ; à cet égard, les trois facteurs qui incitent le plus à rester sont : des rémunérations attractives (salaires, intéressement, avantages divers), une reconnaissance de valeur personnelle (pilotage de carrière, promotion, formation) ; un climat et des communications agréables (accueil des initiatives, possibilités d'expression).

F.P : Frais de Personnel : Correspondent à la valeur comptable des dépenses directes liées au personnel. Les frais de personnel, d'après le plan comptable.

F.P.C : Formation Professionnelle Continue : La formation professionnelle continue a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail. Elle vise ainsi à favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social.

F.S.E : Fonds social européen : Créé en 1958 dans le cadre de la CEE, ce fonds a pour objectif de promouvoir les facilités d'emploi et la mobilité géographique et professionnelle des salariés des pays membres.

Flexibilité : Concerne quatre éléments de flexibilisation : l'emploi (embauche, licenciement, CDD, intérim, stage...) ; le temps de travail (ARTT) ; les hommes (mobilité géographique ou fonctionnelle, acquisition permanente des compétences, polyvalence) ; l'organisation.

G

Gestion de Carrière : La gestion de carrière s'apparente à l'ensemble des actions menées par une organisation afin de planifier les évolutions professionnelles, d'assurer le cheminement interne de poste en poste et d'assister, encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrière.

Gestion des Compétences : La gestion des compétences s'apparente à l'ensemble des actions mettant les compétences au cœur de démarches, qui visent à préparer et assurer l'avenir de l'organisation. Ceci, par le repérage des compétences clés, et la facilitation de leur développement. Les modèles de gestion des compétences reposent ainsi sur une base de données rassemblant les informations sur les compétences des salariés, et impliquent des référentiels de compétences.

Gestion des Emplois : La gestion des emplois s'apparente à la démarche par laquelle une organisation vise à l'adéquation quantitative et qualitative, à court, moyen ou long terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel.

Gestion Prévisionnelle des Effectifs : La gestion prévisionnelle des effectifs est apparue au sein des entreprises dans les années 60. Elle s'axe sur les prévisions de production, de productivité, les hypothèses chiffrées concernant les différents types de départ des salariés en poste (licenciement, démission, retraite, etc.). Dès lors, elle vise, à définir les besoins en recrutement, à l'élaboration d'un plan de recrutement ou, si des sureffectifs prévisionnels apparaissent, à constituer des mesures de réduction de l'emploi. Cette approche privilégie donc la dimension quantitative à la dimension qualitative, et a progressivement été remplacée par la G.P.E.C.

Gestion par objectifs : Système de gestion où les salariés sont guidés dans leur travail par les objectifs qu'on leur propose ou qu'on négocie avec eux ; ces objectifs peuvent faire l'objet d'un contrat d'activité, discuté périodiquement.

G.P.E.C : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Plus particulièrement initiée dans les années

80, cette démarche s'apparente à la recherche par l'organisation, d'une adéquation qualitative et quantitative, généralement à moyen terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel. Elle met ainsi en œuvre les concepts d'emploi type et de compétences tout en les associant aux outils de la gestion prévisionnelle des effectifs.

G.P.P.E.C : Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences : Se rapportant à une approche de GPEC, la GPPEC développée dans les années 90, met en avant la volonté de réduire et prévenir les risques d'inadéquation qualitative entre les compétences disponibles et les emplois proposés.

G.4.P.E.C: Gestion prévisionnelle, préventive, personnalisée et partagée des emplois et des compétences :

Se rapportant à une approche de GPEC, la G4PEC met en avant quatre conditions de réussite que sont la fiabilité des prévisions, la réduction des risques par la prévention, la prise en compte de la dimension individuelle, et l'implication de la hiérarchie.

G.R.H.A.O : Gestion des Ressources Humaines Assistée par Ordinateur : Cette dimension de la Gestion des Ressources Humaines s'apparente à l'utilisation des technologies informatiques afin de créer un système interactif d'aide à la décision, visant à l'amélioration de la qualité des décisions centralisées et décentralisées, stratégiques et opérationnelles, dans les différentes composantes de la Gestion des Ressources Humaines.

G.V.T : Glissement - Vieillesse – Technicité : Ce "terme" rapporte à l'impact sur la masse salariale des évolutions salariales individuelles liées aux changements de coefficients (glissement), à l'ancienneté (vieillesse) et aux promotions (technicité).

H

Harcèlement Moral : Le Harcèlement moral, rapporté à une dimension professionnelle, est une notion qualifiant les agissements hostiles, commis sur le lieu du travail par une ou plusieurs personnes à l'égard d'un salarié, et répétés sur une longue durée. Il constitue une conduite abusive qui se manifeste par des paroles, des comportements, des actes, des gestes, etc., de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique d'une personne, et à mettre en péril son emploi ou à dégrader le climat de travail.

Haut Potentiel : Cette dénomination rapporte au salarié auquel est attribué un potentiel élevé, une probabilité forte d'accéder aux niveaux les plus élevés de l'entreprise.

Heures Supplémentaires : Dans les entreprises et les professions assujetties à la réglementation de la durée du travail, les heures supplémentaires rapportent aux heures effectuées au-delà de la durée hebdomadaire du travail à temps plein ou de la durée considérée comme équivalente. Les heures supplémentaires sont ainsi particulièrement réglementées.

I

Indicateur social : L'indicateur social est un instrument de mesure permettant de cerner différentes manifestations, dimensions et résultats du fait social dans l'entreprise ou dans la

société ou de la mise en oeuvre des stratégies RH. Il peut notamment être formalisé au travers de données brutes, de ratios, etc.

Inspecteur du travail : Les inspecteurs du travail ont pour mission de veiller à l'application des dispositions du Code du travail, des lois, des règlements relatifs au régime du travail, de même qu'à celles des conventions et accords collectifs. Par ailleurs avec le concours des agents et officiers de la police judiciaire, ils sont chargés de constater les infractions à ces diverses dispositions.

Inspection du travail : L'inspection du travail participe à de multiples missions en matière d'emploi, de formation professionnelle et d'amélioration des conditions de travail. Elle est ainsi chargée de la conciliation à l'occasion de la négociation des conventions collectives ou du règlement de conflits collectifs du travail. Elle constitue un support de conseil aux employeurs et aux salariés pour cette application ou pour l'organisation des rapports sociaux dans les entreprises, et est chargée du contrôle de l'application des dispositions légales du travail ainsi que des conventions et accords collectifs du travail. Par ailleurs, elle est en charge de l'arbitrage de certaines difficultés pouvant naître à l'occasion de la désignation de représentants du personnel dont le licenciement éventuel ne peut intervenir qu'avec son accord.

Intéressement : Consiste en la possibilité pour une entreprise de donner aux salariés un supplément de revenu ou une possibilité d'épargne en les intéressant aux performances de l'entreprise. Système facultatif, il est ouvert aux entreprises de toute taille et prend la forme d'un accord contractuel, conclu pour une durée de trois ans minimum. La répartition de l'intéressement pourra être effectuée entre les salariés en fonction de critères différents selon les catégories de salariés ou les unités de travail.

J

Jour chômé : Un jour chômé est un jour de repos obligatoire. Ainsi, le 1er mai se distingue des autres jours fériés, dans le sens où il doit sauf exception prévue par la loi, obligatoirement être chômé et payé.

Jour ouvrable : Sont considérés comme des jours ouvrables, tous les jours de la semaine, à l'exception des dimanches et jours fériés légaux non travaillés. Le second jour de repos hebdomadaire est ainsi considéré comme un jour ouvrable, sauf s'il est le premier jour ouvrable suivant chaque départ en vacances. Les congés payés sont calculés en jours ouvrables.

Jour ouvré : Un jour ouvré est un jour normalement travaillé, soit généralement 5 jours par semaine. Dès lors, 5 jours ouvrés correspondent à 6 jours ouvrables, et donc un congé payé de 30 jours ouvrables s'apparente à un congé payé de 25 jours ouvrés.

Journal d'entreprise : Le journal d'entreprise est une publication à périodicité variable diffusée par l'entreprise selon sa politique de communication à l'ensemble de ses salariés, à une partie seulement, voire à ses anciens salariés.

Il constitue l'un des supports les plus fréquents de la politique d'information interne, et de la presse d'entreprise.

Jurisprudence : La jurisprudence constitue l'ensemble des décisions de justice prononcées par les différentes juridictions, permettant soit d'interpréter ou de préciser la loi, soit d'en compléter les lacunes. C'est une source importante du droit du travail.

L

Licenciement : Le licenciement est l'acte par lequel un employeur met fin d'une façon permanente au contrat de travail d'un salarié.

Licenciement abusif : Un licenciement abusif est un licenciement prononcé pour une cause qui n'est ni réelle ni sérieuse. Il est alors passible de sanctions.

Licenciement économique : Le licenciement économique est réalisé par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié, et résulte d'une suppression, d'une transformation d'emploi, ou d'une modification substantielle du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques.

Le licenciement économique d'un salarié dont le poste est supprimé ou transformé ne peut intervenir que si le reclassement dans l'entreprise ou le groupe est impossible après que

l'employeur a pris l'initiative de proposer des emplois, de même catégorie ou de catégorie inférieure.

M

Maladie professionnelle : La maladie professionnelle est énumérée limitativement dans le Code de la Sécurité sociale, et ouvre droit aux mêmes prestations que les accidents du travail. La maladie est reconnue d'origine professionnelle lorsqu'il est établi qu'elle est directement causée par le travail habituel de la victime. La liste des tableaux de maladie dont le caractère professionnel est reconnu par la loi est fixée par décret.

Management participatif : Ensemble de démarches visant à ce que les salariés puissent prendre des initiatives et des responsabilités dans le cadre de leur travail ; il n'a de sens que si l'organisation des tâches et la technologie permettent un minimum d'autonomie ; il n'a de portée que si l'encadrement délègue son pouvoir de contrôle et offre une participation réelle aux décisions utiles.

Mandataire social : Les dirigeants de société n'ont pas la qualité de salariés, mais de mandataires sociaux. Dès lors, ils ne bénéficient pas en tant que tels des dispositions du Code du travail. Toutefois, outre leur mandat social, ils peuvent dans certaines conditions, être liés à la société par un contrat de travail pour l'exercice de fonctions techniques distinctes et rémunérées.

Masse Salariale : La masse salariale est l'ensemble des rémunérations directes incluant les salaires, appointements, primes et gratifications, indemnités et avantages divers, supplément familial et commissions. (Compte 641 du plan comptable).

Métier : Occupation professionnelle dont les tâches ont une certaine cohérence entre elles, par leur domaine d'application, ou par le système de reconnaissances et de savoir-faire qui permet de les réaliser.

Mise à Pied : La mise à pied est une sanction disciplinaire susceptible d'être prononcée par l'employeur. Elle ne peut être appliquée à un salarié qu'en respectant une procédure protectrice du salarié auteur de la faute : Entretien préalable, notification écrite, etc.

N

Négociation annuelle obligatoire : En France et Depuis 1982, dans les entreprises où sont constitués une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail.

Non-discrimination à l'embauche : La non-discrimination à l'embauche est un principe qui interdit de fonder un refus d'embauche sur l'origine, les mœurs, les opinions politiques, l'appartenance ou la non-appartenance à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée, l'état de santé ou le handicap, le sexe ou la situation de famille, sauf si l'appartenance à un sexe est la condition déterminante de l'exercice de l'emploi, l'état de grossesse, l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale.

O

Offre d'emploi : Action de proposer un emploi à un candidat, interne ou externe.

Organisation du temps de travail : L'organisation du temps de travail est initiée, en particulier, par la négociation annuelle obligatoire dans l'entreprise. Ainsi, l'organisation du temps de travail porte notamment sur la mise en place du temps partiel, la récupération des heures perdues, l'aménagement hebdomadaire, la modulation annuelle, les équipes de suppléance de fin de semaine et tout autre aménagement dérogatoire.

P

Paritarisme : En France, Le paritarisme est apparu en 1945 au sein des organismes de sécurité sociale et, en 1971, dans le domaine de la formation continue. C'est une formule qui consiste à confier une responsabilité à un nombre égal de représentants des organisations syndicales de salariés et d'employeurs.

Participation : La participation aux résultats, est un droit reconnu en 1967 pour les salariés, de bénéficier d'une part des résultats de l'entreprise. Elle est mise en œuvre par voie d'accord, et depuis 1990, la participation est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés.

P.E.E : Plan d'épargne Entreprise. Le plan d'épargne entreprise est un système d'épargne collectif ouvrant aux salariés de l'entreprise la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

Plan de Formation: Le plan de formation correspond à l'ensemble des actions de formation prévues pour les salariés d'un établissement ou d'une entreprise pour une période donnée. Il est devenu obligatoire dans les entreprises de plus de 10 salariés en 1971. Il vise notamment à prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation du personnel de l'entreprise pour une période donnée. Enfin, il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise et indique les publics visés, le budget et les résultats attendus.

Q

Qualification : Le terme de qualification peut s'apparenter à différentes notions, telles que : 1. L'aptitude à occuper un emploi particulier, à travailler dans un domaine. 2. La position dans une structure de qualification, une échelle des fonctions et des emplois. 3. La reconnaissance datée et réglementée des connaissances, compétences et aptitudes nécessaires pour qu'une personne exerce une activité donnée.

R

Reconnaissance : La reconnaissance est une réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par une personne ou une organisation à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d'être relevé à ses yeux. C'est ce que l'on donne : distinction, argent, service, félicitations à un salarié pour reconnaître sa contribution.

Recrutement : Le recrutement est l'opération ayant pour but de pourvoir un poste, l'action d'engager du personnel. Le processus de recrutement correspond ainsi généralement aux étapes que sont celles de la préparation (expression de la demande, analyse, définition du

poste et du profil), la recherche des candidatures (prospection interne, recherche externe), la sélection des candidats (premier tri, entretiens, tests éventuels), l'accueil et l'intégration (décision, proposition, accueil, intégration).

Règlement intérieur : Le règlement intérieur est un document par lequel l'employeur fixe exclusivement les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise; les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer, à la demande de l'employeur, au rétablissement de conditions de travail protectrices de la sécurité et de la santé des salariés dès lors qu'elles apparaîtraient compromises; les règles générales et permanentes relatives à la discipline, et notamment la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur. Il énonce par ailleurs les dispositions relatives aux droits de la défense des salariés et rappelle les dispositions relatives à l'abus d'autorité en matière sexuelle.

Rémunération : La rémunération constitue la contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur. La rémunération comporte un salaire fixe, des éléments variables, des éléments différés, des avantages monétaires et non monétaires, des éléments directs et indirects.

Repos compensateur : Repos permettant de substituer au paiement des heures supplémentaires et de la majoration légale un repos compensateur de durée équivalente. Les heures récupérées ne sont plus considérées comme des heures supplémentaires mais comme des heures déplacées.

Représentant du personnel : Un représentant du personnel est un salarié élu par les salariés de l'entreprise (membre du comité d'entreprise ou délégué du personnel) ou désigné par un syndicat (représentant syndical au comité, délégué syndical).

Ressources Humaines : C'est l'ensemble des individus en situation de travail, l'idée de ressources a des aspects valorisants, puisque l'homme est considéré comme une richesse ou

un potentiel ; mais elle fait disparaître la notion de personne, et d'une certaine manière un libre arbitre à contester, à s'opposer ou à négocier sa participation ; au sens étymologique, les ressources sont des moyens de se rétablir, de se tirer d'embaras ; elles s'exploitent afin d'en tirer le maximum, en faisant attention de ne pas trop les épuiser.

S

Salaire : Le salaire est la rémunération versée en contrepartie du travail. L'usage distinguait le salaire de l'ouvrier, les appointements de l'employé et le traitement du fonctionnaire. Cette distinction s'estompe aujourd'hui. Le terme salaire englobe tous les éléments de rémunération soumis aux cotisations sociales.

S.T.R.H : Système d'Information des Ressources Humaines :

Ensemble structuré des informations ressources humaines assurant unicité et cohérence des informations, sécurité et confidentialité des données. L'informatisation de la fonction RH autorise la mise en place d'un système permettant d'enregistrer à leur source toutes les données utiles, de les stocker, d'assurer les différents traitements et de restituer les informations au moment opportun.

S.M.I.C : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance : En France, le salaire minimum de croissance crée par la loi du 2 janvier 1970, assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles la garantie de leur pouvoir d'achat et une participation au développement économique de la nation. La garantie du pouvoir d'achat est assurée par l'indexation du salaire minimum de croissance sur l'évolution de l'indice national des prix à la consommation. Pour assurer la participation au développement économique, l'accroissement annuel du pouvoir d'achat du salaire minimum de croissance ne peut en aucun cas être inférieur à la moitié de l'augmentation du pouvoir d'achat des salaires horaires ouvriers moyens enregistrés par l'enquête trimestrielle du ministère du Travail.

Le taux horaire brut du SMIC a été fixé à 40,72 F le 1er juillet 1999.

Stress : Le phénomène de stress correspond à l'ensemble des perturbations organiques et psychiques provoquées par des facteurs variés, notamment professionnels. Par ailleurs il

constitue une force qui place une fonction psychologique ou physique au-delà de ses limites habituelles de stabilité et qui produit une tension à l'intérieur de l'individu.

Syndicalisme : Le syndicalisme est un mouvement de représentation et de défense des droits et des intérêts professionnels apparus au XIXe siècle. Les organisations de salariés et les syndicats patronaux en constituent la forme la plus développée.

Seuil d'effectifs : Nombre de salariés au-delà duquel une organisation est soumise à de nouvelles obligations légales ou parafiscales (ils correspondent à 9, 10, 11, 20, 25, 50, 100, 200, 300, 400, 500, 800 ou 1000 salariés).

Stock option : Consiste en la possibilité pour une société de proposer la possibilité pour ses cadres de haut niveau d'acheter des actions de la société à des tarifs préférentiels très avantageux. Le tarif est fixé le jour où l'action est proposée. Le bénéficiaire dispose d'un délai de cinq ans, pendant lequel le prix de l'action ne varie pas, pour lever cette option.

T

Tableau de bord social : Un tableau de bord social est un ensemble d'indicateurs bruts ou composés choisis pour servir au pilotage d'une organisation dans le domaine RH. Le choix des indicateurs, leur degré de globalité et leur fréquence de mise à jour dépendent du niveau du suivi. Les données les plus utiles comparent l'indicateur brut à des références historiques ou prévisionnelles. (Exemple d'indicateurs : Pyramide des âges, rémunérations moyennes, absentéisme, effectifs en congés, effet de noria, turn-over, ancienneté, fluctuations d'activité, indice de satisfaction des salariés, etc.)

Télétravail : Qualifie les situations dans lesquelles les salariés d'une seule et même entreprise se trouvent éclatés dans plusieurs lieux, voire travaillent dans des lieux totalement extérieurs à la firme : on parle de travailleurs rattachés à des télécentres ou bureaux de voisinage, de travailleurs nomades (comme les commerciaux munis de portables et téléphones fax)...

Travail à domicile : C'est le fait de réaliser son travail à domicile, pour le compte d'un ou plusieurs établissements, moyennant une rémunération forfaitaire. L'employeur est nommé

donneur d'ouvrage et doit accomplir diverses formalités pour permettre un contrôle des conditions d'exécution du travail.

Travail à temps partiel : Travail dont les horaires sont inférieurs d'au moins un cinquième à la durée légale du temps de travail (la directive européenne élargit cette définition : le TTP est reconnu dès lors que le temps de travail contractuel est inférieur à la durée légale du travail). Les salariés à temps partiel bénéficient d'une égalité de droit avec les autres salariés, mais ils interviennent au prorata de leur temps de présence dans le calcul des seuils d'effectifs ; la création de postes à temps partiel doit être soumise à l'avis du CE ; le TTP ne peut être imposé à un salarié qui le refuse.

Travail temporaire : Le travail temporaire est une pratique de prêt de main-d'oeuvre à but lucratif organisée par la loi. Il n'est possible que dans les cas et conditions prévus par le Code du travail. Le recours au travail temporaire nécessite la conclusion de deux contrats : Contrat de mise à disposition conclu entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice et Contrat de mission conclu entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié intérimaire.

TurnOver ou rotation des Effectifs : Mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée ; on peut en tirer différents ratios, qui en décrivant la nature, la structure et l'intensité ; des turnovers excessifs ou insuffisants sont des signes de dysfonctionnement, donc de mauvaise Gestion des Ressources Humaines.

V

Valeur Ajoutée : La valeur ajoutée par l'entreprise est déterminée en faisant le total des postes du compte de résultats énumérés ci-après, pour autant qu'ils concourent à la formation d'un bénéfice réalisé en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer : charges de personnel, impôts, taxes et versements assimilés, à l'exclusion des taxes sur le chiffre d'affaires, charges financières, dotations de l'exercice aux amortissements et dotations de l'exercice aux provisions, à l'exclusion des dotations figurant dans les charges exceptionnelles, résultat courant avant impôts. 2. Différence entre le prix de vente d'un produit ou d'un service

et les consommations de biens et de services de base et intermédiaires, nécessaires à sa production.

V.A.P : Validation des Acquis Professionnels

Prise en compte de l'expérience professionnelle, voire de pratiques individuelles extra- professionnelles comme source de compétence pour déterminer les évolutions professionnelles. En France, La loi de 1992 permet d'articuler la gestion des compétences et des qualifications dans les entreprises avec les titres et les diplômes, en particulier ceux délivrées par l'Education nationale.

Visite médicale d'embauche : Tout salarié fait l'objet d'un examen médical lors du recrutement, au plus tard avant la fin de la période d'essai. La visite est préalable s'il s'agit de salariés soumis à une surveillance médicale spéciale.

W

Work Flow : Anglicisme - Processus électronique fixant dans un domaine RH donné le rôle de chaque acteur, la séquence des opérations, les contrôles effectués pour parvenir à un objectif.

X – Y

La théorie de X et Y : En 1969, Douglas McGregor approfondit les apports de l'école des relations humaines avec sa théorie XY. La théorie X postule que l'homme a une répugnance intrinsèque pour le travail. La théorie Y postule que l'homme s'épanouit dans le travail.

TABLE DES MATIERES

Table des matières

<i>Liste des tableaux.....</i>	<i>I</i>
<i>Liste des figures.....</i>	<i>II</i>
<i>Liste des abréviations.....</i>	<i>III</i>
<i>Sommaire.....</i>	<i>IV</i>
<i>Introduction générale.....</i>	<i>P01</i>
<i>L'intérêt et les motivations du choix du sujet.....</i>	<i>P02</i>
<i>La problématique.....</i>	<i>P04</i>
<i>Méthodologie.....</i>	<i>P06</i>
<i>Structure de travail.....</i>	<i>P08</i>

Chapitre1. Vers une gestion stratégique des ressources humaines

<i>Introduction.....</i>	<i>P09</i>
<i>Section I. De la fonction personnel à la gestion stratégique des ressources humaines.....</i>	<i>P10</i>
<i>1. Evolution et généralités sur la fonction Ressources Humaines.....</i>	<i>P11</i>
<i>1.1. Evolution de la fonction Ressources Humaines.....</i>	<i>P11</i>
<i>1.1.1. De la fin du XVIIIème au début du XXème : Machinisme, industrialisation et développement du capitalisme industriel : La Fonction personnel à la marge.....</i>	<i>P11</i>
<i>1.1.2. Début du XXème à la première moitié du XXème : La fonction Personnel apparaît dans les organisations.....</i>	<i>P12</i>
<i>1.1.3. De l'entre-deux-guerres aux années 70 : une fonction de personnel en plein essor.....</i>	<i>P13</i>
<i>1.1.4. Des années 70 aux années 2000 : l'ère des managers.....</i>	<i>P14</i>
<i>2. L'origine des mutations de la Fonction Ressources Humaines.....</i>	<i>P15</i>
<i>2.1. Les mutations technologiques.....</i>	<i>P15</i>
<i>2.1.1. L'impact des mutations technologiques.....</i>	<i>P16</i>
<i>2.2. La mondialisation et l'internationalisation.....</i>	<i>P17</i>

2.2.1. Une logique d'ouverture internationale.....	P18
2.2.2. Une logique de globalisation.....	P18
2.2.3. Conséquences sur la Gestion des Ressources Humaines.....	P18
2.3. Le contexte économique.....	P19
2.4. Les évolutions démographiques.....	P20
Section 2. La Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) une nouvelle approche de la GRH.....	P22
1. Les différents concepts qui s'y rattachent.....	P22
2. Essai de définition de la « Gestion stratégique des ressources humaines».....	P24
3. Les approches théoriques de la gestion stratégique des Ressources Humaines.....	P27
3.1. La théorie de l'agence.....	P28
3.2. La théorie des systèmes cybernétiques.....	P29
3.3. La théorie comportementale.....	P31
3.4. L'approche de la contingence.....	P32
3.5. La théorie basée sur les ressources.....	P34
4. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines.....	P37
4.1. L'objectif économique.....	P37
4.2. L'objectif humain.....	P37
4.3. L'objectif d'actualisation.....	P37
5. Les missions de la gestion stratégique des ressources humaines.....	P39
5.1. Administrer efficacement.....	P39
5.2. Développer les motivations des salariés.....	P40
5.3 Favoriser le changement.....	P40
5.4. Mettre en œuvre la stratégie.....	P40
6. Les activités de base de la gestion stratégique des ressources humaines.....	P40

6.1.	<i>L'acquisition du personnel.....</i>	<i>P40</i>
6.1.1.	<i>La gestion prévisionnelle des ressources humaines.....</i>	<i>P41</i>
6.1.2.	<i>Le recrutement.....</i>	<i>P42</i>
6.2.	<i>La stimulation des ressources humaines.....</i>	<i>P43</i>
6.2.1.	<i>La rémunération.....</i>	<i>P43</i>
6.3.	<i>Le développement des Ressources Humaines.....</i>	<i>P44</i>
6.3.1.	<i>La formation.....</i>	<i>P44</i>
6.3.2.	<i>La gestion de carrière.....</i>	<i>P45</i>
	<i>Conclusion.....</i>	<i>P47</i>

Chapitre.2. La gestion stratégique des ressources humaines et la performance organisationnelle

	<i>Introduction.....</i>	<i>P49</i>
	<i>Section I : Les raisons d'être de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines.....</i>	<i>P50</i>
1.	<i>Le dépassement de la planification Stratégique.....</i>	<i>P50</i>
1.1.	<i>Le concept de la planification stratégique.....</i>	<i>P50</i>
1.2.	<i>Les limites de la planification stratégique.....</i>	<i>P51</i>
1.3.	<i>Le management stratégique et la performance organisationnelle.....</i>	<i>P51</i>
1.3.1.	<i>Définition.....</i>	<i>P52</i>
1.3.2.	<i>Les enjeux du management stratégique.....</i>	<i>P52</i>
1.3.2.1.	<i>L'intégration de la dimension humaine.....</i>	<i>P53</i>
1.3.2.2.	<i>L'alignement des pratiques de GSRH sur la performance.....</i>	<i>P53</i>
1.3.2.3.	<i>Prise en compte de la variable culturelle.....</i>	<i>P53</i>
1.3.3.	<i>Les avantages du management stratégique.....</i>	<i>P54</i>

<i>2. Le dépassement des modèles classiques de l'analyse stratégique et l'émergence du paradigme de ressources.....</i>	<i>P54</i>
<i>2.1. Les postulats avancés par les modèles classiques.....</i>	<i>P54</i>
<i>2.2. L'émergence du paradigme de ressources.....</i>	<i>P55</i>
<i>2.2.1. Présentation des postulats de l'approche fondée sur les Ressources.....</i>	<i>P55</i>
<i>2.2.2. Les concepts centraux de l'approche fondée sur les ressources.....</i>	<i>P56</i>
<i>2.2.2.1. Les ressources.....</i>	<i>P56</i>
<i>2.2.2.2. L'avantage concurrentiel.....</i>	<i>P58</i>
<i>2.2.2.3. L'avantage concurrentiel durable.....</i>	<i>P59</i>
<i>3. La place des Ressources Humaines dans la démarche stratégique.....</i>	<i>P60</i>
<i>3.1. Les Ressources Humaines et la stratégie d'entreprise.....</i>	<i>P61</i>
<i>3.1.1. Les définitions de la stratégie d'entreprise.....</i>	<i>P61</i>
<i>3.1.2. Stratégie externe et stratégie interne.....</i>	<i>P62</i>
<i>3.1.2.1. La stratégie externe.....</i>	<i>P62</i>
<i>3.1.2.2. Stratégie interne.....</i>	<i>P63</i>
<i>3.1.3. La décision stratégique et la décision opérationnelle.....</i>	<i>P64</i>
<i>3.1.4. La démarche stratégique.....</i>	<i>P66</i>
<i>3.1.4.1. Le diagnostic interne.....</i>	<i>P66</i>
<i>3.1.4.2. Le diagnostic externe.....</i>	<i>P66</i>
<i>3.1.4.3. Phase de définition de la vision et des objectifs stratégiques.....</i>	<i>P66</i>
<i>3.1.4.4. Phase de déclinaison des objectifs stratégiques en plans opérationnels.....</i>	<i>P67</i>
<i>3.1.4.5. Phase : le contrôle.....</i>	<i>P67</i>
<i>4. L'implication stratégique.....</i>	<i>P68</i>
<i>4.1. La Stratégie Ressources Humaines.....</i>	<i>P68</i>
<i>4.1.1. La formulation.....</i>	<i>P68</i>

4.1.1.1. <i>Le processus d'alignement</i>	P69
4.1.1.2. <i>Le processus d'influence</i>	P70
4.1.2. <i>L'implantation</i>	P71
4.1.3. <i>L'évaluation</i>	P71
<i>Section.2. La performance organisationnelle</i>	P71
<i>1. Essai de définition de la performance et les différents concepts qui s'y rattachent</i>	P72
1.1. <i>La performance financière</i>	P74
1.2. <i>La performance sociale</i>	P74
1.3. <i>La performance opérationnelle</i>	P75
1.4. <i>La performance Ressources Humaines</i>	P76
1.4.1. <i>La définition de la performance Ressources Humaines</i>	P76
1.4.2. <i>Les objectifs de la performance RH</i>	P77
1.4.3. <i>L'importance de l'évaluation de la performance Ressources Humaines</i>	P77
<i>2. La performance organisationnelle</i>	P81
2.1. <i>Les déterminants et les critères de la performance organisationnelle</i>	P82
2.1.1. <i>La conception économique de la performance organisationnelle</i>	P2
2.1.2. <i>La conception sociale de la performance organisationnelle</i>	P83
2.1.3. <i>La conception systémique de la performance organisationnelle</i>	P83
2.1.4. <i>La conception politique de la performance organisationnelle</i>	P83
2.2. <i>Les sources de la performance organisationnelle</i>	P86
2.2.1. <i>L'organisation comme source de performance</i>	P86
2.2.2. <i>La stratégie comme facteur déterminant d'une meilleure performance</i>	P86
2.2.3. <i>Le système d'information comme facteur déterminant de la performance organisationnelle</i>	P86

2.2.3.1. <i>Le SIRH</i>	P87
<i>Conclusion</i>	P89

Chapitre.3. Etat des lieux de la GRH en Algérie

<i>Introduction</i>	P91
<i>Section.1. Genèse et développement de la fonction Ressources Humaines en Algérie</i>	P92
<i>1. La période 1960-1980 : Une vision socialiste de la fonction Ressources Humaines</i>	P93
<i>1.1. La conception de la fonction Ressources Humaines durant cette période</i>	P94
<i>2. La période 1980-1990 : La Ressource Humaine est un coût à minimiser</i>	P95
<i>2.1. La conception de la fonction Ressources Humaines durant cette période</i>	P96
<i>3. La période 1990 à nos jours : L'ajustement Ressources/Besoins et valorisation des Ressources Humaines</i>	P96
<i>3.1. La conception de la fonction Ressources Humaines durant cette période</i>	P97
<i>Section.2. Caractéristiques, attentes et perspectives de la Gestion des Ressources Humaines en Algérie</i>	P100
<i>1. Les caractéristiques</i>	P100
<i>1.1. La direction des ressources humaines</i>	P100
<i>1.2. La formation</i>	P101
<i>1.3. Le recrutement</i>	P104
<i>1.4. La gestion prévisionnelle des effectifs</i>	P105
<i>1.5. L'appréciation du personnel</i>	P105
<i>1.6. Le marché de travail</i>	P105
<i>1.7. Le système d'information Ressources Humaines (SIRH)</i>	P107
<i>2. Les attentes et défis de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise algérienne</i>	P109
<i>3. Les nouveaux axes de développement de la fonction Ressources Humaines en Algérie</i>	P112

<i>4. Quelques perspectives pour les entreprises algériennes</i>	<i>P113</i>
<i>4.1. Encourager le retour de sur-investissement</i>	<i>P113</i>
<i>4.2. Maîtriser les contraintes et des opportunités</i>	<i>P114</i>
<i>4.3. Faire recours au personnel expatrié</i>	<i>P115</i>
<i>4.4. L'implication du personnel</i>	<i>P115</i>
<i>4.5. Maîtriser la technologie</i>	<i>P116</i>
<i>4.6. Renforcer le soutien d'appartenance</i>	<i>P116</i>
<i>4.7. Développer la culture organisationnelle</i>	<i>P116</i>
<i>4.8. L'intéressement au travail</i>	<i>P117</i>
<i>4.9. Concevoir une organisation apprenante</i>	<i>P117</i>
<i>4.10. Exploiter les potentiels cachés</i>	<i>P118</i>
<i>4.11. Favoriser la communication</i>	<i>P118</i>
<i>4.12. Les compétences du Directeur des Ressources Humaines (DRH)</i>	<i>P119</i>
<i>Conclusion</i>	<i>P124</i>

Chapitre.4. La contribution de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines à la performance organisationnelle. Cas du secteur industriel de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

<i>Introduction</i>	<i>P125</i>
<i>Section.1. Présentation de l'échantillon et de la méthodologie de travail</i>	<i>p127</i>
<i>1. Présentation de la wilaya de Tizi-Ouzou</i>	<i>p127</i>
<i>1.1. L'emploi au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou</i>	<i>p131</i>
<i>1.2. L'industrie au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou</i>	<i>p132</i>
<i>1.2.1. Situation du foncier industriel de la wilaya pour l'année 2018</i>	<i>p132</i>
<i>2. Présentation de l'échantillon et de la méthodologie de recherche</i>	<i>p148</i>
<i>Section.2. Analyse et interprétation des résultats de notre recherche</i>	<i>p152</i>
<i>1. Tri à plat</i>	<i>p152</i>

<i>1.1. Répartition par effectifs.....</i>	<i>p152</i>
<i>1.2. Répartition par branche d'activité.....</i>	<i>p154</i>
<i>1.3. Répartition par la nature de la propriété.....</i>	<i>p155</i>
<i>1.4. La répartition par le profil du dirigeant.....</i>	<i>p156</i>
<i>1.5. Perception de la fonction ressources humaines.....</i>	<i>p157</i>
<i>1.6. Existence de la structure FRH.....</i>	<i>p158</i>
<i>1.7. Existence de système d'information ressources humaines.....</i>	<i>p159</i>
<i>1.8. Existence de la stratégie RH.....</i>	<i>p160</i>
<i>1.9. Participation du RRH au comité de direction.....</i>	<i>p161</i>
<i>1.10. Existence de la stratégie d'entreprise.....</i>	<i>p163</i>
<i>1.11. L'association du RRH à la stratégie.....</i>	<i>p164</i>
<i>1.12. Le moment de l'implication du RRH à la stratégie.....</i>	<i>p167</i>
<i>1.13. Rôles du DRH.....</i>	<i>p169</i>
<i>1.14. Le responsable ressources humaines.....</i>	<i>p170</i>
<i>1.15. Existence de système d'information.....</i>	<i>p172</i>
<i>1.16. Existence de structure organisationnelle.....</i>	<i>p 173</i>
<i>2. La gestion stratégique des ressources humaines une pratique de bonne gouvernance des entreprises.....</i>	<i>p174</i>
<i>2.1. Signification de la gouvernance des entreprises.....</i>	<i>p176</i>
<i>2.2. La bonne gouvernance et les outils d'y accéder.....</i>	<i>p177</i>
<i>2.3. Mécanismes de gouvernance.....</i>	<i>p179</i>
<i>3. Le tri croisé.....</i>	<i>p182</i>
<i>3.1. Existence de structure organisationnelle et existence de la structure FRH.....</i>	<i>p184</i>
<i>3.2. Participation du RRH au Comité de Direction et participation du RRH à la stratégie....</i>	<i>p185</i>
<i>3.3. Profil du dirigeant de l'entreprise et le Responsable RH.....</i>	<i>p187</i>
<i>3.4. Existence de la stratégie et existence de la stratégie RH.....</i>	<i>p188</i>
<i>3.5. Existence de système d'information et existence de SIRH.....</i>	<i>p188</i>
<i>4. L'analyse factorielle en correspondance multiple des résultats.....</i>	<i>p189</i>
<i>4.1. Récapitulatif des modèles.....</i>	<i>p189</i>

1

<i>4.2. Variables transformées des corrélations.....</i>	<i>p190</i>
<i>4.3. Mesures de discrimination.....</i>	<i>p 191</i>
<i>4.4. Tracé joint des points de la catégorie et le tracé double.....</i>	<i>p193</i>
<i>Conclusion.....</i>	<i>p197</i>
<i>Conclusion générale.....</i>	<i>p200</i>
<i>Bibliographie.....</i>	<i>p202</i>
<i>Annexes</i>	
<i>Table des matières</i>	

Résumé :

Le passage des paradigmes traditionnels aux nouveaux paradigmes stratégiques, fondés sur les ressources internes et les compétences dans l'organisation, rend la stratégie à la fois plus exigeante vis-à-vis de la gestion des ressources humaines et plus consciente de l'importance de cette dernière dans la contribution à la performance organisationnelle des entreprises.

En fait, c'est le passage progressif de la notion de planification stratégique à celle du management stratégique, qui a permis de conférer aux ressources humaines un rôle de plus en plus stratégique dans le but de contribuer à la performance organisationnelle des entreprises.

Nous pouvons dire que la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses employés, qui peut se manifester, entre autres, par leur implication dans la réflexion stratégique et leur contribution à la performance organisationnelle, est présente dans certaines entreprises algériennes du secteur industriel mais à des degrés différents.

الانتقال من النماذج التقليدية إلى النموذج الاستراتيجي الجديد ، بناءً على الموارد والمهارات الداخلية في المنظمة ، يجعل الإستراتيجية أكثر تطلبًا فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وأكثر وعياً بأهمية هذا الأخير في المساهمة في الأداء التنظيمي من الشركات.

في الواقع ، فإن الانتقال التدريجي من مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، هو الذي جعل من الممكن إعطاء الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا متزايدًا من أجل المساهمة في الأداء التنظيمي للشركات.

يمكننا القول إن المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه موظفيها ، والتي يمكن أن تتجلى ، من بين أمور أخرى ، من خلال مشاركتهم في التفكير الاستراتيجي ومساهماتهم في الأداء التنظيمي ، موجودة في بعض الشركات الجزائرية في القطاع الصناعي. لكن بدرجات متفاوتة.

The transition from traditional paradigms to the new strategic paradigm, based on internal resources and skills in the organization, makes strategy both more demanding with regard to the management of human resources and more aware of the importance of the latter in the contribution to the organizational performance of companies.

In fact, it is the gradual transition from the concept of strategic planning to that of strategic management, which has made it possible to give human resources an increasingly strategic role in order to contribute to the organizational performance of companies.

We can say that the social responsibility of the company vis-à-vis its employees, which can be manifested, among other things, by their involvement in strategic thinking and their contribution to organizational performance, is present in some Algerian companies in the industrial sector but to different degrees.