



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences
commerciales
Département des sciences de gestion*

*Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences de gestion
Option : Management des Ressources Humaines*

Intitulé du Mémoire

Evolution de la GRH en Algérie

Réalisé par :

Samir ABBADI

Encadré par :

Mme S. BOUDACHE

Année Universitaire : 2021/2022

Remerciements :

Je tiens à remercier mon encadreur, Madame Souad BOUDACHE pour avoir accepté de diriger ce humble travail, et surtout pour sa persévérance à m'encourager et me pousser à obtenir mon master, et cela depuis mon inscription.

Merci encore, ma vive gratitude.

Je ne sais comment remercier mon cher papa, lui qui m'a toujours aidé et soutenu. Sans lui, ce travail n'existerait jamais.

Respects papa

Dédicaces :

*A vous mes chers parents ;
A toi ma chère femme ;
A vous mes chers frères et mon unique
sœur ;
A toi ma belle-sœur ;
A la mémoire de ma tante Fadila
A toi Dji*

Je vous dédie ce mémoire

Liste des abréviations

ALGRH	<i>Association Algérienne des Ressources Humaines</i>
APN	<i>Assemblée Populaire Nationale</i>
ASJP	<i>Algerian Scientific Journal Platform</i>
CA	<i>Chiffre d’Affaire</i>
CHSCT	<i>Comité d’Hygiène, de Sécurité et des conditions de travail</i>
DE	<i>Décret Exécutif</i>
DL	<i>Décret Législatif</i>
DRH	<i>Directeur des ressources humaines</i>
ESMB	<i>International Journal of Economics and Strategic Management of Business Process</i>
FMRH	<i>Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines</i>
FNAC	<i>Fonds National de Développement de l’apprentissage et de la Formation Continue</i>
FRH	<i>Fonction Ressources Humaines</i>
GRH	<i>Gestion des ressources humaines</i>
GSE	<i>Gestion socialiste des Entreprises</i>
GSRH	<i>Gestion stratégique des ressources humaines</i>
GST	<i>Gestion Socialiste des travailleurs</i>
HEC	<i>Hautes Etudes Commerciales</i>
INSEAD	<i>Institut Européen d’Administration des Affaires</i>
JORADP	<i>Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire</i>
MIT	<i>Massachussets Institute of Technology</i>
MRH	<i>Management des Ressources Humaines</i>
OST	<i>Organisation Scientifique du Travail</i>
PME	<i>Petites et Moyennes entreprises</i>
PRC	<i>Prime de Rendement Collective</i>
PRI	<i>Prime de Rendement Individuelle</i>
RH	<i>Ressources Humaines</i>
RSE	<i>Responsabilité Sociale et Environnementale</i>
SGT	<i>Statut Général des Travailleurs</i>
SI	<i>Système d’information</i>
SIRH	<i>Système d’Information des Ressources Humaines</i>
SNMG	<i>Salaire National Minimum Garanti</i>

Table des matières

Remerciements

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Généralités sur la GRH

- 1- Définition de la gestion des ressources humaines03**
- 2- Missions et objectifs de la GRH05**
 - 2.1- Missions de la fonction ressources humaines05**
 - 2.2- Objectifs de la fonction ressources humaines09**
- 3- La GRH et la performance de l'entreprise11**
 - 3.1- Définition de la performance11**
 - 3.2- Les dimensions de la performance.....12**
 - 3.3- La relation entre la pratique de la GRH et les performances organisationnelles13**

Chapitre II : Evolution de la GRH dans le monde

- 1- Emergence de la GRH, implantation des services du personnel et développement des différentes écoles17**
 - 1.1- Emergence de la GRH17**
 - 1.2- L'école classique18**
 - 1.3- L'école des relations humaines22**
- 2- Ere de la professionnalisation de la GRH28**
- 3- Maturité de la GRH.....32**
 - 3.1- Une approche contingente de la fonction33**
 - 3.2- Les parties prenantes de la GRH34**
 - 3.3- Les tendances lourdes de la GRH selon WEISS et AL34**
 - 3.4- Les autres activités de « la fonction personnel » du MRH40**

Chapitre III : Evolution de la GRH en Algérie

- 1- Les années 6045**
- 2- Les années 7047**
- 3- Les années 80 (1980-1988)52**
- 4- Les années 9053**
- 5- La situation actuelle60**

Conclusion générale

Bibliographie

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, la plupart des organisations œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, une demande pour des produits/services personnalisés, une concurrence de plus en plus vive en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives et par la complexification des connaissances et des technologies à maîtriser. Dans ce nouvel espace économique, une nouvelle manière de penser commande donc des repositionnements des manières de faire des entreprises. Au plan interne, ils s'incarnent généralement sous des visées tels que, la rationalisation des coûts, la reconfiguration des compétences clés et ils imposent aux fonctions Ressources Humaines de se placer au cœur des enjeux opérationnels et stratégiques de leur entreprise.

Ces nombreuses mutations et défis rejaillissent sur leurs pratiques. Enjeux de performance et de compétitivité, les politiques Ressources Humaines des entreprises doivent anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques de GRH. Pour Jean-Marie Peretti, (2012)¹, Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

La gestion des ressources humaines qui est longtemps considérée comme une fonction administrative représente aujourd'hui la fonction qui permet à une entreprise de se différencier de ses concurrents. En effet, la gestion des ressources humaines (GRH) a connu un développement considérable au cours des dernières décennies et est devenue aujourd'hui un sujet d'études auxquelles s'intéressent de plus en plus de chercheurs². Ces derniers pensent que pour améliorer la performance et la position concurrentielle, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de réviser leurs pratiques traditionnelles de GRH et d'innover, en développant des pratiques de GRH conduisant à des performances plus élevées³.

¹ J.-M. PERETTI, 2012, « Gestion des Ressources humaines », 21^{ème} édition, Paris, Vuibert, p 1.

² R. Lacoursière, B. Fabi, J. St-Pierre et M. Arcand, « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste » Revue internationale P.M.E., vol. 18, N° 2, 2005, p 45.

³ J.T. DELANEY, M.A HUSELID, « The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance », Academy of Management Journal, 39(4), 1996, 949-969.

Dans ce contexte général de l'évolution de la GRH à travers le temps, l'Algérie n'est pas en reste de ces mutations, c'est ce qui attise notre curiosité et fera l'objet de notre travail en étudiant l'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie. Pour ce faire, nous essayerons dans cette recherche de se focaliser sur la question centrale suivante : Comment a évolué la GRH en Algérie ?

De cette question initiale découle une série d'interrogations, entre autres :

- Quel cadre juridique pour la fonction ressources humaines en Algérie ?
- Quelles réformes entreprises pour accompagner l'évolution de la GRH dans le nouveau contexte de l'économie de marché ?
- Quelle est la situation actuelle ?

A travers notre recherche, nous essayerons de montrer comment a évolué la GRH en Algérie ainsi que le dispositif législatif la régissant. Espérant que cette recherche va éclairer, et pourquoi pas avancer un peu plus les connaissances dans ce domaine.

Nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages, ainsi que des sites internet pour faciliter notre recherche ayant trait au thème de notre mémoire.

Afin de mettre en examen notre problématique, notre mémoire sera organisé en trois chapitres.

Le premier chapitre sera consacré à des généralités sur la gestion des ressources humaines (GRH). Dans le deuxième chapitre nous allons parler de l'évolution de la GRH dans le monde. Enfin un dernier chapitre porte sur l'évolution de la GRH en Algérie.

CHAPITRE I

Généralités sur la GRH

Introduction

Chaque entreprise qu'elle soit grande ou petite, publique ou privée, procède à des décisions de gestion du personnel. En effet, les entreprises recrutent des salariés, elles les payent, elles leurs affectent les tâches, elles les motivent, etc. La pratique de la gestion du personnel donc existe depuis longtemps et elle à de longue date précédée la mise en forme de la connaissance et sa constitution comme une discipline à part entière qui est récente⁴.

Par ailleurs, depuis son apparition à aujourd'hui, la fonction de gestion des ressources humaines (GRH) a connu de multiples changements dus notamment aux mutations technologiques, à la mondialisation, aux changements socio-culturelles et à l'accentuation de la concurrence.

Dans ce chapitre, nous aborderons la définition de la GRH, ses missions et objectifs ainsi que sa relation avec la performance de l'entreprise

1- Définition de la gestion des ressources humaines :

«La GRH, ou la “Gestion du Personnel”, ou encore la “Gestion des Personnes (forme nouvelle de la GRH)” est à la fois un champ de pratiques, un corps de connaissances ou encore une discipline des sciences sociales qui s'inspire de la sociologie, la psychologie et la gestion. L'un et l'autre se structurent historiquement et en étroite interdépendance»⁵.

P. Roussel⁶ en donne la définition suivante :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les

⁴ L. SEKIOU, 2001, « Gestion des ressources humaines », Bruxelles, De boeck, p 9

⁵ DIETRICH A. et PIGEYRE F ,2005, « La Gestion des Ressources Humaines », Edition La Découverte, Paris, P.8.

⁶ Patrice ROUSSEL est coordinateur de l'équipe de recherche au Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995 à Toulouse - France

moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise»

Ou encore, « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »⁷

La gestion des ressources humaines est une pratique et elle entend bien être aussi une discipline. En tant que pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise Elle désigne l'ensemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondantes à ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

De ce fait, la GRH s'articule autour de deux variables :

Aspect quantitatif : la quantité du facteur de travail disponible, donc correspondant aux besoins de l'entreprise.

Aspect qualitatif : la main d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires.

La GRH peut être aussi définie comme l'ensemble de fonctions et de mesures ayant pour but d'assembler et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience et en même temps au profit de la stratégie d'une organisation. Les ressources humaines est un service de l'organisation ayant pour responsabilité la planification des effectifs (comportant l'inventaire présent des ressources humaines et la prévision future des ressources humaines correspondant aux besoins de l'organisation), l'emploi (emploi soi-même et ses tâches, analyse et évaluation des emplois), la rémunération (gestion de la rémunération et avantages sociaux), l'acquisition des ressources humaines (recrutement et sélection), l'évaluation de la performance des ressources humaines, la formation et la gestion des carrières.

⁷ L. CADIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris 2007.

Pendant longtemps, la gestion des ressources humaines n'était concernée que par la gestion administrative des salariés. Mais actuellement, ses missions ont changé, elle essaye de comprendre les orientations stratégiques de l'entreprise pour élaborer une stratégie ressource humaine basée sur la stratégie globale de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons nous pencher sur les missions et objectifs de la fonction RH, en suite, nous nous étalerons sur la GRH et la performance de l'entreprise.

2- Missions et objectifs de la GRH

2.1- Missions de la fonction ressources humaines :

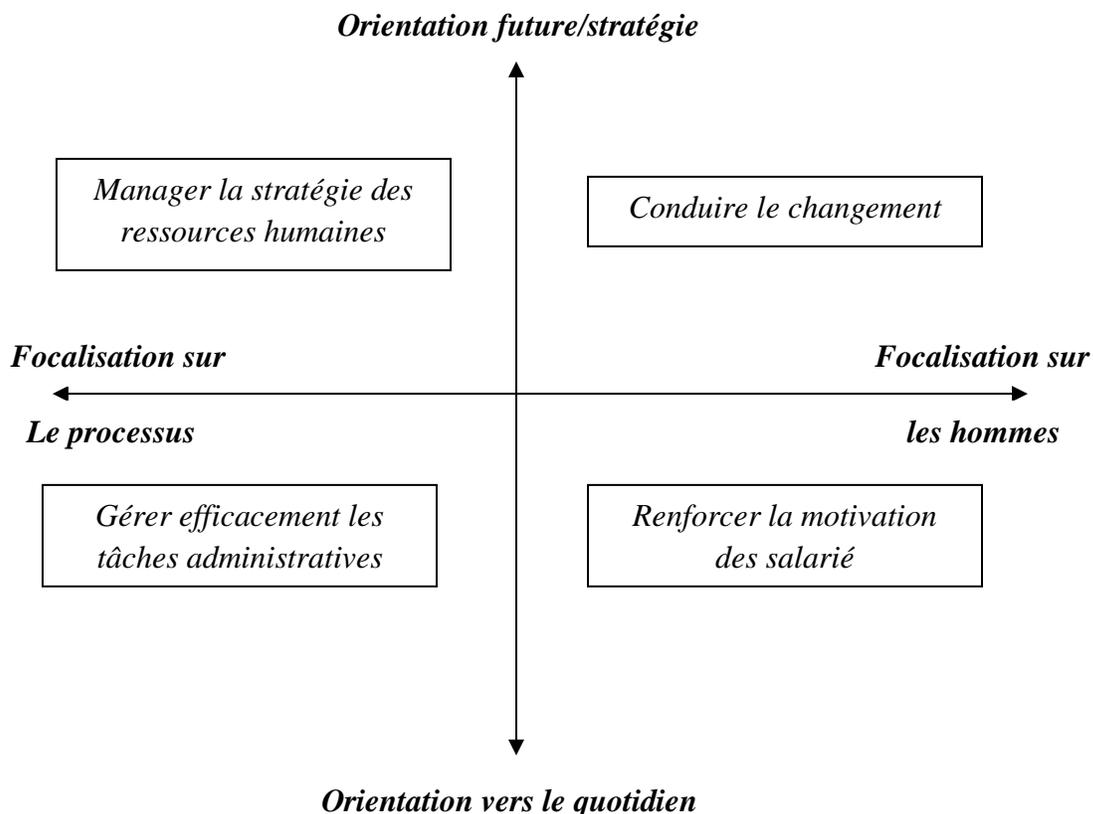
La fonction GRH étant une plaque tournante de toute entreprise ou organisation, elle occupe une position stratégique importante. De ce fait, différents rôles sont attendus des responsables de la fonction de gestion des ressources humaines que nous pouvons résumer comme suit:

- ✓ Traduire la stratégie globale de l'entreprise en stratégie RH ;
- ✓ Planifier les ressources humaines (assurer l'adéquation quantitative et qualitative des ressources humaines de l'entreprise) ;
- ✓ Assurer la gestion administrative des salariés (mouvement de personnel, tenue des dossiers individuels, paie, charges sociales...) ;
- ✓ Gérer les carrières des salariés par la promotion et la mutation ;
- ✓ évaluer le rendement des salariés dans le but de l'améliorer ;
- ✓ Développer les compétences des salariés notamment par la formation ;
- ✓ Développer les pratiques d'information et de communication et s'assurer qu'il y'a une communication fluide dans l'entreprise ;
- ✓ Appliquer la législation sociale;
- ✓ Assurer les relations avec les organismes sociaux et avec les syndicats ;
- ✓ Assurer l'équité, l'employabilité et l'éthique dans la gestion du personnel ;
- ✓ Assurer la motivation et la satisfaction du personnel.

Dave ULRICH (1997, p 24) quant à lui propose un modèle qui permet d'analyser l'évolution des rôles de la fonction ressources humaines. Pour lui cette fonction a quatre rôles essentiels, ces rôles sont: manager la stratégie ressources humaines, conduire le changement, motiver les employés et gérer les tâches administratives du personnel.

Il a défini ces quatre rôles clés de la fonction de gestion des ressources humaines à l'aide de deux axes qui représentent d'une part la focalisation espace/temps qui varie d'opérationnelle à stratégique et, d'autre part, les activités des professionnels en ressources humaines qui varient de la gestion des processus à la gestion des personnes. Ainsi, il a décliné la dimension stratégique de la fonction de gestion des ressources humaines en deux rôles : Celui d'agent de changement et celui de partenaire stratégique et la dimension opérationnelle ou traditionnelle est aussi déclinée en deux rôles, celui d'expert administratif et celui de champion des employés.

Figure 1. Les missions de la fonction ressources humaines



Source: D'après D. ULRICH, *Human Resource Champion*, (1997, p. 24-31) traduite et adaptée par Gilbert et Charpentier, 2004.

Les quatre missions de la fonction ressource humaine sont donc⁸:

2.1.1 Administrer efficacement:

La fonction ressource humaine mobilise des moyens matériels et humains importants pour assurer la gestion des salariés. Son fonctionnement a été pendant longtemps basé sur une organisation centralisée qui était lourde et peu réactive, mais aujourd'hui la fonction de GRH adopte de plus en plus une organisation décentralisée qui est plus proche du terrain et plus réactive. Dans ce rôle, la fonction RH est appelée à gérer efficacement les tâches administratives. En effet, elle doit être plus efficiente et contribuer ainsi à la baisse des coûts internes de l'entreprise en utilisant notamment les nouvelles technologies d'information et de communication (intranet par exemple). Ce qui permet aux responsables des RH de se libérer de leur rôle de technicien et de résoudre des problèmes plus complexes comme la gestion des compétences, la gestion des carrières, la motivation du personnel, etc.

2.1.2 Développer l'engagement des salariés:

La fonction RH a pour mission de valoriser sa plus précieuse richesse qui est son personnel. En effet, elle doit considérer le salarié comme un client interne dont la satisfaction, la motivation et l'épanouissement sont essentielles à la réussite de l'entreprise. Le rôle de champion des employés correspond «à la prise en charge des préoccupations quotidiennes et individuelles des employés. En effet, il faut connaître leurs attentes et leurs besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute, il faut être sensible à leurs problèmes (précarisation des emplois, diminution de leurs possibilités de développement personnel...) et éviter de prendre des positions à l'encontre de leurs intérêts »⁹. Les responsables de la fonction doivent connaître les différents besoins des salariés et les satisfaire pour s'assurer de la contribution et de l'engagement de ces derniers à l'organisation. En effet, avoir des salariés engagés et impliqués dans leur travail contribue à l'atteinte et à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

⁸ J-M. PERETTI, 2010, « Ressources humaines », Paris, Vuibert, p 30, 31.

⁹ Ibid, p 30.

2.1.3 Favoriser le changement :

Dans un environnement changeant et incertain, les entreprises cherchent à gérer le changement et essayent de s'adapter dans le but de rester toujours compétitives. «La fonction ressources humaines joue un rôle - d'ailleurs de plus en plus croissant - dans la transformation des organisations, de leur culture ainsi que de leurs modes de fonctionnement, tout en veillant à la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise¹⁰ ». Le rôle de la fonction RH est d'inculquer la culture du changement pour l'ensemble du personnel de l'entreprise et d'apprendre à ces derniers de vivre avec les modifications issues de l'environnement qui est de plus en plus concurrentiel et qui oblige les entreprises à être plus flexible. En plus, ces agents de changement doivent faire en sorte d'harmoniser les valeurs traditionnelles et les nouveaux comportements souhaités pour conserver ou développer la position concurrentielle de l'entreprise et différentes pratiques peuvent être utilisées pour cela à l'exemple des pratiques de formation, communication...

2.1.4 Mettre en œuvre la stratégie :

La gestion stratégique des ressources humaines consiste à aligner la stratégie de gestion des ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise. Pour être un partenaire stratégique, le responsable de la fonction RH doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et doit s'assurer également que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise.

Le responsable RH doit aussi «veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit aussi dissuader la direction de l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale en intégrant à la fois les dimensions économiques et sociales»¹¹. Le partenaire stratégique doit formuler une stratégie fonctionnelle qui supporte la stratégie globale de l'entreprise et doit essayer également d'aligner les pratiques de GRH sur cette stratégie dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise.

¹⁰J-M. PERETTI, 2010, Op. Cit, p 31.

¹¹ J-M. PERETTI, 2010, Ibid, p 31.

Chacune de ces quatre missions apporte une réponse aux attentes d'un client interne de l'entreprise, ainsi « la direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement, le salarié un acteur de sa motivation et tous trois un opérationnel efficace »¹².

Aujourd'hui, les responsables de la fonction de GRH ont conscience qu'ils doivent contribuer à la création de valeur et à la performance de l'entreprise en assurant pleinement ces quatre missions.

2.2- Objectifs de la fonction ressources humaines :

La gestion des ressources humaines poursuit plusieurs objectifs que nous pouvons résumer en cinq grands ensembles qui sont¹³:

2.2.1 Attirer:

Le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant de compétences, d'habilités et de l'expérience en utilisant notamment une planification adéquate des ressources humaines.

2.2.2 Conserver:

Le deuxième objectif de la fonction RH est la conservation des ressources humaines qualifiées et cela par l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de la carrière.

2.2.3 Développer:

Le troisième objectif de la fonction RH est de développer les compétences des employés notamment à travers les programmes de formation.

2.2.4 Motiver et satisfaire:

Le quatrième objectif de la fonction de GRH est de motiver et de satisfaire les employés. Cela peut se réaliser en utilisant différentes pratiques à l'exemple de la pratique

¹² J-M. PERETTI, 2010, Op. Cit, p 31.

¹³ L. SEKIOU, 2001, « Gestion des ressources humaines », Bruxelles, De boeck, p 10.

de rémunération incitative où l'entreprise peut recourir à l'utilisation de primes de rendement, à un système d'intéressement...

2.2.5 Etre efficace:

L'objectif final de toute entreprise est d'être efficace et cette efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation d'un personnel qualifié, l'augmentation de la productivité des salariés, la production de marchandise de bonne qualité, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salariés.

Ces objectifs peuvent être à leur tour classés en deux dimensions distinctes :

Dimension économique :

La fonction ressource humaine contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser le plus rationnellement les habilités et les habitudes de chacun de ses membres (division du travail entre les unités, analyse et description des postes, Rationalisation des niveaux de décision, meilleure sélection des candidats... etc.)

Dimension humaine :

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation. Elle est amenée à examiner leurs comportements, leur façon de diriger, de participer, de communiquer, contrôler...etc. Ainsi, la dimension humaine vise le bien être de l'individu et la survie de l'organisation, il devient alors possible à l'individu de satisfaire plusieurs de ses besoins tant par un travail prédictif que par ses loisirs. De même, 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.

3. La GRH et la performance de l'entreprise :

3.1 Définition de la performance :

Plusieurs définitions du concept de performance existent, cela est dû notamment à la diversité et à la divergence des objectifs qui servent de base de référence à la mesure de la performance.

Par ailleurs, la définition de la performance de l'entreprise comporte toujours une part d'arbitraire parce qu'elle varie selon l'identité des acteurs concernés, autant ceux qui évaluent que ceux qui sont évalués : leurs positions dans l'organisation ou par rapport à elle, leurs préoccupations particulières, leurs fonctions, leur discipline de formation et leurs caractéristiques personnelles ou de groupe¹⁴

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont essayé de définir la performance, nous allons citer :

Philippe Lorino (2003)¹⁵ «est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût ». En effet, la performance de l'entreprise doit s'appréhender, comme un couple valeur/coût, c'est-à-dire, que la production de la valeur pour les clients est la condition de la réalisation du chiffre d'affaires et la maîtrise des coûts est celle de la marge. Par conséquent, l'entreprise doit prendre en compte à la fois la valeur qu'elle crée et ses coûts.

Donnadieu (2005)¹⁶ évalue la performance globale de l'entreprise à travers trois critères qui sont: l'utilité de ce qu'elle vise (pertinence), l'ampleur de ce qu'elle obtient (efficacité) et la manière dont elle l'a obtenue (l'efficience). Cette définition de la performance a été traduite par l'adage suivant: «faire bien les bonnes choses»:

- Faire, c'est-à-dire réaliser les objectifs que l'entreprise s'est fixé (efficacité),
- Bien, c'est-à-dire dans l'économie des moyens (efficience),

¹⁴ P. VOYER, 2006, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » Presses de l'Université de Québec, p 88.

¹⁵ P. Lorino, 2003, « Méthode et pratique de la performance » 3ème édition, édition d'organisation ,p 5.

¹⁶ G. DONNADIEU, (2005), « Performance globale: quels déterminants, quelle mesure? », dans D. Weiss (Éds), Les ressources humaines, Paris: Editions d'organisations, p 243.

-Bonnes choses, c'est-à-dire avoir su choisir les objectifs qui conviennent (pertinence)¹⁷

3.2 Les dimensions de la performance :

Selon Morin, Savoie et Beaudin (1994), l'évaluation de la performance d'une entreprise doit s'étendre au-delà de la performance financière parce qu'elle est multidimensionnelle et doit prendre en compte les aspects sociaux, politiques, culturels et écologiques.

Le modèle de mesure de la performance organisationnelle qu'ils ont présenté est composé de quatre dimensions: dimension systémique, dimension économique, dimension sociale et dimension politique. Ces quatre dimensions sont¹⁸:

3.2.1 La dimension économique:

Cette dimension considère que l'organisation est performante si elle peut atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés (efficacité) à travers l'utilisation des mêmes ressources ou de moins de ressources (efficience).

3.2.2 La dimension sociale:

Cette dimension met l'accent sur l'aspect humain au sein des entreprises. Elle cherche à harmoniser les objectifs individuels avec les objectifs organisationnels, elle cherche également à mettre en valeur les ressources inexploitées des travailleurs et elle s'intéresse à la satisfaction de leurs besoins.

3.2.3 La dimension systémique:

Cette dimensions de la performance considère que l'organisation est en lien étroit avec son environnement car c'est là qu'elle retire ses ressources, les transforme et les échange avec l'environnement pour d'autres ressources, l'organisation est donc influencée par son

¹⁷ G. DONNADIEU, (2005), op, cit, p244.

¹⁸ Cité par Jalette « l'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec », 1997, p14

environnement et elle l'influence aussi. Selon cette dimension, l'entreprise cherche à assurer sa pérennité dans cet environnement.

3.2.4 La dimension politique:

Les parties prenantes posent des jugements sur la performance de l'entreprise et l'indicateur de performance va varier selon chacune des parties prenantes. L'entreprise se doit donc d'accommoder les intérêts de chacun des individus: bailleurs de fonds, clients, employés, organismes régulateurs et la communauté.

3.3 La relation entre la pratique de la GRH et performances organisationnelle :

L'importance stratégique des ressources humaines a été identifiée par différents auteurs (Huselid, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999). On associe la GRH à l'augmentation de la productivité, au meilleur service à la clientèle, à l'amélioration de l'efficacité, à l'accroissement de la valeur de la firme, à une plus grande rentabilité ou retours financiers. De nombreuses recherches ont tenté de démontrer la relation entre les pratiques RH et la performance (Arcand, 2000; Arcand 2006). Progressivement, les chercheurs reconnaissent que les pratiques RH améliorent la performance organisationnelle. Par contre, ils ne s'entendent pas nécessairement sur les façons d'y arriver. Nous pouvons distinguer trois approches en GRH établissant la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle¹⁹:

3.3.1 L'approche universaliste:

Du point de vue de cette approche, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte stratégique, permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle. Cette approche se caractérise donc par la croyance que certaines pratiques RH seraient meilleures ou à haut rendement, produisant dans chaque cas un effet positif sur l'organisation.

¹⁹ Algerian scientific journal platform, N° 7, Septembre 2018, pp 607-608-609

Parmi les pratiques de GRH les plus souvent citées pour leur caractère stratégique, notons les activités liées à la rémunération incitative, la participation des employés, la formation et le développement de la main-d'œuvre, ainsi que l'aspect sécurité en emploi.

3.3.2 L'approche de la contingence :

Soutient la prémisse que pour être efficaces, les politiques de ressources humaines doivent être compatibles avec les contingences qui prévalent dans l'environnement interne et externe de l'entreprise. Elle met donc l'accent sur la contextualisation de la GRH. Les tenants de cette approche affirment qu'il existe autant de pratiques appropriées qu'il existe de contexte (Dyer, 1984). Il faut donc rejeter d'emblée l'idée de supériorité ou de meilleures pratiques, et se rattacher au postulat que le facteur de contingence dicte la marche à suivre.

3.3.3 L'approche configurationnelle :

Se veut le raisonnement le plus complet mais le plus complexe dans les trois approches de gestion stratégique des ressources humaines. Elle postule que pour valider l'accroissement de la performance de la firme, les activités de GRH doivent être regroupées dans des systèmes cohérents et finis dans lesquels ces dernières, de par leur nature et leur finalité commune, pourront s'influencer mutuellement créant, pour ainsi dire, une véritable réaction en chaîne.

Conclusion

Dans ce chapitre consacré aux généralités sur la GRH, nous avons eu à préciser quelques concepts clé de cette recherche.

Nous avons abordé dans la première section de ce chapitre les différentes définitions de la GRH. Ensuite, nous avons présenté dans une deuxième section les missions et les objectifs de la GRH.

Nous avons vu qu'il existe différentes définitions de la fonction ressources humaines. Nous avons choisi les définitions de la GRH qui ont été présenté par différents auteurs (A. DIETRICH et F. PIGEYRE – P. ROUSSEL – L. CADIN – F. GUERIN) qui consistent en des mesures et des activités impliquant des ressources humaine et visant une efficacité collective et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.

Nous avons remarqué un changement dans le contenu de la fonction et dans l'importance accordée au personnel et à cette fonction en général.

Dans la troisième section, nous avons défini la performance de l'entreprise en s'appuyant sur deux auteurs (P. LORINO et DONNADIEU), puis citer les différentes dimensions de la performance, et enfin, expliquer la relation entre la pratique de la GRH et les performances organisationnelle selon différents approches.

CHAPITRE II

Evolution de la GRH dans le monde

Introduction

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. La fonction de GRH a évolué de façon importante dans les entreprises et a pris une place croissante depuis de nombreuses années. En effet, elle a émergé longuement entre la fin du 19^{ème} siècle et le 20^{ème} siècle, par la suite elle s'est professionnalisée et elle est devenue une fonction à part entière dans les entreprises. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

En effet, la fonction RH, à travers son évolution, a connue plusieurs appellations, d'une fonction personnel à une fonction de gestion des ressources humaines en passant par relations industrielles, ces différentes dénominations de la fonction RH sont intimement liés au contexte économique dans lequel elle s'exerce.

Dans ce deuxième chapitre consacré aux différentes étapes de l'évolution de la GRH, nous aborderons aussi les tendances lourdes de la GRH ainsi que les différentes activités de la fonction personnel du management des ressources humaines (MRH)

1. Emergence de la GRH, implantation des services du personnel et développement des différentes écoles :

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. La fonction de GRH a évolué de façon importante dans les entreprises et a pris une place croissante depuis de nombreuses années. En effet, elle a émergé longuement entre la fin du 19ème siècle et le 20ème siècle, par la suite elle s'est professionnalisée et elle est devenue une fonction à part entière dans les entreprises. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

1.1- L'émergence de la GRH:

Dans la seconde moitié du 19ème siècle, les responsables des entreprises ont pris conscience des problèmes sociaux engendrés par l'industrialisation, ces problèmes sont essentiellement liés aux tâches effectuées par les travailleurs qui étaient répétitives et effectuées dans un environnement de travail malsain et contraignant. Pour cela, ils ont créé un poste dans le but est d'aider les salariés à régler leurs problèmes personnels qu'ils ont dénommé «secrétariat du bien-être» dans les usines et ils sont considérés comme «les premiers services spécialisés en GRH et leur rôle a consisté à gérer et à contrôler l'ensemble des salariés»²⁰. Le rôle essentiel de ce «secrétariat du bien-être » est essentiellement de s'assurer de la présence des ouvriers dans leurs postes de travail et de vérifier le respect des outils de travail.

Après la Première Guerre mondiale, les fonctions du responsable du personnel s'étoffent peu à peu. Il agit dans un contexte de faible réglementation du travail, où les salaires sont extrêmement bas et le turnover des ouvriers très élevé. Les missions du personnel RH se précisent : organiser et contrôler le travail, gérer les conflits, garantir la gestion des salaires et la fidélisation des employés²¹.

²⁰ L. SEKIOU, 2001, « Gestion des ressources humaines », Bruxelles, De boeck, p227

²¹ <https://recruteur.lefigaro.fr/article/ressources-humaines-rh-toute-une-histoire/>

1.2- L'école classique:

A. Le mouvement de gestion scientifique :

Prôné par Frederick Winslow TAYLOR (1856-1917)²² Ingénieur Américain, chef de file de ce mouvement, est considéré comme le père fondateur de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) (1911), caricaturée par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements. Vers 1880, Frédéric W. Taylor, a conduit des expériences à la compagnie des Aciéries de Midvale aux Etats-Unis dans le but d'augmenter la productivité et il a conclu que cette dernière pouvait s'accroître grâce notamment à la spécialisation des tâches et à la sélection et la formation des salariés. Un des objectifs du taylorisme est de faire intégrer le plus rapidement possible une population rurale, étrangère, analphabète et peu qualifiée dans le processus de production et cela grâce à la forte division du travail et à la spécialisation. Ces salariés sont qualifiés par des auteurs comme du personnel substituable²³.

Les principes du management scientifique s'expliquent par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils recherchent des moyens qui permettront à l'homme de réaliser les tâches de son poste de travail d'une manière efficace. La solution proposée par Taylor à surmonter l'inefficacité des hommes au travail est l'application de méthodes scientifiques à l'amélioration des tâches. C'est-à-dire, il faut définir de manière précise la façon dont les tâches doivent être organisées et identifier les places ou les rôles que doivent occuper les différents acteurs et ce, pour arriver à une productivité optimale. Autrement dit, le système de Taylor part du principe que pour chaque tâche dans l'industrie, il existe un seul meilleur moyen de le réaliser (one best way of performance) ; pour découvrir ce moyen unique, on doit examiner la réalité d'une manière scientifique.

La méthode objective est donc celle par laquelle on pourrait évaluer que le temps nécessaire pour l'accomplissement d'une tâche donnée consiste en un enregistrement détaillé des mouvements réalisés par l'accomplissement d'une tâche scientifique et par sa

²² Michel BARABEL, Olivier MEIER, 2006, « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris,

²³ L. CADIN, 2007, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Dunod, Paris, p11.

décomposition en de simples opérations, chaque opération étant chronométrée. Ensuite les mouvements jugés non nécessaires sont éliminés et le processus de travail sera reconstruit d'une manière simple et rationnelle. Le temps standard de cette nouvelle manière d'accomplir une tâche donnée est calculé par l'addition des unités de temps ainsi que des unités des temps morts nécessaires tel que les pauses etc.....

Taylor considère que le facteur de réussite réside dans la modification des relations entre la direction et le personnel à travers une révolution mentale novatrice au travail de gestion et cela, en fixant des principes identiques pour tous ce qui améliorera cette relation direction/ ouvrier même si l'ouvrier ne fait qu'exécuter, les principes directeurs établis doivent être enseignés aux ouvriers et des mesures appropriées doivent être prises pour veiller à leur bonne application et mettre fin aux décisions arbitraire et non transparentes ce qui est l'objectif du taylorisme.

La réussite de ce système de travail nécessitait l'adhésion du travailleur et pour obtenir cette adhésion, Taylor préconise un système de stimulation basé sur la rémunération à la pièce. Donc Selon Taylor, seul l'argent motivait l'individu. Il fût le premier à se rendre compte qu'administrer les relations employeurs / employés demandait des capacités particulières.

Cependant, ce modèle productif taylorien n'est pas seulement une proposition d'organisation du travail, il est aussi considéré comme « un véritable programme de gestion des ressources humaines basé sur la notion de poste impliquant des méthodes de recrutement, des principes de rémunération, un dispositif d'appréciation, une boîte à outils pour la formation, voir une perspective d'évolution professionnelle »²⁴. Le rôle de la gestion des ressources humaines consistait en un ensemble de règles à mettre au point afin d'atteindre les résultats escomptés.

Avec le développement du taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les secrétariats sociaux se sont mus en services de personnel. En effet, «l'année 1912 est considérée comme étant la date probable de la naissance de “services de personnel” dans le

²⁴F. GUERIN, L. CADIN et AL, 2010, « la gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris.

sens moderne du terme »²⁵. Les missions principales assignées à ces services étaient d'entretenir des relations avec les syndicats, d'administrer les droits des salariés, de les adapter aux progrès technologiques, de régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication dans les entreprises. Cependant, ces services de personnel n'ont pas joué un grand rôle mais un rôle mineur dans les entreprises, ce rôle était surtout administratif et disciplinaire.

B. Le mouvement de l'administration scientifique :

Chef de file de ce mouvement, Henri FAYOL (France 1841-1925)²⁶ Ingénieur Français, est considéré comme le père du Management. Contrairement à Taylor, Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise. Cette dernière ne se réduit pas seulement à un ensemble de flux de production mais elle contient divers mouvements de natures différentes regroupés dans des fonctions. Son ouvrage « Administration industrielle et générale » (1916) a été le résultat de son expérience professionnelle qui lui a permis d'élaborer des principes et des règles de management considérés en premier lieu comme des conseils pratiques.

Henri FAYOL a distingué six fonctions à la marche de l'organisation : commerciale (achat, vente et échange), financière (recherche et usage optimal des capitaux), de sécurité (protéger les biens et les personnes), comptable (bilan, statistiques, inventaire) technique (activités de production, fabrication, transformation et administrative. Cette dernière fonction habituellement délaissée, FAYOL l'a décomposé en cinq composantes :

Prévoir et planifier: Scruter l'environnement et l'avenir de l'entreprise et dresser les programmes d'actions;

Organiser: Répartition judicieuse des ressources que possède l'entreprise en fonction des objectifs fixés tout en définissant clairement les responsabilités du personnel et les procédures à suivre;

²⁵ L. SEKIOU, Op.Cit, p 230

²⁶ Michel BARABEL, Olivier MEIER, 2006, « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris.

Commander: exercer une autorité sur le personnel pour qu'il puisse fournir davantage d'efforts et ce en respectant les grands principes du management;

Coordonner: Relier, unir et harmoniser les actions et tous les efforts fournis par l'entreprise;

Contrôler: Veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés et mettre en œuvre des mesures correctrices.

L'administration, pour qu'elle soit efficace, le management d'une entreprise doit respecter 14 principes:

Division du travail : spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.

Autorité et responsabilité : l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.

Discipline (assiduité, obéissance, tenue correcte, respect, etc.);

Unité de commandement : Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.

Unité de direction : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but.

Subordination à l'intérêt général : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation.

Rémunération équitable et satisfaisante du personnel : La rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable.

Hiérarchie claire : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique.

Ordre : Chaque chose à sa place, et une place pour chaque chose;

Stabilité du personnel : elle contribue à un meilleur résultat général.

Equité : Justice et impartialité;

Esprit d'initiative : Elle augmente le rendement des salariés.

Union du personnel : Harmonie entre les agents de l'entreprise;

Centralisation : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. C'est-à-dire que dans chaque organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction

et que du cerveau ou de la direction partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme.

Selon Fayol, pour bien remplir son rôle, le chef doit bien connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ses collaborateurs, éviter de se laisser absorber par les détails et développer l'initiative.

1.3- L'école des relations humaines:

La gestion des ressources humaine en tant que discipline, naît dans le prolongement des études d'Elton Mayo à la Westren Electric qui ont donné naissance au mouvement des relations humaines. Dans les années 1930, il a conduit une série d'expériences qui concernaient l'influence des conditions de travail sur la productivité des salariés et elles ont fait découvrir qu'une cause importante des augmentations du rendement était le développement des relations entre chercheurs et ouvriers et que la satisfaction des salariés est très importante pour le succès des entreprises. Ces expériences ont mis en cause la motivation au travail et les facteurs qui la conditionnent (besoin) et elles ont donné naissance au courant des relations humaines qui a eu une grande influence sur la GRH.

Les débuts de cette école des relations humaines datent des années 1930²⁷ ; elle a connu ses succès dans les décennies 1950-1960. Elle est fondée sur une approche expérimentale où on tente d'atteindre une grande rigueur afin de fonder scientifiquement les théories proposées.

Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'entreprise. Aussi, elle a pour souci principal, la préoccupation majeure du gestionnaire qui est la productivité.

Selon l'école des relations humaines, les organisations sont conçues comme des systèmes ouverts qui s'adaptent à leur environnement pour continuer à survivre où l'aspect

²⁷ Yves Emery, François Gonin, 2006, « dynamiser la gestion des ressources humaines » presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

humain est mis en valeur voir même considéré comme l'élément déterminant de tout le reste. Divers spécialistes se sont rassemblés pour appliquer leur connaissance à l'entreprise²⁸.

Les décennies 1940 et 1950, ont connu une syndicalisation massive des salariés. Par conséquent, les spécialistes des relations collectives de travail ont occupé une place importante à l'intérieur des services de personnel, car ils avaient des relations privilégiés avec les représentants syndicaux et le concept utilisé alors pour décrire cela était celui de «relations industrielles».

Après 1945, les services de personnel ont connu une évolution due à plusieurs facteurs dont la mise sur pied de plus grandes industries avec une administration plus complexe, l'amélioration des conditions de travail des salariés, la spécialisation du travail et ses effets sur les salariés, la gestion organisationnelle, le développement de la législation sociale, l'action des syndicats, les progrès technologiques, etc. A cause de ces contraintes d'ordres légales et syndicales, le rôle de la fonction était surtout, un rôle juridique consistant à respecter la réglementation.

Le travail de Mayo a été poursuivi par de nombreux chercheurs, tels que Douglas Mc Gregor (théorie X et théorie Y), Maslow (la pyramide des besoins), Herzberg, etc. ce qui a permis l'émergence de l'école des relations humaines qui se préoccupe de comment motiver et satisfaire les besoins des salariés. Cette théorie a enrichie cette fonction et lui a permis de prêter plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins de satisfactions de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation. En conséquence à cela, les avantages sociaux ont connu une rapide expansion durant cette période: programmes de bien-être, plan de retraite, vacances, etc.

Dans ce qui suit, nous allons nous pencher brièvement sur les travaux de quelques pionniers de l'école des relations humaines

²⁸ Ibid

A. Les travaux d'Elton Mayo :

Le courant des relations humaines est issu notamment des travaux d'Elton Mayo. Ce courant désigne les travaux et les études entrepris entre 1927-1930²⁹ aux usines de Hawthorne de la Western Electric sous la direction d'Elton Mayo. L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement ; à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus. L'équipe d'Elton Mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner. Ils ont contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, ils affirment que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale c'est-à-dire son intégration à un groupe.

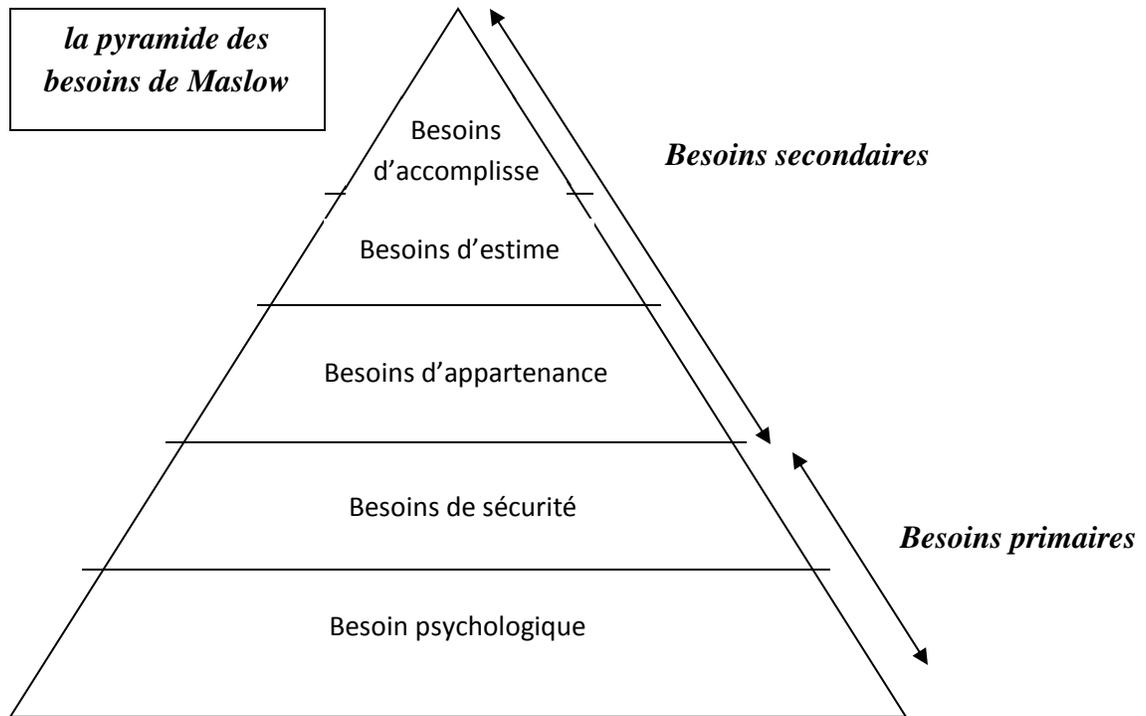
B. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow

Abraham Maslow (États-Unis 1908-1970) est un psychologue qui a mené une double carrière dans l'université américaine et dans l'industrie. Il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins³⁰. Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow distingue une hiérarchie des besoins représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins :

- ✓ Les besoins psychologiques (besoins vitaux) ;
- ✓ Les besoins de sécurité (physiques ou psychiques) ;
- ✓ Les besoins d'appartenance (besoins sociaux) ;
- ✓ Les besoins d'estime/ de reconnaissance ;
- ✓ Les besoins de réalisation et d'accomplissement.

²⁹ Yves Emery, François Gonin , 2006, « dynamiser la gestion des ressources humaines » presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

³⁰ KOTLER.P et DUBOIS.B, 1988, Marketing Management, 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris, p 198.



Source : KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, p. 198

La hiérarchie des besoins de Maslow signifie que l'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : physiologie, sécurité, amour (appartenance), estime (reconnaissance) et accomplissement de soi (créativité). Malgré l'apparence rigide de la pyramide faite d'étapes fixes pour la progression, Maslow précise depuis sa première publication en 1943 que les besoins humains sont dynamiquement fluides - avec plusieurs de ces besoins présents dans une personne simultanément³¹.

Maslow estime que les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) étant satisfaits, la personne cherche ensuite à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur de façon à alimenter sans cesse les motivations. Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont. Ainsi, pour appliquer ce modèle au monde professionnel, rien ne sert de vouloir motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, si des menaces de licenciements portent atteinte à la sécurité et si les salaires ne sont pas suffisants pour satisfaire pleinement les besoins physiologiques.

³¹ Michel BARABEL, Olivier MEIER, 2006, « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, p127

C. Douglas Mc Gregor et la théorie XY

Douglas McGregor (1906-1964)³² obtint un doctorat de psychologie à l'Université de Harvard en 1935 après avoir travaillé dans des entreprises notamment en tant que directeur d'une firme de distribution d'essence. Il fut professeur de psychologie industrielle puis de management industriel au « Massachusetts Institute of Technology » de 1937 à 1964 en même temps que conseiller de nombreuses firmes en matière de relations humaines. Il distingue deux approches des problèmes humains :

- En premier lieu, la manière dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que suivent ses dirigeants.
- Deuxièmement, le contrôle est important et central au sein des organisations.

Mc Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction fondées chacune sur le comportement des dirigeants³³. La théorie X qui symbolise le management et la théorie Y qui représente l'école des relations humaines. C'est-à-dire, selon la théorie X, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigés, protégés et ne pas être responsables. Cette théorie suppose donc une attitude autocratique en ce qui concerne la gestion des personnes où la plupart des individus détestent le travail et essaient de s'y soustraire dans la mesure du possible, ils ont peu d'ambition et évitent d'assumer la moindre responsabilité, ils sont hostiles au changement et indifférents aux besoins de l'organisation.

Pour les motiver, les dirigeants de cette théorie recommandent de les surveiller, d'exercer sur eux divers types de contraintes et de renforcer la discipline; Selon la théorie Y, le travail est naturel à l'homme, il sait s'auto-diriger et s'auto-contrôler. Cette théorie suppose une gestion humaine et bienveillante du personnel ; elle considère que les individus ne sont pas paresseux et s'ils manifestent une certaine paresse au travail, cela signifie une attitude transmise par leur expérience passée au sein d'autres organisations.

Pour les dirigeants tenant de cette théorie, le meilleur moyen d'inciter les employés au travail consiste à leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité. La

³² Michel BARABEL, Op.Cit

³³ Ibid

motivation devient alors fondamentalement, la satisfaction de leurs besoins d'ordre supérieur.

D. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs

Frederick Herzberg (États-Unis 1923-2000)³⁴ psychologue et médecin ensuite professeur en management. Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. « Sa théorie bifactorielle »³⁵ démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité,... alors que les critères d'insatisfaction (« les facteurs d'hygiène ») relèvent davantage du « macro social » c'est à dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,...). Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction ; pour cela ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction (départ, absentéisme, grèves, stress, etc..). Herzberg indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter.

Le modèle des ressources humaine s'efforce d'utiliser au mieux les capacités humaines faites de compétences techniques, d'aptitudes créatives et de capacités à prendre des responsabilités en sachant que pour gagner leur adhésion et leur confiance, la motivation psychologique prime sur la motivation monétaires.

³⁴ Michel BARABEL, Olivier MEIER, 2006 , « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris.

³⁵ Ibid

E. L'école du management :

Conclue avec l'idée que L'homme aspire non seulement à la satisfaction de ses besoins primaires et d'appartenance, mais aussi à son propre développement. La réalisation de soi et le développement de son potentiel sont les seules voies royales de la maximisation de son efficacité individuelle³⁶.

Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé ; dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe ; dans l'approche du management participatif, il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement.

2. Ere de la professionnalisation de la GRH :

Durant la trente glorieuses, le contexte était 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.

C'est à cette époque que le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain atteint son apogée. 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.

Durant la décennie 1970, les aspects psychologiques qui sont liés à la satisfaction et à la motivation des salariés préoccupent davantage les responsables des services de personnel. Ce qui a eu pour conséquence une perte d'influence des relations industrielles au profit d'un rôle psychologique de la fonction personnel³⁷.

À partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressources humaines, cela reflète la prise de conscience de l'importance d'une gestion des hommes et des compétences face aux évolutions technologiques, évolution démographique,

³⁶ KICHOU Djedjiga, 2015, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, Cas des entreprises algériennes », mémoire de Magister en Sciences économiques, UMMTO, p 60

³⁷ IASSAMEN Lynda, 2017, « Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises, Cas de quelques entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou », Mémoire de magistère en sciences économiques, UMMTO, p 13

Internationalisation de la production, mais surtout face à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle ce qui fait que cette fonction est devenue un facteur de compétitivité. Ce passage d'une fonction de personnel à une FRH accompagne une évolution du rôle.

Le service du personnel est dirigé par un directeur du personnel, le service ressources humaines est dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH) qui fait en sorte :

- ✓ De favoriser l'efficacité de l'organisation du travail ;
- ✓ La valorisation du capital humain ;
- ✓ L'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise ;
- ✓ L'image de l'entreprise.

Ainsi, le DRH se voit confier des missions spécifiques d'après Jean. Marie-Peretti³⁸:

- ✓ Développer la motivation et l'implication des salariés ;
- ✓ L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés :
Les salariés se sentent intégrés, s'ils ressentent qu'ils sont considérés comme partenaire notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute ;
- ✓ Favoriser le changement : Il s'agit là d'encourager les comportements qui sont nouveaux, qui sont efficaces et cela grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

Le tableau suivant résume les approches RH entre la gestion du personnel et la GRH selon J.IGALENS³⁹

³⁸ Jean-Marie Peretti, 2010, « gestion des ressources humaines », 12ème Edition, Vuibert, Paris, p 11

³⁹ Jacques IGALENS, responsable du département G.R.H. de l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse

Approches des RH	Gestion du personnel	GRH
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

Source⁴⁰ : Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE –Université de Toulouse 1 - page 7

⁴⁰https://www.academia.edu/7388696/R%C3%A9f%C3%A9rence_cours_GRH_IFSE_Maxime_Moreno_sur_proposition_UNITE_DENSEIGNEMENT_GESTION_DES_RESSOURCES_HUMAINES_GRH_SOUS_MODULE_DE_BASE_Gestion_des_Ressources_Humaines?email_work_card=thumbnail

Une autre approche de la comparaison entre la GRH et l'administration du personnel est élaborée par L.CADIN et AL⁴¹ que nous allons synthétiser dans le tableau suivant :

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
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

Source⁴² : L. CADIN et AL, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie »,

Une lecture de ces deux tableaux fait apparaître une modification des objectifs stratégiques de l'entreprise. La standardisation atteint ses limites. Les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et la flexibilité.

Les nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production.

Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel car selon CADIN et ses collègues (2002)⁴³ :

« Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents. »

Les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante. Ce qui fait que la logique de poste cède la place à la logique de compétence.

⁴¹ L. CADIN et AL, 2002, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », éditions DUNOD, Paris, p.11

⁴²https://www.academia.edu/7388696/R%C3%A9f%C3%A9rence_cours_GRH_IFSE_Maxime_Moreno_sur_proposition_UNITE_DENSEIGNEMENT_GESTION_DES_RESSOURCES_HUMAINES_GRH_SOUS_MODULE_DE_BASE_Gestion_des_Ressources_Humaines?email_work_card=thumbnail

⁴³ Ibid

3. Maturité de la GRH et son évolution vers le MRH :

La GRH, en tant que discipline ou fonction, n'a jamais cessé d'évoluer depuis son émergence, des facteurs endogènes et exogènes aux organisations ont contribué favorablement à cette évolution. Depuis le début des années 2000, la fonction RH devient de plus en plus stratégique au sein des entreprises. Durant cette période, l'influence directe des facteurs exogènes aux organisations a contribué considérablement à la métamorphose de la GRH, on assistait à l'apparition de gestion stratégique des ressources humaines, puis management des ressources humaines. Parmi ces facteurs, on cite :

- ✓ Le poids de l'environnement économique caractérisé par une faible croissance ce qui rend la GRH serrée à la prévision et aux mesures d'ajustement.
- ✓ Le chômage, les taux de chômage de plus en plus élevés.
- ✓ Internationalisation : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité ;
- ✓ Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation... ;
- ✓ Evolution des modes de management depuis les années 1950 ; S'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité ...

Ajoutant à cela des facteurs endogènes aux entreprises qui prenaient de l'ampleur depuis les années 90 tels que les plans sociaux décidés par les dirigeants (sans que les DRH ne participent à ces décisions stratégiques) ou encore « les coupures de coûts »⁴⁴ qui engendrent la suppression d'emplois, ont aussi aidé à cette métamorphose.

Tous ces facteurs ont rendu les DRH conscients de la nécessité de s'affirmer comme acteurs stratégique de premier plan « en revalorisant la contribution des hommes à la création de la valeur et de la richesse long terme »⁴⁵

⁴⁴ J.M. PERTTI, 2008, Gestion des ressources humaines, Vuibert, 15^{ème} édition, p 225

⁴⁵ Ibid, p 225

La fonction de GRH est appelée à se pencher sur certaines activités qui sont considérées comme des activités stratégiques et gérer de nouveaux problèmes tels que la gestion de la carrière, la motivation et l'implication au travail, la productivité, le changement technologique, etc. C'est pour cette raison que les responsables des RH recourent aujourd'hui à l'externalisation de certaines activités qui leurs prennent beaucoup de temps. Les pratiques qui sont le plus externalisées sont les pratiques d'acquisition des RH et de la paie.

De nouvelles approches de la GRH sont apparues :

3.1 Une approche contingente de la fonction :

Chaque milieu de travail a des caractéristiques propres qui commandent les décisions et les pratiques. L'évocation des principales raisons qui ont conduit à une évolution de la G.R.H. au cours du 20ème siècle, met en évidence l'influence de facteurs internes mais aussi externes à l'entreprise. Ainsi, comprendre l'évolution de la G.R.H. mais aussi façonner une politique de G.R.H. et la mettre en œuvre ne peut se faire sans tenir compte de tous ces facteurs.

Cette perception est à rapprocher de l'approche systémique de la G.R.H.⁴⁶ : la fonction « personnel », devenue G.R.H., ne correspond plus un nombre d'activités disparates sans référence à une vision d'ensemble. Les composantes de l'environnement sont prises en compte car elles ont une influence sur les ressources consacrées à la G.R.H. et les objectifs poursuivis.

La G.R.H. est un sous-système du système organisation : elle doit donc avoir des objectifs cohérents avec ceux du système global. Enfin, la G.R.H. est influencée par chacun des autres sous-systèmes qui composent l'organisation. L'approche systémique nécessite une définition des objectifs à atteindre pour assurer une meilleure adaptation et permettre l'évaluation.

⁴⁶ Cours GRH/IFSE Maxime MORENO sur proposition de Caroline MANVILLE Maître de Conférence GRH, IAE – Janvier 2008, p 13

3.2 Parties prenantes de la GRH :

Lorsque nous étudions ou nous analysons la GRH, nous faisons référence à des pratiques, mais également à des acteurs, c'est à dire des individus ou des groupes qui interagissent parfois de manière coopérative d'autres fois de manière conflictuelle. Leurs interactions aboutissent à des décisions, à des pratiques qui sont importantes à la fois pour l'entreprise elle-même et pour les salariés.

Ces acteurs peuvent être internes ou externe à l'entreprise, on cite :

Acteurs internes :

- ✓ Les directions générales ;
- ✓ L'encadrement (les cadres) ;
- ✓ Les représentants du personnel ;
- ✓ Le personnel ;
- ✓ Les actionnaires.

Acteurs externes :

- ✓ Les pouvoirs publics ;
- ✓ Les organisations des salariés ;
- ✓ Les organisations patronales ;
- ✓ Les consultants ;
- ✓ Les clients ;
- ✓ Les collectivités territoriales.

3.3 Les tendances lourdes de la GRH selon Dimitri WEISS et AL⁴⁷ :

3.3.1 La gestion stratégique des ressources humaines:

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de G.R.H : « les modèles les plus récents (...) tentent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultats et qu'ils les intègrent dans un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation »⁴⁸

⁴⁷ Dimitri WEISS et AL, 2005, Ressources humaines, Editions d'organisation, 3^{ème} édition, pp 512-521

⁴⁸ S. ST-ONGE, M. AUDET et H. HAINES, 1998, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Editions Gaétan Morin, Montréal, p 18

Nous trouvons plusieurs définitions du concept de gestion stratégique des ressources humaines, nous pouvons citer les trois définitions suivantes présentées respectivement par Miller, Schuler et Guest⁴⁹ :

- **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.
- **Schuler (1992)** : La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux:
 - L'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme;
 - La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;
 - La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.
- **Guest (1987)** : La GSRH se donne quatre priorités:
 - L'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ;
 - Une structure organisationnelle flexible ;
 - Un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité ;
 - Une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.

La gestion stratégique des ressources humaines consiste à faire aligner les pratiques de GRH sur la stratégie globale de l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels et d'améliorer la performance des entreprises.

3.3.2 *Décentralisation et internationalisation* :

La tendance à la contraction du service R.H organise un nombre réduit d'experts autour du noyau central composé du D.R.H. Ceci entraîne une focalisation sur l'aspect stratégique de la fonction.

Une partie de la fonction est décentralisée auprès des dirigeants des filiales et des managers de proximité.

⁴⁹ M. Bayad, et al, 2004, « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, vol 2, numéro 1, page 76-77.

Le rôle des cadres hiérarchiques se développe (un cadre est une personne qui supervise au moins le travail d'une autre)

Les cadres hiérarchiques quant à eux, ont des rôles importants en matière de G.R.H, d'abord parce que la qualité de la G.R.H. perçue par les employés repose sur la qualité des relations avec le cadre de proximité (cadre immédiatement en rapport avec l'agent).

Le cadre hiérarchique doit chercher à :

- ✓ Etablir des relations efficaces, respectueuses et équitables ;
- ✓ Assurer la supervision des employés, particulièrement dans le cas des P.M.E. où la fonction R.H. est souvent absente (cadre responsable des résultats de son équipe, de l'organisation du travail, de la sélection des employés, de l'évaluation de leur rendement et de la détermination de leur augmentation de salaire).

Le rôle des cadres en matière de G.R.H. devrait s'accroître dans l'avenir car les dirigeants accordent plus d'importance aux ressources humaines et incitent les cadres à s'engager dans des activités qui relèvent traditionnellement des professionnels de la G.R.H. Il peut être envisagé une décentralisation de la G.R.H. poussée à l'extrême dans les groupes de travail autonomes ou semi autonomes où, à tour de rôle les employés réalisent des activités de G.R.H.

La forme la plus poussée de la décentralisation est actuellement l'internationalisation.

L'Internationalisation des entreprises les oblige à mettre en œuvre des politiques et des pratiques cohérentes au niveau international telles que les plans d'actionnariat, les salariés mondiaux, une politique harmonisée de rémunération variable, les intranets monde...

Outre l'internationalisation, de nos jours, l'interculturalité des équipes est aussi devenue une donnée incontournable dans le management des ressources humaines. Selon des chercheurs de l'INSEAD et HEC Genève, l'interculturalité est « l'interaction permanente de différentes sphères de cultures et sous cultures, donc de significations partagées simultanément ou non par des individus au sein d'une même organisation »⁵⁰

⁵⁰<https://revolution-rh.com/interculturalite-performance-rh/>

La mission des ressources humaines est alors de favoriser un management permettant à l'interculturalité d'être un atout, quelle que soit la « culture » en question.

Les services RH doivent, dans le cadre d'une bonne communication, favoriser le développement chez leurs collaborateurs de réflexes positifs, donner des clés de fonctionnement mais aussi de compréhension des différences culturelles entre chaque « groupe », et ainsi :

- Aller au-delà des préjugés ;
- Dépasser les premières impressions négatives ;
- Permettre le dialogue permanent.

3.3.3 Informatisation et digitalisation de la gestion des ressources humaine :

Afin de quantifier les données du personnel, les RH se modernisent et ont recours à des logiciels qui leur permettent de mieux centraliser chaque information et surtout de gagner du temps ; Ce genre de logiciel sert de béquilles aux RH et permet, de livrer des statistiques globales sur lesquelles il est simple de s'appuyer, il permet aussi de retenir et de repérer les talents rares au sein de l'entreprise, mais aussi de découvrir les besoins en formation de chacun⁵¹.

Le marché des solutions digitales RH est très innovant, une fois les processus RH digitalisés, la vie d'un collaborateur peu très bien être gérée directement par sa fonction, métier.

Les systèmes d'information (S.I) permettent un stockage de données sur le personnel facilitant la diffusion des informations aux personnes habilitées et concernées par les problématiques de G.R.H, en temps et au moment opportun (managers de proximité et salariés lui-même qui peut saisir des informations et piloter sa carrière). Ceci libère les responsables R.H. des activités administratives (souvent décentralisées).

Le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine des RH a beaucoup facilité la vie des employés notamment grâce au échanges de

⁵¹ Jean-Marie Peretti , 2010, « gestion des ressources humaines », 12ème Edition, Vuibert, Paris, pp 11,12.

courriers électroniques professionnels ou privés, désormais la DRH intègre l'informatique et le digital dans ses relations avec les salariés⁵².

L'informatisation contribue à :

- ✓ Augmenter la productivité ;
- ✓ Améliorer le service ;
- ✓ Développer la qualité des décisions R.H;
- ✓ Partage de la fonction entre D.R.H et hiérarchie ;
- ✓ Anticipation.

Selon Peretti⁵³, les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) sont utilisés dans :

- ✓ La gestion de la paie,
- ✓ La gestion administrative du personnel,
- ✓ La G.R.H. dans des domaines tels que le recrutement, la formation, le paiement des formations, le bilan formation, la rémunération, la gestion des carrières, des effectifs et des postes, la gestion de la présence et de l'absentéisme, le bilan social individuel, le bilan social de l'entreprise, gestion prévisionnelle des carrières, etc.

L'informatisation participe significativement à l'évolution de la G.R.H. Elle contribue au partage de la fonction, à la personnalisation et à l'individualisation des pratiques de G.R.H.

L'intranet facilite la communication et la transmission des informations. A titre d'exemple nous pouvons citer l'état des présences au travail, l'absentéisme, la gestion des congés et des sessions de formation...

Les progiciels qui sont des logiciels pro actifs permettant d'enregistrer des informations, de les capter et de les mobiliser de manière à fournir un résultat construit en termes de G.R.H tel que la gestion paie ou du personnel...

⁵²https://www.academia.edu/7388696/R%C3%A9f%C3%A9rence_cours_GRH_IFSE_Maxime_Moreno_sur_proposition_UNITE_DENSEIGNEMENT_GESTION_DES_RESSOURCES_HUMAINES_GRH_SOUS_MODULE_DE_BASE_Gestion_des_Ressources_Humaines?email_work_card=thumbnail

⁵³ J.M. PERTTI, 2008, Gestion des ressources humaines, Vuibert, 15^{ème} édition

Systemes experts en fonction de données collectées puis fournies à ces logiciels, le système élabore des réponses en simulant le raisonnement d'un expert.

3.3.4 La responsabilité sociale et environnementale (RSE) :

L'influence des actionnaires sur les pratiques des entreprises, notamment en matière sociale (conditions de travail...exemple d'entreprises boycottées sous l'influence des actionnaires), de communication boursière (fonds éthique) et d'environnement. La responsabilité sociale et environnementale ou responsabilité sociale des entreprises (R.S.E.) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes qui peuvent être les actionnaires, le personnel de l'entreprise, les instances représentatives du personnel, les partenaires ou concurrents ...

La responsabilité sociale résulte de l'évolution des pratiques de travail et d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises.

La R.S.E. peut être à l'origine, pour l'entreprise, des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques.

A titre d'exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, l'empreinte écologique de l'entreprise... en sont l'expression. L'exercice de la R.S.E demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes.

Le lien entre la visée macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de l'ensemble des agents économiques.

La R.S.E tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » selon la pensée de René Dubos⁵⁴. Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

⁵⁴ Dans Cours GRH/IFSE Maxime MORENO sur proposition de Caroline MANVILLE Maître de Conférence GRH, IAE – Janvier 2008, p 15

3.4 Les autres activités de « la fonction personnel » du management des ressources humaines⁵⁵ :

A- L'administration du personnel qui recouvre :

- application des dispositions légales, conventionnelles et réglementaires et les mesures qui accompagnent la mise en œuvre des décisions R.H ;
- L'administration courante (enregistrement et suivi des données individuelles) ;
- La tenue des documents imposés par la réglementation ;
- L'application des dispositions légales et réglementaires ;
- La relation avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail ;
- Le développement des outils informatiques de la fonction ;
- L'administration des rémunérations ;
- Le calcul des charges sociales ;
- Le calcul et répartition des avantages sociaux.

B- La gestion des RH et des coûts inclut :

- La prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs ;
- Le recrutement ;
- L'évaluation des emplois/postes ;
- L'évaluation des personnes ;
- Les promotions et mutations ;
- Le suivi des rémunérations ;
- La budgétisation des coûts de personnel ;
- La recherche d'allègement des coûts.

C- La formation :

Domaine qui connaît un développement très important depuis les années 1970.

L'investissement en formation est une préoccupation majeure des entreprises.

D- Le développement social :

⁵⁵ Ibid, pp 16-17

- Reconfiguration de l'organisation du travail,
- Définition des postes et gestion des compétences,
- Adaptation aux nouvelles technologies,
- Projet d'entreprise,
- Cercle de qualité,

E- ***L'informatique et la communication*** : définition d'une politique d'information cohérente avec ses objectifs et ses choix. Utilisation de la voie hiérarchique pour diffuser les informations...l'encadrement doit donc être sensibilisé et formé.

F- ***L'amélioration des conditions de travail*** : Le responsable des R.H a un rôle défini par les textes qui orientent son action auprès du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (C.H.S.C.T.)

G- ***Les relations sociales*** : Soient les relations à titre individuel avec les instances représentatives des salariés, les syndicats, ou plus largement, conduite des négociations collectives.

H- ***Le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel*** : Le D.R.H. partage ses attributions entre 4 domaines (procédures et méthodes de gestion du personnel, traitement des cas individuels, solution des problèmes collectifs)

I- ***Les relations externes*** : Relations avec inspection du travail, sécurité sociale, avocats, police, enseignement...

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons vu que la gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'oeuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. On remarque que la discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

Nommée avant «gestion du personnel », la «gestion des ressources humaines» en prenant une place stratégique au sein des organisations, elle est en cours d'effectuer sa mutation vers « le management stratégique des ressources humaines ». Cependant, il n'est pas à exclure qu'elle fasse l'objet d'un nouveau changement de nom à l'avenir. Certains s'interrogent en effet sur sa tendance actuelle à s'individualiser et à devenir une «gestion des personnes ». Ces changements d'intitulés, et les débats qu'ils suscitent, renvoient aux évolutions permanentes des modes de gestion du travail, en fonction des époques et des contextes.

CHAPITRE III

Evolution de la GRH en Algérie

Introduction

Comme dans tous les pays du monde, la GRH en Algérie s'est développée de manière différente, en fonction des changements provenant du marché et de l'évolution des conditions politiques et sociales.

La fonction Ressources Humaines a vu son rôle et son champ de compétences évoluer dans le cadre d'un processus de mutation qualitative, initié par l'œuvre normative de l'Etat et des actions de mise à niveau lancée par les grandes entreprises publiques du pays. L'Etat dans son rapport à l'entreprise surtout publique aura été pendant longtemps « son ombre projetée dans la société » avec la prééminence de son rôle dans la législation du travail (période 60-90, caractérisée par l'avènement de la G.S.E et du S.G.T).

La volonté de rupture affichée dans les textes sur les lois sociales, entamée dès l'année 1990 et une volonté de libéralisation de l'entreprise de toute emprise tutélaire pour consacrer l'autonomie de gestion et favoriser l'émergence d'acteurs autonomes, ont permis de jeter les bases d'une nouvelle culture managériale de la fonction Ressources Humaines.

Désormais admise en tant que fonction stratégique, les ressources humaines pilotent le changement en investissant de manière significative sur le potentiel humain, véritable clé du succès de l'entreprise, appelée à intervenir dans un nouvel environnement où l'économie de marché aura droit de cité.

En effet, pour M. Méziane (2005)⁵⁶ ancien DRH de AMC, consultant et vice-président de l'ALGRH : « De la phase de reconstruction des années soixante, elle est passée à celle de l'organisation du développement des années soixante-dix, puis à celle de mise en place des outils et systèmes de gestion nationaux du début des années quatre-vingt, à la mise

⁵⁶ M. MEZIANE, 2005, « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie », FMRH, www.fmrh.org/etudi.

en œuvre de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel des années quatre-vingt-dix et enfin à celle, en cours, du management du changement»⁵⁷.

Partant de cette analyse dans la contribution de M. Méziane, on peut dégager cinq grandes périodes de l'évolution de la GRH dans les entreprises algériennes, que nous allons présenter de façon détaillée dans ce chapitre.

⁵⁷ M. MEZIANE, Op.cit. , p6.

1. Les années 60 :

Avec l'Indépendance, le départ des gestionnaires et des techniciens français entraîne la disparition d'une partie du savoir-faire en matière de GRH. Pour la fonction ressources humaines, les premières années de l'indépendance, sont considérées comme «une étape-clé dans la mise en place embryonnaire d'un système administratif » qui avait pour objectif de combler les cases vides des organigrammes après le départ des travailleurs français. En effet, le rôle de la fonction personnel, à cette époque, consistait donc à trouver des employés pour combler les postes vacants laissés par les salariés français.

De son côté, le législateur algérien a mis en place un certain nombre de textes réglementaires régissant le déroulement de la carrière professionnelle en promulguant le statut général de la fonction publique à travers l'ordonnance n°66/133 du 02/06/1966⁵⁸.

Ce statut a défini d'une façon générale les principes des institutions et administrations publiques avec les règles à suivre pour définir et déterminer la carrière d'un fonctionnaire ainsi que ses droits et obligations vis-à-vis de son organisme employeur.

Cette ordonnance a :

- ✓ Entériné le principe d'égal accès à la fonction publique ;
- ✓ Défini un système de rémunération de la fonction publique ;
- ✓ Apporté les modalités de l'organisation des carrières professionnelles ;
- ✓ Posé, en règle générale, le principe de la prise en charge par l'Etat de la formation spécialisée préalable à l'exercice d'un emploi dans la fonction publique ;
- ✓ Déterminé les droits et obligations des fonctionnaires ;
- ✓ Dans son chapitre organisation des carrières professionnelle, cette ordonnance a traité les volets promotion, discipline et fin de fonction.

⁵⁸ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE, 5^{ème} année, N° 46, 08.06.1966

Ceci démontre que l'administration du personnel a été le cheval de bataille afin d'instaurer une certaine discipline et rigueur dans le suivi des mouvements des personnels.

Néanmoins, dans cette époque les efforts sont essentiellement consacrés à la reconstruction de l'Etat et des institutions de base en s'appuyant sur la main d'œuvre à faible coût, sans trop s'enfoncer sur la qualité de la main d'œuvre et sans trop d'exigence qualitatifs⁵⁹. Le mode de gestion du système autogestion fait ressortir les caractéristiques suivantes :

- ✓ La standardisation de ses activités ;
- ✓ La fonction du personnel inspire du taylorisme ;
- ✓ La structure organisationnelle répondant aux principes de l'unité de commandement (de Fayol) dont l'individu est totalement contrôlable ;
- ✓ La main d'œuvre insuffisamment formée, peu qualifiée, mais pleinement motivée ;
- ✓ Le fonctionnement des entreprises obéissait à une logique bureaucratique.

⁵⁹ BELGHANAMI Wassila Nadjat, 2014, « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de magister en management, école doctorale d'économie et de management – Université d'Oran, p 91

2. Les années 70 :

Dans les années 1970, l'Algérie a décidé de construire une industrie de base lourde pour assurer son développement économique. En effet, durant cette période des investissements massifs sont réalisés dans la création de grandes sociétés nationales. Ces entreprises avaient besoins d'une main-d'œuvre, c'est pour cette raison qu'à cette époque le chômage ne constituait pas de problème du fait que les entreprises recrutaient beaucoup de salariés qu'elles essayaient d'adapter aux postes de travail en les formant.

La fonction personnelle est considérée à cette époque comme une fonction sociale complète qui comprenait des aspects professionnels et des aspects sociaux. Dans ce sens, selon Kerzabi⁶⁰, «la gestion des ressources humaines était à cette époque l'équivalent de ce qui s'appelle aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises avec toutefois, la prédominance de la fonction sociale au détriment de la rentabilité financière ». En effet, les entreprises ont délaissé le volet économique et ont encouragé le volet social, ce qui a engendré un manque d'implication de la part des salariés dans la production.

Les années 70 se sont amorcées par un processus de construction des bases matérielles du socialisme édictées par les dispositions de la révolution agraire et de la charte de l'organisation socialiste des entreprises⁶¹. Un ordre nouveau régi par un système de planification que l'Algérie a entamé désormais.

Cette nouvelle option réaffirmait les principes fondamentaux de justice sociale et de l'équivalence des rémunérations en rapport avec l'équivalence du travail fourni. Le secteur privé, secteur reconnu et intégré dans la nouvelle organisation sociale, avait fait lui aussi l'objet d'un encadrement des rapports collectifs de travail, une meilleure clarté dans les rapports individuels du travail, la formation professionnelle et réglementation de l'emploi, la rémunération des travailleurs et les conditions générales de travail.

⁶⁰ A. Kerzabi, M. N. Hachim, 2016, « évolution du statut de la GRH dans l'entreprise algérienne », International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Vol 6, p 3.

⁶¹ <https://www.elwatan.com/edition/contributions/evolution-de-la-legislation-du-travail-en-algerie-28-04-2017>

Cette période s'est soldée par la parution du Statut général du travailleur (SGT), instituant des règles statutaires communes à tous les travailleurs assurant les droits du travailleur ainsi que les devoirs auxquels il est soumis, et ce, quel que soit le secteur auquel il appartient. Ce statut, constituant une plate-forme pour la configuration future du monde du travail, régit les conditions et modalités de recrutement, la durée du travail, les absences, les congés, le règlement intérieur, la conciliation et les différents recours possibles ainsi que la cessation de la relation de travail, la définition et la cotation des postes de travail, la rémunération du travail, les stimulants collectifs et participation aux résultats et enfin la formation et la protection sociale.

Des règles statutaires communes à tous les travailleurs de l'Etat et celle qui a prévalu penchaient pour une solution radicale d'un statut unique qui s'appuierait sur le code de la GST⁶², tout en développant sa dynamique propre. Le projet élaboré par une commission restreinte du gouvernement a été déposé au début de l'année 1978 sur le bureau de l'APN, a été voté en tant que loi portant statut général de travailleur et promulgué le 5 Août 1978 sous le numéro 78.12.

La loi 78.12 du 5/08/78 relative au SGT⁶³ est une loi cadre du droit du travail en Algérie, qui pose les principes de droit et renvoie les modalités de son application à une série de lois, décrets et dispositions réglementaires.

Elle couvre toutes les activités publiques et privées et constitue la source de référence d'une législation nouvelle et unique, en tenant compte cependant des spécificités propres à chaque secteur et même à chaque organisme employeur.

Ce statut avait l'ambition d'être un instrument d'unification et de rénovation de la législation sociale et constituait un véritable programme d'activité pour une direction du

⁶² Gestion socialiste des travailleurs

⁶³ Loi no 78-12 du 5 août 1978 relative au statut général du travailleur, Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire, N° 32, 08.08.1978, pp 532-545

personnel, il devient ainsi l'outil de base de la gestion de la ressource humaine dans l'entreprise algérienne.

Réparties sur 216 articles, regroupés en 7 titres, les dispositions de la loi 78.12 du 5.8.1978 relative au SGT portent sur :

- Les principes généraux, définissant les droits et obligations des travailleurs.
- La relation de travail, définissant les modalités de naissance, de suspension et de cessation de la relation de travail ainsi que les conditions de travail,
- Les postes de travail dont 72 articles leur sont consacrés et qui déterminent les modalités de cotation de ces postes et régissent les postes de cadres supérieurs,
- La rémunération du travail où est développé le système salarial et indemnitaire,
- La promotion et la protection sociale qui met l'accent sur la formation, le nouveau régime unique de sécurité sociale et la gestion des œuvres sociale,
- Les sanctions, titre qui énumère les sanctions susceptibles d'être prononcées contre les auteurs de fautes négligences ou inobservations des dispositions légales ou réglementaires,
- Les dispositions diverses, où sont fixées les modalités de création et d'installation du comité national des salaires ainsi que celles relatives à l'application de cette loi.

A noter à ce titre, la tendance à l'uniformisation constatée et surtout l'absence de coordination et de contrôle dans les modalités d'application, ce qui a causé maintes ambiguïtés et difficultés d'interprétation et donc de mise en œuvre. L'on parle même d'inadaptation de certains textes aux réalités de gestion, surtout dans cette phase de restructuration de l'entreprise algérienne, de redynamisation de l'initiative et de la marge de manœuvre des gestionnaires⁶⁴.

64 « L'évolution de la gestion Du personnel : Le cadre national », Article publié en ligne par l'école MEDAV, 2022.

<https://ecole-medav.com/2013/10/18/levolution-de-la-gestion-du-personnel-le-cadre-national/>

Cependant, la loi 78-12 du 05.08.1978 portant sur le SGT, n'a pas été le seul socle juridique de la fonction RH durant cette période. Différents textes de loi ont été élaborés afin de régir cette dernière, on compte la promulgation de neuf (9) ordonnances et seize (16) décrets réglementant entre 1971 et 1976 qui traitaient de :

- ✓ Le statut du travailleur dans le secteur privé.
- ✓ La gestion des travailleurs des entreprises socialistes.
- ✓ Certaines dispositions communes à l'ensemble des secteurs, ce qui a constitué un véritable code du travail du secteur privé, que le secteur public a largement utilisé pour régir son personnel.

Des textes de lois qu'on peut classer dans deux catégories distinctes ; la première régissant les relations de travail dans les entreprises socialiste, et la seconde, régissant le secteur privé (qui était peu développé durant cette période) :

Textes régissant les relations de travail dans les entreprises socialiste :

- ✓ La Charte de l'organisation socialiste des entreprises ainsi que l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises ;
- ✓ Les ordonnances et décrets relatifs au secteur socialiste (décret n° 72-47, ordonnance n° 72-58, décret n° 73-176, décret n°73177, décret n° 74-251, -252, -253, -254, -255, -256, ordonnance n° 75-23, décret n° 75-56, ordonnance n° 75-76, décret n° 75-149, -150)

Textes régissant le secteur privé :

- L'ordonnance n° 71-31 du 16 novembre 1971 relative aux rapports collectifs de travail dans le secteur privé ;
- L'ordonnance n° 75-31 du 29 avril 1975 relative aux conditions générales de travail dans le secteur privé ;
- Le décret n° 75-64 du 29 avril 1975 relatif à la protection du droit syndical dans les entreprises privées ;

- Le décret n° 75-65 du 29 avril 1975 fixant les modalités de constitution et de fonctionnement des commissions paritaires de discipline dans les entreprises du secteur privé ;
- Le décret n° 75-66 du 29 avril fixant les modalités de gestion des œuvres sociales ;
- Le décret n° 75-67 du 29 avril 1975 fixant la contribution des employeurs au financement des œuvres sociales;

A cette époque les entreprises algériennes cherchent à construire un potentiel humain capable de relever les défis de la construction nationale vers une économie de marché, l'engagement au travail était perçu dans la participation des travailleurs à la gestion et l'encadrement de qualité du capital humain⁶⁵.

⁶⁵ BELGHANAMI Wassila Nadjjet, Op.cit, p 91

3. Les années 80 (1980-1988):

Dans les années 1980, l'Algérie a décidé de restructurer les entreprises publiques en les découpant en entités plus réduites dans le but de mieux maîtriser le processus de gestion et de prise de décision. Cependant, ces entreprises ont continué de travailler selon le modèle des années 1970, cela est dû notamment à leur manque de maîtrise des outils de production et des nouvelles techniques de gestion.

Par ailleurs, la fonction RH a été caractérisée par un développement de la législation la régissant. A l'exemple de la loi du SGT (Statut Général du Travailleur) qui est promulguée durant cette période et qui stipule que l'Etat (premier employeur du pays) va régler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés. Cela veut dire que toute la politique de gestion des ressources humaines est réalisée à l'extérieur de l'entreprise⁶⁶.

Au cours de l'année 1988, l'Etat a décidé de donner l'autonomie aux entreprises. L'autonomie veut dire que les entreprises ont maintenant le pouvoir de définir leurs objectifs organisationnels et les voies de leur réalisation.

Durant cette période, l'ancienne loi (SGT) a fait l'objet de vives critiques par les spécialistes et les travailleurs, en la considérant comme étant une loi qui va mettre fin aux systèmes d'évolution de carrières.

Le désengagement de l'Etat par rapport à l'entreprise, renvoie en fait à un problème plus général, celui de l'autonomie des entreprises publiques à la lumière des nouveaux textes découlant de la réforme économique à partir de 1988.

« L'ingérence de l'Etat dans les relations de travail de l'entreprise a pris fin avec la promulgation de la loi 90 du 21 Avril 1990 »⁶⁷. Cette loi abroge en effet le statut général du travailleur (SGT) dont elle garde toutefois certaines dispositions relatives aux œuvres sociales.

⁶⁶ IASSAMEN Lynda, Op.cit., p 16

⁶⁷ Dont nous parlerons plus loin

Introduisant le principe de la négociation, la nouvelle loi constitue une rupture par rapport au mode antérieur d'intervention de l'Etat en matière de rémunération, même si les mécanismes nouveaux de négociation dans ce domaine n'ont pas jusqu'à maintenant été tout à fait mis en place et même si l'on continue en règle générale à travailler avec les anciens mécanismes plus au moins aménagés.

Les nouvelles caractéristiques de ces lois sont en nombre de trois, il s'agit essentiellement de :

- ✓ La consécration du droit de grève à tous les travailleurs.
- ✓ L'introduction des relations de travail de type contractuel.
- ✓ La liberté pour les entreprises publiques économiques de négocier les conditions de l'emploi et des rémunérations qu'elle établit en son sein.

4. Les années 90 :

Dès le début de l'année 1988, l'Etat décide de donner une autonomie et une liberté économiques plus grandes aux entreprises consacrées par les lois de 1988. Il va non seulement redonner aux entreprises l'espace décisionnel qui aurait toujours dû être le leur mais, plus encore, il s'interdit toute ingérence dans leurs affaires. L'Etat se désengage de toute responsabilité directe que lui conférait la propriété des entreprises.

Le paysage légal et réglementaire du monde du travail subit lui aussi les transformations qu'impose la transition. Le Statut Général du Travailleur est aboli. Des lois sociales nouvelles, celles de 1990, sont édictées, par lesquelles l'Etat se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites. Aux partenaires sociaux de codifier, de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement négocié. « En pratique et au titre d'un bilan d'étape, les résultats sont assez révélateurs : à la fin 1997, il a été signé près de 1400 conventions collectives et plus de 6000 accords collectifs ainsi qu'une vingtaine de conventions de branches »⁶⁸.

Il reste toutefois que les avis sont partagés sur les tendances qui se dessinent. A en croire certains analystes, les innovations ont été relativement peu nombreuses et les pesanteurs

⁶⁸ M. MEZIANE, Op.cit., p 10.

sociologiques persistent : les contrats et les conventions reprennent encore souvent les dispositions réglementaires du S.G.T⁶⁹.

Pour d'autres, les innovations, sont notables et révélatrices d'une nouvelle culture qui se mettrait doucement mais sûrement en place.

Ils citent, pour illustrer leurs thèses, les exemples suivants :

- ✓ Des révisions des niveaux et formes de rémunération en cas de baisse d'activité
- ✓ Des substitutions à la PRI/PRC par une rémunération variable indexée sur le rendement à la pièce ou au C.A.
- ✓ Des dispositions de mise au chômage technique ou de réduction du temps de travail en vue de réduire ou d'éviter des licenciements.
- ✓ Le cadre légal incitatif (avec la création et la mise en œuvre le 10/11/1998 du FNAC « Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue») d'une part et l'option stratégique décidée par les organismes employeurs d'investir de manière significative dans la formation d'autre part, ont permis de repositionner le volet formation en tant qu'axe prioritaire de revalorisation des ressources humaines.
- ✓ Des actions de diagnostic de la fonction, menées avec l'assistance de cabinets spécialisés

Par ailleurs, la concertation sociale, à tous les niveaux, est devenue une pratique largement mise en œuvre et a souvent permis de concilier les aspirations de chacun des partenaires sociaux. On observe une tendance très nette au dialogue et à la négociation et, de ce fait, il y a un recul assez marqué des conflits collectifs de travail (de 126 conflits au 2ème semestre 1997 à 87 au 1er semestre 1998)⁷⁰.

Il faut cependant remarquer que se superpose au cadre de négociation et de dialogue en entreprise celui de la Tripartite, (cadre regroupant : le Gouvernement, le Patronat et le Syndicat) qui tend à se substituer au dialogue plus décentralisé, pour énoncer des orientations

⁶⁹ M. MEZIANE, Op.cit., p 6.

⁷⁰ Leila Borsali Hamdan, « Le droit du travail algérien à l'épreuve de la mondialisation », 2008, <https://journals.openedition.org/anneemaghreb/447>

et des décisions concernant le monde du travail. Ce qui est, en quelque sorte, un mouvement contraire à celui voulu par la nouvelle législation du travail et porte donc des germes de « déresponsabilisation » des partenaires concernés

Ainsi, dès le début de l'année 1990, cinq (05) lois constituant l'arsenal juridique sur lequel repose le nouveau droit du travail avaient vu le jour, il s'agit de la loi relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève, de la loi relative à l'inspection du travail, de la loi relative au règlement des conflits individuels de travail, de la loi relative aux relations de travail, et enfin de la loi relative aux modalités d'exercice du droit syndical.

A. Loi 90-02 du 02.02.1990:

Relative à la prévention et au règlement des conflits collectifs de travail et à l'exercice du droit de grève. Elle détermine les modalités de prévention et de règlement des conflits de travail applicables dans le secteur privé et dans le secteur public⁷¹.

Dans le secteur privé, tout différend doit faire l'objet d'une tentative de conciliation sous l'égide d'un inspecteur du travail. Les parties peuvent ensuite recourir à la médiation ou à l'arbitrage. En ce qui concerne le secteur public, un conseil paritaire de la fonction publique est institué en tant qu'organe de conciliation.

Elle énonce les conditions d'exercice du droit de grève: approbation de la grève par le collectif de travailleurs, préavis, actes constitutifs d'une entrave à la liberté du travail, limitations, interdictions et négociations.

Elle institue une commission nationale d'arbitrage compétente pour les différends collectifs de travail qui concernent les personnels auxquels le recours à la grève est interdit, ainsi que pour ceux qui lui sont soumis en cas de persistance de la grève et échec des négociations.

⁷¹ Journal officiel de la RADP, 07-02-1990, N° 6, pp. 200-205

B. Loi 90-04 du 06.02.1990 :

Relative au règlement des conflits individuels de travail, elle détermine les modalités de prévention et de règlement des conflits individuels de travail ainsi que les règles et procédures régissant les bureaux de conciliation et les tribunaux siégeant en matière sociale⁷².

Cette loi abroge toute disposition contraire, notamment l'ordonnance N° 75-32 du 29 avril 1975 relative à la justice du travail, dont certaines dispositions demeurent néanmoins applicables à titre transitoire.

C. Loi 90-03 du 06.02.1990 :

Relative à l'inspection de travail, elle détermine les missions et compétences de l'inspection de travail ainsi que les attributions, obligations et protection des inspecteurs de travail⁷³.

Elle définit les sanctions applicables à ceux qui se rendent coupable de pressions, outrages ou violence envers l'inspecteur de travail dans l'exercice ou en relation avec l'exercice de ses fonctions.

Cette loi abroge l'ordonnance N° 75-33 du 29 avril 1975 relative aux attributions de l'inspection du travail et des affaires sociales.

D. Loi 90-14 du 02.06.1990 :

Relative aux modalités d'exercice du droit syndical (modifiée et complétée au 10 juin 1996), elle reconnaît à l'ensemble des travailleurs et aux employeurs le droit de constituer des organisations et de s'y affilier, de façon libre et volontaire, et aux organisations de travailleurs et d'employeurs de constituer des fédérations et des confédérations et de s'affilier à des organisations syndicales internationales⁷⁴.

⁷² Journal officiel de la RADP, 07-02-1990, N° 6, pp. 208-212

⁷³ Journal officiel de la RADP, 07-02-1990, N° 6, pp. 206-208

⁷⁴ Journal officiel de la RADP, 06-06-1990, N° 23, pp. 663-668

Elle :

- ✓ Règlements la constitution, l'organisation et le fonctionnement des organisations syndicales.
- ✓ Définit les critères de représentativité des organisations.
- ✓ Détermine les modalités de la représentation syndicale dans l'entreprise.
- ✓ Prévoit un crédit d'heures pour les délégués syndicaux.
- ✓ Interdit toute discrimination fondée sur l'exercice d'activités syndicales.
- ✓ Contient des dispositions pénales.

Elle abroge la loi N° 88-28 du 19 juillet 1988 relative aux modalités d'exercice du droit syndical et l'ordonnance N° 71-75 du 16 novembre 1971, relative aux rapports collectifs de travail dans le secteur privé.

E. Loi 90-11 du 21.04.1990

Relative aux relations de travail, elle représente la plus importante loi de l'arsenal législatif algérien en relation avec la fonction RH, réformant ainsi l'existant législatif en matière de relations de travail⁷⁵. Différents chapitres sont traités par cette loi qui sont :

- ❖ Les droits et obligations des travailleurs ;
- ❖ Les relations individuelles de travail (contrat de travail) ;
- ❖ Les conditions et modalités de recrutement ;
- ❖ La durée du travail (durée légale de travail, travail de nuit, travail posté, heures supplémentaires) ;
- ❖ Repos légaux, congés et absences ;
- ❖ Formations et promotions en cours d'emploi ;
- ❖ Modification, cessation et suspension de la relation de travail ;
- ❖ Règlement intérieur des entreprises et les modalités de son élaboration ;
- ❖ Rémunération du travail ;
- ❖ Salaire national minimum garanti (SNMG) ;
- ❖ Les organes de participation des entreprises, leurs attributions, modes de leurs élections, leurs compositions et leurs fonctionnements ;

⁷⁵ Journal officiel de la RADP, 25-04-1990, N° 17, pp. 488-501

- ❖ Les négociations et conventions collectives.

Aussi, cette période a connu la publication de différents décrets législatifs afin de combler certaines lacunes du droit de travail algérien, nous citons :

A- Décret législatif N° 94-09 du 26 mai 1994:

Relatif à la politique et promotion de l'emploi, services de l'emploi; Prestations de chômage⁷⁶. Ce décret :

- ❖ Précise que le dispositif de protection des salariés se compose d'un système de placement, de dispositions visant à préserver l'emploi, d'un régime de retraite anticipée et d'assurance chômage.
- ❖ Il fixe la procédure de licenciement collectif ainsi que les droits qui en découlent.
- ❖ Prévoit un mécanisme de subventions en vue notamment de financer des formations de reconversion.
- ❖ Contient des dispositions relatives à la retraite et au partage du travail.

Il modifie ainsi certaines dispositions de la loi 90-11 du 21/04/1990.

B- Décret législatif N° 94-10 du 26 mai 1994 :

Relatif aux prestations de vieillesse, d'invalidité et de survivants, ce décret institue la retraite anticipée, il détermine les conditions dans lesquelles un salarié bénéficie d'une mise à la retraite anticipée durant une période pouvant atteindre 10 ans avant l'âge légal d'admission à la retraite⁷⁷.

⁷⁶ Journal officiel de la RADP, 01-06-1994, N° 34, pp. 45-54

⁷⁷ Ibid, pp7-10

C- Décret législatif N° 94-10 du 26 mai 1994 :

Relatif à la politique et promotion de l'emploi, services de l'emploi; Prestations de chômage. Il institue l'assurance chômage en faveur des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire et pour raison économique leur emploi. Ce DL, définit les conditions d'ouverture aux prestations et précise lesdites prestations⁷⁸.

Ainsi, durant cette période cruciale de l'évolution de la GRH en Algérie, la législation du travail est complètement renouvelée avec à la source de nouveaux fondements en rupture totale avec le régime des relations de travail qui avait prévalu jusque-là et d'assurer une véritable réhabilitation des relations de travail contractuelles en introduisant une flexibilité et enfin mettre à la disposition des acteurs du monde du travail les instruments nécessaires à la négociation et au dialogue social.

⁷⁸ Journal officiel de la RADP, 01-06-1994, N° 34, pp. 10-14

5. La situation actuelle :

Les mutations économiques (privatisation des entreprises, mondialisation et pression concurrentielle) ont ouvert de nouvelles perspectives d'évolution à la fonction ressources humaines en Algérie.

En effet, différents facteurs ont influencé directement cette évolution et incité les entreprises algériennes à accorder un intérêt particulier à la GRH, on cite :

- Un retrait de l'Etat avec une volonté affirmée de privatisation de pans entiers du secteur public économique, exception faite des entreprises dites stratégiques ;
- La dégradation, voire la pénurie d'emploi ;
- Les premières mesures effectives de compression d'effectifs ;
- l'institution de l'assurance chômage ;
- le recentrage des entreprises publiques sur leurs métiers de base avec son corollaire de délestage d'activités accessoires.

Dali⁷⁹ (2005) constate qu'il y'a «une phase de perfectionnement et de reconnaissance des pratiques de GRH et l'existence d'entreprises publiques de grande taille favorise l'adoption de pratiques avancées ».

Cependant, selon Khiat⁸⁰ (2004), «il est encore impossible de parler de GRH en Algérie ». En effet, il y'a absence de cette fonction dans la majorité des entreprises privées et dans les entreprises publiques elle est de nature administrative. Cela veut dire que la gestion du personnel prédomine par rapport à la GRH⁸¹.

Aujourd'hui, les PME constituent l'essentiel du tissu économique en Algérie. Dans cette catégorie d'entreprises, la Gestion des Ressources Humaines est limitée au minimum administratif indispensable: pointage des présences et des heures travaillées, élaboration régulière de la paie, déclarations obligatoires aux organismes sociaux, traitement des départs. La gestion de l'emploi est assurée au jour le jour ; il n'existe pas de procédure de recrutement,

⁷⁹ Cité par S. Frimousse, J-M. Peretti «Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, Internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin, éditions Management & Avenir 2005/3 (n°5), p 51.

⁸⁰ Ibid, p 51.

⁸¹ Ibid, p 51.

encore moins une politique de formation, de rémunération ou de gestion des carrières. La précarité de l'emploi y est fort développée, les conditions de travail et de sécurité le plus souvent limitées au strict minimum légal.

Ces pratiques de GRH, ou plutôt d'administration du personnel sont assurées, sous la direction du Chef d'entreprise, et s'appuient, comme dans le secteur informel, sur un management des hommes de nature paternaliste, autoritaire et centralisateur.

Pour conclure, nous pensons que le développement et l'évolution de la fonction gestion des ressources humaines en Algérie «a suivi et suit toujours un parcours « naturel », par référence à l'histoire de cette fonction dans les pays développés »⁸².

⁸² M. Méziane, Op.Cit, p27.

Conclusion

La GRH en Algérie aura été, tout au long de son parcours “Historique“, car elle a été marquée par des choix politiques, économiques et sociaux de la part de l’État⁸³.

Premièrement, sa phase de reconstruction durant les années 60, bascule sur l’organisation du développement pendant les années 70. Dans un second temps, c’est la mise en place des outils et systèmes de gestion nationale que l’on trouve au début des années 80, pour ensuite aller vers la mise en œuvre de l’autonomie de gestion et du droit conventionnel pendant les années 90. Aujourd’hui, c’est le management du changement que l’on retrouve.

En dépit des profonds bouleversements opérés avec les ruptures normatives prônant une conception réelle de la représentation diversifiée et authentique, l’État continue d’être fortement présent dans les relations professionnelles.

La GRH en Algérie, doit faire l’objet d’une grande réforme législative et l’élaboration d’un nouveau code de travail qui doit assurer une plus grande flexibilité dans les relations de travail et l’exigence d’une justice sociale.

⁸³ International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)
Vol. 6, 2016 – p 6

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Etant la plaque tournante de toutes organisations, la GRH est désormais une fonction importante dont la nécessité de l'étudier demeure permanente et continue.

Notre étude était consacrée à l'évolution de la GRH en Algérie, nous n'avons pas omis de présenter son évolution dans le monde afin de démontrer ses mutations en tant que fonction et aussi en tant que discipline. Nous avons remarqué un changement d'appellations de cette fonction à travers le temps, accompagnée aussi d'un changement dans le contenu de la fonction et dans l'importance accordée au personnel et à cette fonction en général.

Afin de répondre aux questionnements de notre problématique, nous avons essayé de passer au crible fin tout l'arsenal juridique régissant la fonction ressources humaine en Algérie depuis l'indépendance à nos jours.

Au fur et à mesure de nos avancées dans la recherche, nous avons remarqué que les mutations les plus importantes de la GRH en Algérie se sont déroulées après les réformes économiques engagées par le gouvernement algérien en 1988. Des réformes qui visaient principalement une ouverture sur le libéralisme politique et économique, et en matière de gestion des ressources humaines, ces réformes visent à consacrer les règles de la démocratie dans les relations individuelles et collectives de travail.

Ces réformes ont donné naissance à la loi 90-11 du 24 Avril 1990 relative aux relations de travail, une loi qui se veut être le socle juridique le plus important de la législation régissant la fonction ressources humaine. Elle se caractérise par la réaffirmation de certains principes d'inspiration sociale : les droits à l'emploi, à la sécurité au travail, à la sécurité sociale et à la santé au travail. L'accès à l'emploi est garanti à tous les citoyens, le droit au travail, à la formation professionnelle et l'égalité des salaires pour des postes similaires constituent les acquis des travailleurs de la période socialiste. En application de ces principes, l'emploi est protégé et les causes de cessation de la relation de travail sont strictement déterminées. Le principe du contrat de travail à durée indéterminée où se trouve inséré le statut du travailleur (droits et obligations) est maintenu.

Toutefois, cette loi a également introduit une dose modérée de libéralisation : la représentation des travailleurs est plurielle et s'exprime dans l'entreprise par des représentants élus ou syndicaux. Cette législation accorde à l'employeur des pouvoirs, notamment de discipline et aux travailleurs des instruments juridiques pour dialoguer, négocier et exprimer leur mécontentement (droit de grève). De plus, la relation de travail atypique à caractère précaire est réglementée : l'article 12 de la loi 90-11 énonce à titre limitatif, les cinq cas de recours pour ce type de relation de travail. Il est entouré de dispositions impératives. Le non-respect de cet article est accompagné d'une double sanction : civile et pénale.

Certes, d'autres lois, décrets et ordonnances sont venus après pour corriger les lacunes de cette loi, mais notre législation reste inadaptée aux impératifs de la mondialisation et n'arrive pas à se mettre à niveau par rapport ce qui se fait au niveau international. Car, on l'étudiant de plus près, on constate qu'elle ne prend pas en considération la sécurité des relations humaines de travail. Aussi, elle crée une division dans les relations professionnelles entre salariés réguliers et salariés en situation précaires.

Une réforme globale de la législation relative à la gestion des ressources humaines en Algérie est plus que nécessaire afin de répondre aux exigences des impératifs de compétitivité et de la performance à l'échelle mondiale.

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages :

- L. SEKIOU, « Gestion des ressources humaines », De boeck, Bruxelles, 2001.
- DIETRICH A. et PIGEYRE F, « La Gestion des Ressources Humaines », La Découverte, Paris, 2005.
- L.SEKIOU, « gestion du personnel », EDITION D'organisation, paris, 1986.
- L. CADIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris 2007.
- J-M. PERETTI, « Ressources humaines », Paris, Vuibert, 2010.
- J-M. PERETTI, « Gestion des Ressources humaines », Paris, 15 ème édition, Vuibert, 2008.
- WEISS Dimitri, « ressources humaines », 2ème édition, édition d'organisation, 2003.

Les mémoires :

- Kitchou djedjiga, « l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises algériennes », magister, management des entreprises, université de Tizi Ouzou, 2014/2015.
- BELGHANAMI Wassila Nadjet, « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », magister, management, école doctorale d'économie et de management – Université d'Oran, 2013/2014
- IASSAMEN Lynda, « Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises, Cas de quelques entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou », Mémoire de magistère en sciences économiques, université de Tizi Ouzou, 2016/2017.

Cours :

- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maitre de conférence GRH, IAE-UT1.

Articles :

- <https://www.elwatan.com/edition/contributions/evolution-de-la-legislation-du-travail-en-algerie-28-04-2017>. Consulté le 15.05.2022
- http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFAP_123_0409&download=1
Consulté le 17/05/2022.
- <https://journals.openedition.org/anneemaghreb/447?lang=en> Consulté le 07.06.2022
- <https://grh-algerie.blogspot.com/2017/01/evolution-de-la-fonction-ressources.html>
consulté le 02.06.2022
- <https://www.lexplicite.fr/algerie-les-dispositions-relatives-aux-relations-de-travail-dans-la-loi-de-finances-complementaire-pour-2015/> consulté le 14.06.2022
- <https://www.cours-gratuit.com/cours-management-des-ressources-humaines/cours-sur-le-management-des-ressources-humaines> consulté le 14.06.2022
- <https://ecole-medav.com/2013/10/18/levolution-de-la-gestion-du-personnel-le-cadre-national/> Consulté le 02.05.2022

Sites :

- <https://recruteur.lefigaro.fr/>
- <https://www.academia.edu/>
- <https://revolution-rh.com/interculturalite-performance-rh/>
- www.fmrh.org/etudi.
- <https://journals.openedition.org/>

Lois :

- Loi N° 78-12 du 5 août 1978, relative au statut général du travailleur.
- Loi 90-04 du 06 février 1990, Relative au règlement des conflits individuels de travail.
- Loi 90-03 du 06 février 1990, Relative à l'inspection de travail.
- Loi 90-14 du 02 juin 1990, Relative aux modalités d'exercice du droit syndical.
- Loi 90-11 du 21 avril 1990, Relative aux relations de travail.

Décrets :

- Décret N° 75-64 du 29 avril 1975, relatif à la protection du droit syndical dans les entreprises privées.
- Décret N° 75-65 du 29 avril 1975, fixant les modalités de constitution et de fonctionnement des commissions paritaires de discipline dans les entreprises du secteur privé.
- Décret N° 75-66 du 29 avril fixant, les modalités de gestion des œuvres sociales.
- Décret N° 75-67 du 29 avril 1975, fixant la contribution des employeurs au financement des œuvres sociales.
- Décret législatif N° 94-09 du 26 mai 1994, Relatif à la politique et promotion de l'emploi, services de l'emploi; Prestations de chômage.
- Décret législatif N° 94-10 du 26 mai 1994, Relatif aux prestations de vieillesse, d'invalidité et de survivants.
- Décret législatif N° 94-10 du 26 mai 1994, Relatif à la politique et promotion de l'emploi, services de l'emploi; Prestations de chômage.

Thème : Evolution de la GRH en Algérie

Résumé :

Le but de cette recherche est de cerner l'ensemble de la réglementation régissant la fonction ressources humaine en Algérie depuis l'indépendance (1962) à nos jours. En faisant ressortir toutes les mutations de cette fonction à travers le temps, des mutations impactées par l'environnement socio-économique et politique de l'Algérie.

Notre recherche est documentaire, centrée sur l'exploitation des textes réglementaires régissant la fonction ressources humaines.

Il ressort de cette recherche que malgré les efforts consentis, la fonction ressources humaines reste délaissée et est loin d'occuper la place qui est sienne dans le management contemporain.

Elle demeure peu développée.

Mots-clés : Management ; Ressources humaines ; évolution ; Algérie

الموضوع : تطور تسيير الموارد البشرية في الجزائر

ملخص: غرض هذا البحث هو التعرف على جميع التشريعات التي تحكم وظيفة الموارد البشرية في الجزائر منذ الاستقلال (1962) حتى يومنا هذا. من خلال تسليط الضوء على جميع التغييرات في هذه الوظيفة بمرور الوقت ، والتغيرات التي تأثرت بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في الجزائر. بحثنا وثائقي ، يتمحور حول استغلال النصوص التنظيمية التي تحكم وظيفة الموارد البشرية. يوضح هذا البحث أنه على الرغم من الجهود المبذولة ، تظل وظيفة الموارد البشرية مهملة وبعيدة عن احتلال المكانة التي تستحقها في الإدارة المعاصرة . **كلمات البحث:** إدارة، الموارد البشرية، تطورات، الجزائر.

Theme : Evolution of HRM in Algeria

Abstract : *The aim of this research is to identify all the regulations governing the human resources function in Algeria from independence (1962) to the present day. By highlighting all the changes in this function over time, changes impacted by the socio-economic and political environment of Algeria.*

Our research is documentary, centred on the exploitation of regulatory texts governing the human resources function.

It emerges from this research that despite the efforts made, the human resources function remains neglected and is far from occupying its rightful place in contemporary management. It remains underdeveloped.

Keywords : Management ; Human resources, evolution ; Algeria