

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



# مجلة دفاتر اقتصادية

مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

العدد الرابع  
ربيع الثاني 1433 هـ / مارس 2012 م



# قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
01	التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة ك. أ. د. نجم عبود نجم «جامعة الزيتونة الأردنية»
26	التسيير الاستراتيجي للمخاطر البنكية النظامية ك. أ. د. قدي عبد المجيد & أ. زواوي الحبيب «جامعة الجزائر3 & المركز الجامعي بفليزان»
52	التكامل الاقتصادي القاري ك. أ. روابح عبد الرحمان & أ. لياز الأمين «جامعة الجلفة»
72	الاستثمار الأجنبي المباشر بين لعب دور الوساطة لنقل التكنولوجيا وبين احتكاره لها ك. أ. د. بلعمق مصطفى & أ. حلومي وهيبة «جامعة تلمسان»
96	العلاقة بين نمو الناتج و البطالة ك. أ. د. حماني محمد أدريوش & أ. سمير سحنون «جامعة سيدي بلعباس»
120	إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التغيير بالمؤسسة ك. أ. ضيف أحمد «جامعة الجلفة»
136	الإصلاح الإداري الإلكتروني كسبيل لمكافحة الفساد الإداري والمالي في الإدارة العمومية ك. أ. بوطالبي معمر & أ. زيتوني سايب «جامعة الجزائر3»
156	الحوكمة و الموازنة العامة للدولة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ك. أ. بلواضح عبد العزيز «جامعة الجلفة»
172	دراسة قياسية لأثر المحددات السوسيوسياسية والاقتصادية للاستثمار الأجنبي المباشر ك. أ. داتو سعيد عيماد & أ. مكيديش محمد «جامعة سيدي بلعباس & الملحقة الجامعية بمغنية»
192	واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ك. د. شليل عبد اللطيف & أ. يزيد قادة «جامعة تلمسان & المركز الجامعي بسعيدة»
207	البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير ك. أ. بومدين محمد «جامعة تلمسان»
245	□ <i>Nouvelles exigences face un statut managérial de la fonction ressources humaines</i>
	LEMIRINI Soumia
272	□ <i>The Economic Effects of Money Laundering</i>
	CHEROUN Reguia



## **Références bibliographiques**

1. Jean-Marc le GALL, « La gestion des ressources humaines », Ed Press Universi-taires de France, 1992.
2. Jean-Marie PERETTI et autres, « Tous DRH, les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants », 3ème édition, Editions D'Organisation 2006.
3. Stéphanie SALTITI, « Les métiers des ressources humaines », Jeunes Editions, 1999.
4. Jean-Marie PERETTI, « Ressources humaines et gestion du personnel», 2ème édition, Vuibert, 1998.
5. Jean-Pierre CITEAU, « La gestion des ressources humaines»,2e édition, Armand Colin, 1997.
6. Pierre ROMELAER, « Gestion des ressources humaines », Armand COLIN 1993.
7. Loïc CADIN, François GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines », 3e édition, DUNOD 2007.
8. Christian BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Les éditions d'Organisation, 1999.
9. Armand DAYAN et autres, « Manuel de gestion », volume 2, Edition Elipses/AUF 1999.
10. D.DUCHAMP, L. GUERY, « La gestion des ressources humaines », Ed Nathan 2006.
11. Loïc CADIN, François GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines », Ed DUNOD 1997.
12. Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, « La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ? » <http://www.auditsocial.net>.
13. Alexandre GUILLARD, Josse ROUSSEL. « Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement d'entreprise : le cas des holdings d'investissement » <http://www.auditsocial.net>.

## CONCLUSION

On peut dire, que l'enjeu essentiel de l'évolution de la fonction ressources humaines, c'est d'accroître les performances des entreprises en y impliquant plus étroitement les ressources humaines. La fonction ressources humaines doit adopter des méthodes de gestion qui intègrent davantage la dynamique des changements que l'administration des situations acquises.

La gestion des ressources humaines, autrefois considérée comme une contrainte indocile dont le coût est à minimiser, un contexte concurrentiel croissant montre la limite de cette perspective. C'est alors que la notion de productivité laisse place à une notion de compétitivité, les ressources humaines deviennent ainsi une stratégie de l'entreprise, et sont considérés comme un « investissement » et non plus comme un « coût ». Le personnel est un facteur clé du succès de l'entreprise.

A cet effet, la gestion des ressources humaines cesse d'être un simple exécutant appliquant dans son domaine des décisions. Elle ne peut plus se limiter à rechercher l'adéquation aux exigences du court terme, mais doit viser les cohérences nécessaires à moyen et long terme, afin d'assurer la réussite des projets de l'entreprise et de se prémunir contre les risques d'une inadéquation des compétences par rapport aux nouvelles exigences du travail. La gestion des ressources humaines est devenue plus délicate, elle aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Son rôle principal est d'ajuster en permanence les besoins(en quantité et qualité) et les ressources en personnel, tout en contribuant à faire des hommes, une véritable richesse pour l'entreprise.

Donc, l'avenir de la fonction ressources humaines passe par sa capacité à innover en permanence. C'est aujourd'hui la chance mais aussi le défi personnel majeur pour les responsables des ressources humaines d'être des acteurs-clés dans les décisions majeurs et de prouver qu'ils sont promoteurs d'innovation dans des domaines aussi importants et étroitement imbriqués que sont la stratégie, l'organisation et le management des ressources humaines, et ceci dans un contexte où ils partagent de plus en plus leurs missions et responsabilités traditionnelles avec d'autres acteurs dans l'entreprise.

Négocier pour connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier sur le terrain avec les partenaires des accords « gagnants-gagnants ».

Veiller, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de ressources humaines et avoir une vision stratégique des ressources humaines.

Donc, l'homme des ressources humaines n'est plus un simple gestionnaire, il est devenu un partenaire d'affaires dans l'entreprise, qui est capable de conduire le changement en créant de la valeur et en l'optimisant.

Il doit assurer l'administration du personnel, dont la spécificité et la complexité, font un champ de compétences quasi exclusif. Il doit définir le cadre et les modalités de la gestion des ressources humaines, et veiller à la cohérence des décisions qui seront prises aux différents échelons de la structure de l'entreprise. Et il doit concevoir et promouvoir le développement social.

Il est invité à développer ses compétences en fonction des spécificités de son entreprise, du contexte et des hommes dont il a la responsabilité. Il doit être ouvert à la dimension humaine de sa mission et appuyé par sa fonction ressources humaines qui l'accompagne et l'aide.

Au-delà de ses compétences en gestion des ressources humaines, le responsable des ressources humaines est un véritable consultant interne pour l'entreprise, face à une fonction qui n'est plus une variable d'ajustement mais qui est désormais une variable clé dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

ressources humaines à la stratégie mise en place par l'entreprise en développant une véritable stratégie ressources humaines.

Pour mettre en place cette stratégie, il doit être capable d'analyser et d'anticiper les changements en interne (décisions des managers, modifications organisationnelles ou fonctionnelles...) comme en externe (changement d'origine technologique, économique, politique, démographique, juridique...), pour proposer les moyens de faire coïncider le management des ressources humaines et le contexte stratégique de l'activité économique. Le responsable des ressources humaines doit acquérir les connaissances et les compétences lui permettant de :

Maîtriser le cadre juridique, c'est-à-dire connaître les modalités et formes d'élaboration du contrat de travail afin de l'utiliser comme outil de gestion, réduire le risque juridique et appliquer convenablement les dispositions et les possibilités réglementaires pour être efficace.

Choisir, c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non-cadres, et les cadres débutants ou expérimentés, décrypter et mesurer les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité.

Gérer l'emploi et les temps et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilité, gérer les temps de travail, assumer les plans de sauvegarde de l'emploi et concilier les attentes et contraintes souvent contradictoires de l'entreprise et des salariés.

Orienter, ce qui implique aider les salariés à définir leur projets professionnels, orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels pour élaborer des parcours professionnels personnalisés.

Former en veillant à manager la formation pour en faire un vrai investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs, les conseiller et élaborer avec eux les plans individuels de formation et les plans individuels de développement des compétences.

Rémunérer ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations en laissant des espaces de choix.

Mobiliser et pour y parvenir, développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs, savoir animer les équipes dans leur diversité, communiquer, informer et redessiner l'organisation du travail.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie PERETTI et autres, op.cit., P 30-31



de connaissance, de savoir, de formation, d'intégration, apportés par les hommes formant le personnel. Quoi qu'il en soit, le capital humain correspond à des connaissances susceptibles d'améliorer la productivité de la firme.

La rentabilité du capital humain

Ce qui rend l'entreprise efficace, c'est la qualité et le bon usage de ses ressources humaines. Ces derniers constituent une composante privilégiée dans l'art de combiner et d'optimiser l'emploi des facteurs de production.

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans leurs qualifications. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs par les moyens nécessaires (comme la décentralisation de la fonction).

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte de la mobilisation des ressources individuelles.

Ainsi, rentabiliser un capital consiste à l'utiliser aux mieux de ses possibilités. Il en est de même pour le capital humain. L'exigence de compétitivité, le développement des qualifications, de formation, la complexification croissante des savoirs, et des technologies utilisées, ont conduit les entreprises les plus performantes à utiliser au mieux l'intelligence et l'imagination des hommes qui la servent. Il a fallu les motiver. La motivation au travail passe par des rémunérations stimulantes, des plans de carrière engageants, des formations valorisantes, ou tout autre outil mettant en valeur le capital humain.

Puisque la qualité individuelle et collective des ressources humaines de l'entreprise fait la différence, la compétence, son acquisition, son développement et sa mobilisation est un facteur décisif de la performance.

### **3.2. Le Rôle Stratégique Des Responsables Des Ressources Humaines**

En acquérant le statut de fonction managériale, la fonction ressources humaines, est devenue aussi une fonction partagée. Elle suppose un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines pour promouvoir les orientations stratégiques de leur fonction et assurer l'élargissement des compétences de l'encadrement à la gestion et à l'animation du personnel afin qu'il soit en mesure d'assumer directement les responsabilités qui lui incombent dans ce domaine.

L'homme des ressources humaines apparaît aujourd'hui comme un maillon essentiel, interface entre la direction générale, l'encadrement et les salariés. Il est celui qui place la richesse humaine au centre du débat, il joue le rôle de partenaire stratégique.

Son rôle consiste à traduire la stratégie globale de l'entreprise au niveau des ressources humaines. Il est le moteur du changement, il doit adapter la gestion des

Le personnel n'est plus un coût mais une ressource qu'il faut acquérir, former, amortir et exploiter au mieux pour rentabiliser l'investissement en capital humain. Cette recherche de la productivité passe par la motivation et la mobilisation.

La notion de capital humain

L'entreprise n'est pas faite que de machines ou d'argent, elle est avant tout faite d'hommes et de femmes qui n'en peuvent pas être considérés comme de simples ressources consommables, au même titre que les matières et autres consommations intermédiaires.

L'entreprise est une collection de ressources essentielles partagées, de talents, d'idées et de connaissances à laquelle toutes les personnes ont accès dans la mesure où elles possèdent et développent le capital humain. La firme est ainsi un nœud d'investissement spécifique et notamment en capital humain.

L'homme est beaucoup plus considéré comme un composant interchangeable. Les salariés restent souvent longtemps dans une même entreprise. Ils sont porteurs de connaissances, de techniques et d'habitudes qui font le savoir-faire et le caractère d'une entreprise.

BESSEYRE DES HORTS<sup>1</sup>, montre que l'entreprise est un lieu de formation et d'investissement en capital humain. Le capital humain est ainsi comme le rassemblement des ressources intangibles possédées par les membres de l'organisation. Ces ressources peuvent être de trois types : les compétences (incluant les talents et le savoir-faire), les attitudes (motivation, qualités de leadership des dirigeants), et l'agilité intellectuelle (la capacité des membres de l'organisation à être "rapidement sur leurs pieds intellectuels" : innovation et entrepreneuriat; la capacité à s'adapter et à faire de la fertilisation croisée...).

Ainsi, les salariés apportent à l'entreprise du capital humain, de la même manière que les investisseurs lui apportent du capital financier, deux types de capitaux essentiels au fonctionnement de l'entreprise et dont ils sont les propriétaires respectifs. Ces deux types de capitaux sont des inputs génériques que la firme utilise pour produire. Le capital humain est ainsi un input que l'entreprise va louer sur le marché du travail, qu'elle peut développer via des politiques de recrutement et de formation, ou réduire (capital humain trop coûteux et ou inadapté aux besoins de l'entreprise). 2

Le coût de la production ne se limite pas aux seuls salaires. Il faut y ajouter le coût d'embauche ou de recrutement, le coût d'insertion, les coûts de formation aux nouvelles techniques. L'emploi d'un salarié s'apparente, de ce fait, à un investissement et le capital humain de l'entreprise recouvre cet ensemble complexe

---

<sup>1</sup> Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, « La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ? » <http://www.auditsocial.net>.

<sup>2</sup> Alexandre GUILLARD, Josse ROUSSEL. « Valorisation du capital humain, contrôle et gouvernement d'entreprise : le cas des holdings d'investissement » <http://www.auditsocial.net>

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions de l'environnement ainsi qu'aux sollicitations internes et externes. Alors, elle cherche cette flexibilité dans cinq directions<sup>1</sup> :

Flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée, intérim...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, heures choisies, annualisation...), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), externalisation(sous-traitance interne et externe, essaimage...), flexibilité salariale (relier le niveau de chaque rémunération aux résultats du salarié, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle, intéressement....).

La flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions, dont chaque responsable opérationnel est susceptible de prendre une décision disposant à la fois des informations nécessaires et des connaissances pertinentes de management des ressources humaines.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.

Elle nécessite aussi un système d'information ressources humaines permettant de prendre à chaque instant la décision adaptée. Ainsi, grâce à des calendriers et à une gestion des temps sur intranet, connaître les ressources disponibles par catégories permet de prendre des décisions appropriées : faire coïncider le volume de travail employé au volume de travail effectivement nécessaire à la production, à travers l'aménagement du temps de travail en augmentant le volume d'heures de travail en période de pointe et en le diminuant en période de baisse d'activité, ou à travers l'ajustement et la régulation des effectifs en insistant sur le nombre de personnes employées , par le recours à une main-d'œuvre statut précaire(contrats à durée déterminée, emploi formation, intérim) ; le licenciement économique; le travail à temps partiel.

A cette fin, la logique de flexibilité concerne tous les domaines de la gestion des ressources humaines. Pour faire face à un environnement changeant et instable, les managers explorent et maîtrisent toutes les voies de la flexibilité afin de créer l'entreprise agile, souple, prompte à s'adapter à toute situation.

### **3.1.2. Motivation Et Rentabilité Du Capital Humain**

On touche ici à une nouvelle dimension de la gestion des ressources humaines. Gérer son personnel consiste alors à gérer une ressource de production, au même titre que l'entreprise gère ses investissements (capitaux techniques), ses financements (capitaux financiers).

---

<sup>1</sup> Jean-Marie PERETTI et autres, « Tous DRH, les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants », 3<sup>ème</sup> édition, Editions D'Organisation 2006, P27-28

sociale. L'entreprise doit donner confiance à ses salariés présents et futurs, elle joue un rôle plus large que la simple augmentation des profits.

L'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise 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 responsabilité sociale de l'entreprise tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans une vision agir local, penser global. Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

Donc, à travers ces facteurs d'évolution, la gestion des ressources humaines est devenue plus délicate puisqu'on lui demande de concilier la nécessité de mobiliser le personnel sur les objectifs de l'entreprise et aussi d'adapter les effectifs au niveau d'activité, en tenant compte des contraintes juridiques, des évolutions techniques, de la productivité et de la concurrence.

### **3. LES NOUVELLES MISSIONS DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES.**

Aujourd'hui, plus que jamais, les entreprises consacrent leur temps et leur attention à développer la valeur de leur capital humain. Etant donné que les entreprises deviennent de plus en plus intégrées et que leurs frontières géographiques et concurrentielles traditionnelles disparaissent, il devient impératif de se donner les moyens d'identifier, de cultiver et de mettre en relation les talents.

#### **3.1. Nouvelles Missions Résultantes Des Nouvelles Exigences**

Adapter l'entreprise aux mutations de l'environnement et mobiliser le personnel sont devenu les principales exigences de la gestion des ressources humaines. L'objectif de flexibilité répond à la première exigence, et l'objectif de motivation et de rentabilité du capital humain répond à la seconde exigence.

##### **3.1.1. La Flexibilité De L'entreprise**

Si l'entreprise cherche à s'adapter aux modifications de l'environnement, sans remettre en cause la nature de ces principaux objectifs, on peut dire qu'elle cherche de la flexibilité.

## **2.5. Les Mutations Réglementaires Et Juridiques:**

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement assez important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines.

En passant par, l'institution des comités d'entreprise, l'institution des délégués du personnel, la création du salaire minimum et réorganisation du régime des conventions collectives, à l'extension des droits syndicaux, loi sur l'amélioration des conditions de travail et loi sur l'emploi comprenant de mesures d'organisation du travail et aménagement des temps. Le mouvement de réformes de la réglementation sociale ainsi n'est jamais arrêté, mais il s'est ralenti au période de crise.

A cette fin, avec le déclin du syndicalisme et le raccourcissement des lignes hiérarchiques et l'évolution de l'image de l'entreprise, cette dernière ne doit pas décevoir la confiance que les salariés lui accordent.

Les entreprises doivent s'adapter aux évolutions réglementaires spécifiques à leur pays et à l'harmonisation requise dans le cadre d'un espace social international.

## **2.6. L'apparition Des Concepts De « Développement Durable » Et De « Responsabilité Sociale »**

Dans une logique de préserver l'avenir des générations futures en conciliant performance économique et respect de l'environnement et des personnes, est né la notion de développement durable. Et par conséquent, les entreprises seront directement touchées par ce mouvement, à travers non seulement des lois mises en place mais aussi à travers des pressions réalisées par les tiers (consommateurs, organismes non gouvernementaux et les actionnaires). Toutes ces parties prenantes réclament plus de transparences et surtout le rejet de certaines pratiques telles que, les infractions à la législation du travail, la dégradation de l'environnement,...

Les entreprises (grandes) ne respectant pas les principes du développement durable risquent de voir leur image de marque dégradée sur le plan commercial ou encore sur le plan financier via la baisse de l'action en raison du retrait des investisseurs.

De cette idée de développement durable découle la notion de « responsabilité sociale de l'entreprise ». Ce principe concerne l'ensemble des pratiques de l'entreprise et leurs conséquences au niveau social, économique et environnemental. Il intègre ces préoccupations de l'entreprise dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes (les actionnaires, le personnel de l'entreprise, les partenaires ou concurrents....)

La responsabilité sociale résulte de l'évolution de travail et conséquemment, d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Donc, toutes fonctions de l'entreprise, et la gestion des ressources humaines, sont concernées et contribuent à une politique globale de responsabilité

d'acquisition et conserver sa compétitivité où la concurrence est vive, la bonne gestion du facteur humain est sollicitée. La mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés devient un avantage compétitif.

A cet effet, l'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontières. Elles doivent disposer de référentiels internationaux leur permettant de suivre les principaux paramètres de leur compétitivité : productivité, coûts salariaux, durée de travail.

### **2.3. Les Evolutions Démographiques**

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Alors les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation.

L'entreprise devant les quadras, l'âge qui réclame des attentions et des solutions personnalisées, elle doit définir des principes du sur-mesure et négocier au cas par cas les demandes d'aménagements personnels surtout pour les cadres. Il s'agit de prévoir des arrangements à durée limitée, révisables à dates fixes.

Devant les seniors, parvenus au sommet de leur carrière, ils attendent d'être récompensés à la mesure de leur implication, pour les fidéliser, l'entreprise doit répondre à deux préoccupations financières : une bonne retraite et une part dans les bénéfices.

En parallèle, les entreprises doivent aussi réussir la relève des départs massifs. Il sera essentiel de bien gérer les recrutements et de réussir l'intégration et les débuts professionnels des jeunes recrutés. Ces derniers devront être intégrés de façon à optimiser à moyen et long terme le potentiel de compétence de l'entreprise. Leur évolution professionnelle doit être suffisamment attractive pour fidéliser les meilleurs d'entre eux.

### **2.4. Les Mutations Sociologiques**

L'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés connaît un rythme soutenu. L'entreprise regroupe de plus en plus des salariés aux aspirations très diverses ; la diversité des âges; des anciennetés; des sexes; des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales. La segmentation des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux aspects de la vie professionnelle du salarié s'imposent.

## **2.1. Les Mutations Technologiques**

Ces mutations technologiques ont bouleversé les équilibres quantitatifs et qualitatifs entre les hommes disponibles et les besoins de compétences. Car elles concernent l'ensemble des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise et donc les conséquences sont considérables.

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

PERETTI<sup>1</sup> souligne trois impacts de mutations technologiques :

1-L'accroissement de la productivité est souvent supérieur à celui des débouchés ; il entraîne des sureffectifs nécessitant la mise en place de plans sociaux et impose une gestion anticipatrice de l'emploi et la recherche de modalités d'adaptation pertinentes.

2-La modification des qualifications requises. L'évolution technologiques crée, modifie, et fait disparaître des emplois, chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers apparaît nécessaire ainsi qu'une bonne connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Ce qui impose des remises périodiques une réflexion sur les critères à valoriser et une actualisation constante des descriptions de poste. Elle modifie aussi les critères et les cibles de recrutement.

3-Le renchérissement du coût des équipements dont la durée de vie diminue pour cause d'obsolescence rapide, alors que la durée du travail s'est réduite et ne représente qu'environ 1700 heures par an. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail (travail poste, temps partiel, modulation...).

## **2.2. L'internationalisation De L'économie**

Face à l'internationalisation de l'économie et des marchés, les entreprises sont confrontées à l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence.

Et par conséquence, les fusions et acquisitions entre entreprises de différentes nationalités se sont multipliées. Alors pour réussir une telle opération de fusion ou

---

<sup>1</sup> Jean-Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines », 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 1999, P 9-10.

Alors cette recherche de la meilleure adéquation possible va s'effectuer d'une part, sur le plan quantitatif (les effectifs), en s'efforçant de réduire les situations de sureffectif ou de sous-effectif. D'autre part, sur le plan qualitatif (les compétences et les motivations), en s'efforçant de réduire les situations de sous-qualification ou de sur-qualification, voire de qualification inadaptée, en s'attachant à ce que les motivations et les projets des individus ne se trouvent pas en inadéquation avec ceux qui sont requis par leurs situations de travail actuelles ou futures.

Ainsi l'aspect qualitatif de la gestion des ressources humaines se démarque le plus des différentes pratiques de la gestion du personnel. En effet, il ne s'agit plus ici de gérer les hommes dans l'absolu à travers des actes de gestion très classique (recrutement, évaluation, gestion de la paie, de la mobilité, des promotions...), mais de rechercher avant tout la meilleure articulation possible entre les situations de travail et les individus qui les occupent, dans le but d'obtenir à travers cette optimisation de l'adéquation homme-emploi, la meilleure efficacité possible de l'organisation considérée.

Et pour parvenir à cette bonne adéquation, il sera nécessaire de gérer les individus en prenant en compte leurs attentes, leurs aspirations et leurs projets individuels, sachant que l'efficacité d'un individu sur un poste de travail est toujours largement dépendante de sa motivation.

Dans cette perspective, la fonction ressources humaines doit adopter des méthodes de gestion qui intègrent davantage la dynamique des changements que l'administration des situations acquises.

La gestion des ressources humaines a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation. Elle a pour objectif d'attirer, de conserver, de développer, motiver, satisfaire et être efficace. Elle attire des ressources humaines adéquates, afin d'accroître sa compétitivité, elle conserve cette ressource par la gestion des carrières et promotion interne, elle participe au développement de l'entreprise par sa politique de formation, elle motive à travers la rémunération et l'évaluation de la performance, et elle veille au bon climat social en insistant sur une bonne communication entre salariés.

## **2. LES DIFFERENTS FACTEURS D'EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

A l'instar de la mondialisation, plusieurs facteurs entraînent une profonde mutation dans la vie de l'entreprise, et engendrent ainsi l'élargissement du champ de la fonction ressources humaines. Au delà des mutations technologiques, économiques, démographiques, socioculturelles et juridiques, de nouveaux concepts apparaissent à l'horizon tel que responsabilité sociale et développement durable.



climat social, et fournir un « feedback » à la hiérarchie afin d'améliorer les relations de travail avec les subordonnés.

Ainsi, les décisions stratégiques que peut prendre l'entreprise sont mises en relation avec les possibilités humaines ainsi que l'état de santé social de l'entreprise. Il faut également collecter des informations sur l'environnement extérieur à l'entreprise (avances technologique et formation correspondante, lois contraignantes...). Sans cette information la gestion des ressources humaines est démunie face aux autres fonctions dans l'élaboration de sa stratégie.

Enfin avec l'augmentation de l'importance de la fonction ressource humaine, les postes de la gestion des ressources humaines ont été progressivement valorisés, mais les compétences requises se sont élargies. En effet, l'homme des ressources humaines (le responsable des ressources humaines) apparaît comme un maillon essentiel, interface entre la direction générale, l'encadrement et les salariés.

## **1.2. Définition De La Gestion Des Ressources Humaines**

La gestion des ressources humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire (les sciences de gestion) lui-même de constitution récente. La fonction ressources humaines est la dernière née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing.

D'après Jean-Marc Le GALL, il s'agit d'une fonction de l'entreprise « qui vise à déterminer, à obtenir une adéquation efficace et maintenu dans le temps entre ses ressources(salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient»<sup>1</sup>.

Le terme gestion des ressources humaines englobe donc la gestion des relations individuelles et collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant.

Christian BATAL<sup>2</sup>, considère que derrière le terme de « gestion des ressources humaines », se cache, en fait, une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les « besoins » d'une organisation et ses « ressources humaines ». Les « besoins » en ressources humaines correspondent aux situations de travail qui doivent être correctement occupées pour que la structure puisse accomplir ses missions. C'est-à-dire qu'ils renvoient directement aux différents postes de travail ou aux emplois, voire aux métiers. Tandis que les « ressources » humaines correspondent aux individus qui vont venir effectivement occuper concrètement ces différentes situations professionnelles.

---

<sup>1</sup> Jean Marc LE GALL, Op. Cit, P 5

<sup>2</sup> Christian BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Les éditions d'Organisation, 1999, P 22-23

Entre 1960 et 1980, la fonction Ressources Humaines va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie,... La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont également accentué les problèmes d'emploi dans les entreprises. En effet, dès le milieu des années 60, les moteurs de croissance s'épuisent. L'organisation du travail ne permet plus d'améliorer les gains de productivité et les marchés de premiers équipements qui ont alimenté la croissance sont saturés. De plus, les entreprises se trouvent aussi confrontées, dès les années 70, à l'internationalisation dont les conséquences vont être importantes en terme de management comme en terme d'organisation.

L'entreprise est ainsi confrontée à une évolution permanente des technologies et donc à une obsolescence des qualifications. Le contenu du travail ainsi que les compétences requises des salariés sont amenées à se transformer. Il faut notamment gérer les suppressions massives d'emplois, il faut les gérer sur le plan humain mais aussi en termes d'image pour l'entreprise.

Dans les années 80, les grandes entreprises tentent de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est l'apparition d'un nouveau modèle de gestion où le personnel est considéré comme un investissement et non plus comme un coût. L'intelligence humaine est donc sollicitée. Donc l'émergence de nouvelle forme d'organisation qui valorisent la participation direct et le recours à l'intelligence, l'initiative, la coopération et la responsabilisation.

La reconnaissance de la fonction (depuis 1990)

A l'instar de la mondialisation, la concurrence accrue, l'émergence et l'utilisation des nouvelles technologiques entraînent une profonde mutation dans la vie des entreprises. Ces mutations vont bien au delà du changement des méthodes de travail; elles créent de nouvelles règles, de nouveaux métiers, d'autres emplois plus qualifiés impliquant la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélité favorisent la naissance de communautés pouvant à terme s'opposer à la puissance des grands groupes mondiaux. L'usage des nouvelles technologies n'est donc pas seulement un outil de développement économique mais également un moyen de développement social.

Aujourd'hui l'enjeu social devient dans les choix stratégiques aussi important que l'enjeu financier, commercial ou technique. Ainsi, de manière générale, la gestion des ressources humaines peut intervenir en améliorant l'organisation de la structure de l'entreprise et en apportant l'organisation nécessaire à cette mutation.

De plus, pour pouvoir intervenir efficacement dans l'élaboration de la stratégie, la gestion des ressources humaines doit disposer d'une information complète. Avec cette information la gestion des ressources humaines peut identifier les tendances du

" personnel " dans l'entreprise. Dont, son premier rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Elle gérait la main d'œuvre comme une variable d'adaptation, dont son coût doit être minimum.

On est encore très loin de la notion de Ressources Humaines. La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. Les seules activités destinées à cette fonction étaient le recrutement, la paie, le règlement des conflits,... La dimension humaine s'effaçait devant l'objectif prioritaire que constituait l'optimisation de la production.

Ainsi au début du siècle, l'idéologie classique de gestion reposait sur la conception mécaniste du travail. C'est le concept d'Organisation Scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. Le taylorisme répondait à des préoccupations axées sur une plus grande rationalisation du travail dans le but d'accroître la productivité dans les organisations. Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'individu est réduit à la notion de " main d'œuvre ", il est considéré comme une simple unité de production, une ressource essentiellement énergétique soumise à une structure formelle d'autorité. Cependant, l'application des méthodes de Taylor a permis aux organisations de réaliser leurs objectifs, mais elle a provoqué l'apparition de divers problèmes humains, déstabilisant ainsi les organisations par les mécontentements, conflits, contestations, grèves ou encore absentéisme. Ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, l'idéologie tayloriste du travail.

#### L'essor de la fonction (1950-1980)

Au cours de cette période, la dimension sociale et humaine va apparaître et se développer peu à peu dans les organisations. Elle a donné naissance à l'idéologie des relations humaines, un important courant de la sociologie du travail, qui va jouer un rôle majeur dans cette évolution. Celui-là mettant l'accent sur le facteur humain dans les organisations, la reconnaissance des besoins des employés, le respect de l'individu et l'appartenance à un groupe de travail. Permettant de montrer l'influence de ces facteurs sur la productivité et le rendement. Les principes avaient pour objectif d'humaniser les relations de travail dans les organisations.

L'intégration de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise s'est fait petit à petit. On assiste à un développement de la fonction « personnel » qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation. L'émergence et le développement du syndicalisme de masse durant la première moitié du XXème siècle va aussi fortement contribuer à faire évoluer la fonction vers un rôle plus humain et plus social.

compétitivité et instrument de gestion, relais de la mutation technologique et défendant l'homme au cœur des systèmes techniques.

Par ailleurs, en acquérant le statut managérial, la fonction ressource humaine est devenue partagée, elle suppose ainsi un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines, voire un rôle stratégique

L'homme des ressources humaines n'est plus un simple gestionnaire, il est devenu un partenaire d'affaires dans l'entreprise, qui est capable de conduire le changement en créant de la valeur et l'optimisant. Il doit assurer l'administration du personnel, définir les modalités de la gestion des ressources humaines, veiller à la cohérence des décisions dans son domaine, et concevoir et promouvoir le développement social. Il doit être ouvert à la dimension humaine de sa mission et appuyé par sa fonction ressources humaines qui l'accompagne et l'aide.

Et c'est à cet égard que la fonction ressources humaines est conçue comme l'un des mécanismes intégrateurs de l'entreprise pour assurer l'efficacité du management humain.

## **1. LES FONDEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

La fonction « personnel » a fait une timide apparition au milieu du siècle dernier et n'a cessé d'évoluer au gré des conjonctures économiques et techniques. Changeant souvent de dénomination, l'ancien service de paie du 19<sup>ème</sup> siècle s'est transformé au début des années 80 en fonction ressources humaines. La ressource humaine au travail, autrefois perçue comme une source de coût, aujourd'hui constitue un puits de ressources qu'il faut savoir l'utiliser.

A travers ses mutations, la fonction ressources humaines qui se limitait à une simple approche administrative de ressources humaines, va se traduire et se développer vers une approche de gestion et de management des ressources humaines.

### **1.1. Historique De La Fonction Ressources Humaines**

Plusieurs courants de pensée ont exercé une influence marquante sur la gestion des ressources humaines<sup>1</sup>.

#### Emergence de la fonction (1845-1945)

Avant la révolution industrielle, la fonction "personnel" n'existait pas. C'est le superviseur qui s'en charge de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise.

Au cours de la révolution industrielle, les entreprises étaient confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est à ce moment là qu'apparaît la fonction

---

<sup>1</sup> Stéphanie SALTTI, « Les métiers des ressources humaines », Jeunes Editions, 1999, P 21-23 ; Jean-Marie PERETTI, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 1998, P 14-15.

## **Nouvelles exigences face un statut managérial de la fonction ressources humaines**

***LEMERINI Soumia***

*Maître assistant*

*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion et Sciences Commerciales*

*Université de TLEMCEM / ALGERIE*



### **INTRODUCTION**

Dans un environnement changeant et de plus en plus exigeant, l'entreprise doit satisfaire à des objectifs d'efficacité pour faire face à une concurrence accrue. Cette entreprise qui présente dans le même temps des éléments de stabilité et d'imprévisibilité est une structure propice mais aussi résistante au changement<sup>1</sup>. Pour survivre ou prospérer, elle doit donc modifier ses méthodes traditionnelles de gestion ou en adopter de nouvelles. L'une des variables décisives de cette capacité d'évolution est la ressource humaine. Longtemps exclue des pratiques de management, la ressource humaine figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, rarement comme un possible avantage concurrentiel, source de créativité et de productivité. La reconnaissance du facteur humain, de ses capacités d'adaptation et de coopération est désormais une réalité.

En effet, on considère que c'est la ressource humaine qui sous-tend les autres ressources de l'entreprise et qui contribue à déterminer le succès ou l'échec de celle-ci. Parce que, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit. Donc, avoir la bonne personne, à la bonne place, au bon moment devient l'une des préoccupations de l'entreprise efficace et concurrentielle.

Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines n'est plus simplement fonctionnelle. Elle est appelée à s'adapter à un milieu relativement instable où les contraintes de temps, de coût et de qualité sont très importantes. L'émergence de nouvelles technologies, des organisations et modèles de gestion induit un développement simultané de cette fonction. Elle passe d'un rôle de support traditionnel à un rôle de contributeur innovant. Elle ne s'inscrit plus dans de simples logiques de planification et de prévision, mais devient l'enjeu central des entreprises compétitives et mutantes au cœur de leur stratégie de connaissance et de développement. Elle est le porte-parole d'une entreprise humaine, gardienne de sa

---

<sup>1</sup> Jean Marc LE GALL, La gestion des ressources humaines, Presses universitaires de France, 1992, P 03.