

Quel modèle de pratiques de la gestion des ressources humaines exercées dans l'entreprise algérienne ?

BOUMENAD Seif Eddine*

Reçu le :03/04/2018

Accepté le : 03/02/2019

Publié le : 10/10/2019

Résumé: Cette étude vise à explorer les pratiques de la gestion des ressources humaines, dans les entreprises industrielles de la wilaya d'Oran (Algérie). Trois types de pratiques sont cernées : le recrutement, la formation et le développement des compétences, et enfin la gestion de la rémunération. Pour cela, une enquête a été menée auprès de 75 Gestionnaires en Ressources Humaines. Les résultats montrent que les entreprises étudiées mettent plus fréquemment en place une politique globale en matière de recrutement, de formation et de, et développent ainsi progressivement un système de rémunération plus pertinent avec la réglementation en vigueur et les changements au contexte socioéconomique.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines, recrutement, formation et Gestion des compétences, Système de rémunération.

Classification JEL : O15, E24, M12, M51, M53

Abstract: This study aims to explore human resource management practices in industrial companies in the wilaya of Oran (Algeria). Three types of practices are identified: recruitment, training and skills development, and compensation management. To this end, a survey was conducted among 75 Human Resources Managers. The results show that the companies studied are more frequently implementing a global policy on recruitment, training and, in this way, are gradually developing a more relevant compensation system in line with current regulations and changes in the socio-economic context.

Keywords: Human resources *management*, recruitment, training and skills management, compensation system.

JEL classification: O15, E24, M12, M12, M51, M53

* Maître Assistant, Université de Mascara, Algérie, seifeddine.boumenad@univ-mascara.dz

1. Introduction :

Les entreprises de nos jours cherchent à mieux s'adapter à l'environnement socioéconomique en persistante transformation, cette démarche n'est pas seulement liée aux technique et moyens de production et de commercialisation, en effet les pratiques de la gestion des ressources humaines doit permettre de disposer des personnes compétentes et qualifiées au bon poste. Cela s'appuie sur l'identification des besoins, sur des actions de recrutement et sur une politique de formation et développement des compétences, et bien évidemment un système de rémunération attractive et motivant. Et la qualité des ressources humaines représente un atout considérable dans la réussite de l'organisation, La présente étude a pour objectif de souligner l'importance des pratiques de la gestion dans l'acquisition, le développement et la motivation de la richesse humaine au sein de 35 entreprises industrielles à l'Ouest d' Algérie.

2. Les pratiques de gestion des ressources humaines:

En termes de gestion des ressources humaines, l'entreprise algérienne notamment l'industrielle pointe quatre préconisations :

- identifier les compétences requises pour effectuer un travail en conformité ;
- identifier les compétences disponibles dans l'entreprise ;
- évaluer les écarts et d'identifier les éventuelles carences en compétences ;
- développer et maintenir les compétences.

Ce qui a des retentissements sur les pratiques (a) de recrutement, (b) de formation, (c) de la gestion des compétences, et (c) de la gestion de la rémunération.

1.1 Les pratiques de recrutement :

La littérature révèle que le fait d'investir dans le recrutement peut améliorer la performance organisationnelle (Terpstra et Rozell, 1993). Un recrutement peut correspondre à divers besoins, les deux principaux étant *le recrutement de remplacement* suite au départ d'un collaborateur afin de maintenir l'effectif en place et *le recrutement de croissance* lié au développement de l'entreprise (Barabel et Meier, 2010). En matière de mobilisation, une stratégie de recrutement efficace permettra de choisir les candidats qui posséderont les qualités nécessaires pour répondre aux exigences normales de leur emploi, de même que les compétences nécessaires pour adopter les comportements de mobilisation désirés (Sekiou, 2001). Mais surtout une stratégie de recrutement efficace devra se «doter» des moyens nécessaires pour écarter les candidats qui risquent de nuire à la mobilisation des autres (Marchington et Grugulis, 2000). On peut ainsi citer l'importance des dispositions personnelles telles que l'affectivité positive, la conscience personnelle, l'empathie et l'orientation envers les autres ainsi que les valeurs prosociales et collectivistes (Moorman et Blakeley, 1995) dans le processus de mobilisation.

L'investissement dans le recrutement et les moyens de sélection mis en œuvre par l'organisation ne sont toutefois pas suffisants pour que les employés se soient mobilisés. Il importe aussi que ces derniers soient correctement encadrés et intégrés dès leur embauche.

Par ailleurs, en offrant des possibilités de carrière à ses employés, l'organisation les encourage à s'engager dans une relation d'emploi à long terme. Il s'agit le plus souvent de stratégies de promotion interne qui, de plus, favorisent la transmission des valeurs organisationnelles à travers les différents niveaux hiérarchiques. Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005) ont ainsi montré que la perception d'avoir des possibilités de promotion interne a été associée à différentes formes d'engagement des employés.

1.2 Les pratiques de la formation et développement des compétences :

Le monde économique n'a d'existence qu'avec l'apport de la formation professionnelle, notamment pour les secteurs à fort potentiel humain et technique. La formation peut être définie comme un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux du travailleur pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures (Kankyono, 2009 ; Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002 ; Sekiou, 2001).

Le développement des compétences des employés par la formation est particulièrement important pour les organisations qui ont des taux de productivité stagnants ou décroissants mais également pour celles qui intègrent des nouveaux systèmes de management.

L'impact de la formation sur le développement des compétences et sur la productivité est plus important lorsque des mesures incitatives gouvernementales accompagnent les stratégies des organisations (Dolan, Saba, Jackson, & Schulers, 2002).

Les efforts consentis par l'organisation pour développer les compétences du personnel indiquent la volonté de l'employeur d'établir un contrat psychologique à long terme avec ses salariés et montrent que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantages concurrentiels (Morrison, 1996). Mais développer des compétences ne suffit pas, il faut que cette pratique soit accompagnée d'une utilisation judicieuse de ces compétences et ce, pour influencer positivement la mobilisation, l'engagement, la confiance et le soutien (Allen, Shore et Griffeth, 2003).

Une gestion des compétences propice à la mobilisation doit donc à la fois éviter la sous-utilisation des compétences et pallier le déficit des compétences. En effet, leur sous-utilisation mine la motivation intrinsèque alors que leur déficit réduit le sentiment du pouvoir d'agir (*empowerment*) et la motivation à se mobiliser. Pour aider les autres et pour contribuer à l'amélioration continue de la qualité du travail, encore faut-il que les personnes aient les compétences pour le faire (Tremblay et al, 2005).

L'audit de formation appelé aussi diagnostic est « l'acte de connaissance ou de reconnaissance d'un état, d'un fonctionnement, et de détermination, à partir de signes et de constat, des origines et des causes des dysfonctionnements » (Khat, 2009).

En devenant une notion clé de la gestion des ressources humaines, le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique.

Nous donnons traditionnellement, et surtout en Algérie, une grande importance aux diplômes acquis en formation initiale, le concept de compétence a mis l'accent sur l'idée que l'expérience professionnelle est le seul moyen d'acquérir des compétences non

reconnues par des diplômes, mais dont l'évaluation objective est nécessaire pour que l'individu puisse en faire état, et pour que l'organisation puisse les utiliser.

Dès les années 1950, il est démontré que la compétence est la base de tout apprentissage et l'assurance de la pérennisation de l'organisation (Selznick,1957) À ce titre, nous pouvons retenir deux définitions de la compétence dans l'organisation(Morana, Bonet Fernandez et Brahim,2011) :

- la compétence est « la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise, à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé »
- la gestion de la compétence est « l'ensemble des actions managériales engagées pour une ou des organisation(s) afin de gérer et de développer les compétences ». Ici, le rôle de l'entreprise est clairement de « stimuler » la compétence en tant que telle.

1.3 Les pratiques de la rémunération :

Un salaire peut être défini comme rémunération de l'activité du travailleur lié par un contrat de travail. Se pose donc la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste, celle du potentiel d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle.

Pour une majorité d'entreprises notamment les algériennes, la rémunération est un des postes de dépenses les plus importants (incluant les salaires, les avantages sociaux et autres éléments indirects).

Les dirigeants d'entreprise et les Gestionnaires des ressources humaines consacrent beaucoup de temps à élaborer le contenu de leurs systèmes de rémunération. Cela s'avère toutefois insuffisant. Selon (McMullen, Stark et Côté,2009) Seulement 30 % des entreprises considèrent leurs programmes de rémunération comme un succès. Ces résultats sont corroborés par des travaux menés auprès des sociétés les plus admirées du magazine Fortune.

3. Problématique :

Les bouleversements qui secouent l'environnement national et international se caractérisent par la libéralisation de l'économie dont les premiers jalons ont été posés par la loi 88.01 et celles qui ont suivi portant autonomie des Entreprises et dont la démarche économique s'appuie sur l'émergence de l'entreprise (économique) autonome fonctionnant en système de marché comme principal vecteur de croissance.

Cette démarche impose également un nouveau cadre institutionnel précisant le nouveau rôle de l'Etat. Un Etat qui devrait assumer sa fonction primordiale de puissance publique et se départir de son rôle de gestionnaire qui est en fait le rôle originel de l'Entreprise dont la raison d'être est la création de la richesse.

C'est à ce nouveau contexte où les maîtres mots sont : le savoir, la performance et l'information que l'entreprise algérienne doit s'adapter si elle veut assurer son expansion et garantir sa pérennité. Ce nouveau contexte où les entreprises ont pris conscience que la

Ressource Humaine constitue, leur seule vraie richesse. Les hommes et les femmes sont de plus en plus perçus comme un élément différenciateur.

Sachant que les ressources humaines sont le facteur clé de réussite de l'entreprise, nous nous sommes interrogés sur les pratiques de gestion que l'entreprise algérienne a sur ses ressources humaines. Donc quelles sont les pratiques gagnent de la gestion des ressources humaines adoptée pour l'entreprise algérienne ?

4. Les études de terrain :

L'étude a été menée, par une enquête par entretien auprès d'un responsable des services des ressources humaines de chaque entreprise et une enquête par questionnaire auprès du personnel travaillant dans chaque service des ressources humaines (Questionnaire RH).

4.1 Méthode

Trente-cinq entreprises industrielles implantées dans la wilaya d'Oran-Nord-ouest de l'Algérie, ont participé à cette recherche. Elles ont accepté de nous recevoir et de répondre à quelques questions concernant leurs caractéristiques (statut juridique, type d'industrie, type de certification, statut...), et celles de la structure gérant les ressources humaines (type de structure, effectif...). L'entretien s'est achevé par deux questions visant à repérer la finalité principale et la mission principale de la fonction RH dans chacune des entreprises. Pour l'entretien avec des gestionnaire RH notre échantillon est composé de 75 gestionnaires des ressources humaines interrogés travaillant dans les 35 entreprises industrielles implantées dans la wilaya d'Oran-Nord-ouest de l'Algérie. 53% sont des hommes et 69% sont en CDI. 82% sont cadres dirigeants ou cadres supérieurs. 67% ont moins de 10 ans d'expérience professionnelle et 23% plus de 20 ans d'expérience.

Notre enquête a été renforcé par une sorte d'audit documentaire, en matière de la maîtrise des procédures internes et réglementaires par les gestionnaires RH.

Chaque gestionnaire a répondu à un questionnaire comprenant un volet signalétique et trois questions portant sur les pratiques du service ressources humaines en matière de recrutement, de formation et de rémunération.

25% des entreprises sont actives dans le secteur de l'industrie chimique contre 20% à la métallurgie, et le reste de l'échantillon se repartis sur les autres secteurs d'industrie qui existe au niveau de la région.

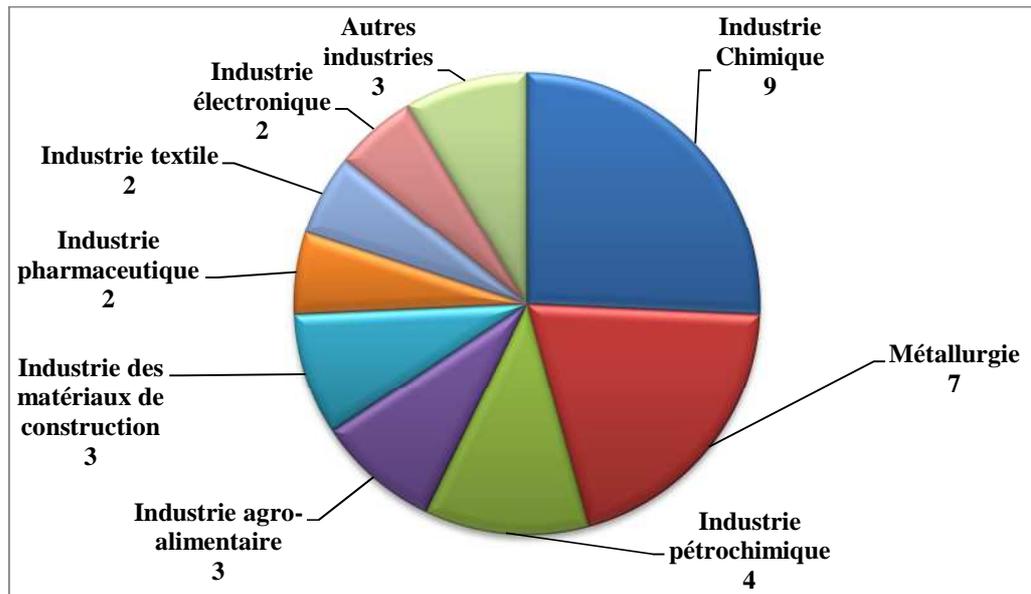


Figure (1) : Répartition des entreprises en fonction du type d'industrie

4.2 Résultats :

4.2.1 La finalité de la fonction RH :

Tableau (1) : Répartition de la finalité de la fonction RH en fonction du type d'entreprise

	Entreprises (n=35)	Pourcentage %
Maintenir et développer le capital humain de l'entreprise	11	32%
Contribuer à l'image et l'identité de l'entreprise en externe	4	11%
Satisfaire les besoins en RH de l'entreprise	20	57%

Les résultats, regroupés dans le tableau 1, montrent que 58% des entreprises considèrent que la finalité principale de la fonction RH est de « Satisfaire les besoins en RH de l'entreprise ». Le reste de l'échantillon se répartit entre les deux finalités favorisant le maintien et développement du capital humain de l'entreprise représenté par (11) Onze entreprise et les (4) quatre autres entreprises se penchent sur la contribution de la fonction RH à l'image et l'identité de l'entreprise.

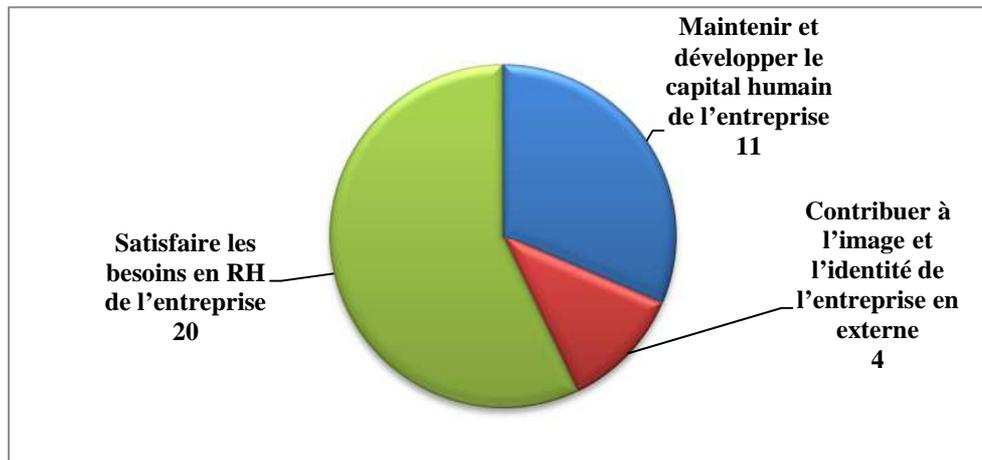


Figure (2) : Répartition des entreprises en fonction de la finalité de la fonction RH

4.2.2 Les missions de la fonction RH :

Tableau (2): Répartition des missions de la fonction RH en fonction du type d'entreprise

	Entreprises (n=35)	Pourcentage %
Participer au partage de l'information en interne	4	11%
Développer et motiver le personnel	15	43%
Assurer la gestion administrative	16	46%

Globalement, les gestionnaires sont aussi nombreux à considérer que la mission de la fonction RH est de « Développer et motiver le personnel » (43%) que d' « Assurer la gestion administrative » (46%). Cependant les gestionnaires travaillant dans (4) quatre entreprises soit 11% mettent davantage en avant la mission « Participer au partage de l'information en interne ».

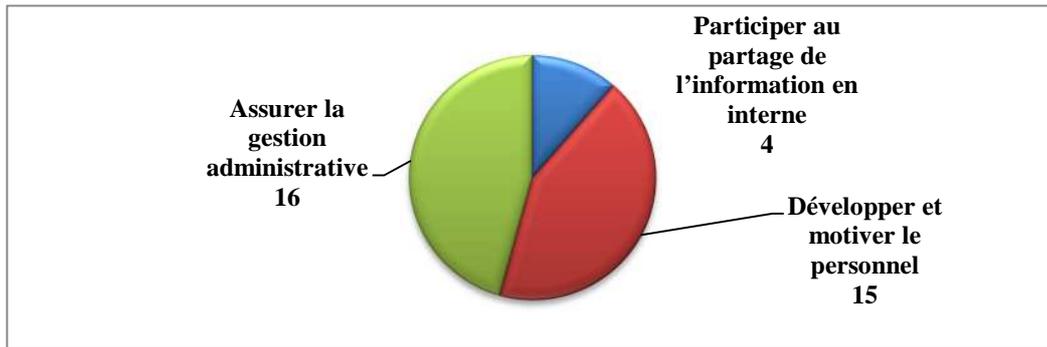


Figure (3) : Répartition des entreprises en fonction de la mission de la fonction RH

Rappelons que trois types de pratiques ont été relevés : les pratiques de recrutement, de formation et développement des compétences et de la gestion du système de rémunération

Tableau (3) :Etat récapitulatif de la rubrique recrutement

Rubriques	Gestionnaire RH (n=75)			Pourcentage %		
	Oui	Non	Plus ou moins	Oui	Non	Plus ou moins
Mise en oeuvre de la politique de recrutement au sein de l'entreprise.	50	16	09	66,7%	21,3%	12%
L'implication des responsables opérationnels aux prévisions du recrutement.	49	12	14	65,3%	16%	18,7%
L'anticipation de développement de l'activité par l'accisition de nouvelles compétences.	38	13	24	50,7%	17,3%	32%

Quel que soit le type d'entreprise, la politique de recrutement doivent exister qui se manifeste par des pratique de gestionnaires RH 66% de l'échantillon ont confirmés l'existence de la politique de recrutement parmi les volé de la politique RH de l'entreprise. les besoins des structures référentes sont plus souvent formulés par les responsables opérationnels afin d'impliquer ces derniers à l'établissement du plan prévisionnel de recrutement, 65 % de l'échantillon a favorisé cette pratique au sein de son entreprise.

Selon les chiffres officiels, l'économie algérienne aurait généré, entre 2003 et 2010, 2.5 millions de nouveaux emplois, soit une moyenne de 360 000 emplois par an. Les employeurs doivent pratiquer des politiques et des méthodes de sélection plus organisées et efficaces pour atteindre l'objectif d'une embauche réussie : renforcer le capital humain de l'entreprise par les meilleurs candidats sélectionnés. A l'évidence les indicateurs de qualité définis par l'entreprise peuvent permettre de mettre en place des procédures efficaces pour le recrutement des ressources humaines au sein de cette entreprise.

Tableau (4): Répartition des réponses de la rubrique formation et développement des compétences

Rubriques	Gestionnaire RH (n=75)			Pourcentage %		
	Oui	Non	Sans réponse	Oui	Non	Sans réponse
Suivi et l'évaluation des actions de formation.	52	12	11	69,3%	16%	14,7%
Receuilles des besoins individulles du personnel en matière de formation	53	11	11	70,7%	14,7%	14,7%
Développement des plans de carrière par la formation .	59	10	6	78,7%	13,3%	8%

Pour les trois critères, les entreprises recueillent des réponses positives plus élevées ($p < .01$). Notons par ailleurs le taux de non réponses non négligeable, traduisant probablement une non connaissance ou une non formalisation des procédures de formation, Le processus de la formation comporte le suivi et l'évaluation de la formation qui se manifeste par des pratique de questionnaires RH 69% de l'échantillon ont confirmés ce processus. Parmi les objectifs primordiaux de la formation est le développement du plan de carrière des collaborateurs, cette finalité est exprimé par 78% de notre échantillon.

La formation se présente à l'entreprise comme une obligation : toute entreprise de plus de dix salariés doit consacrer au moins 1% de sa masse salariale brute à la formation professionnelle continue de ses salariés. En effet, les formations doivent pouvoir anticiper pour que les salariés puissent s'adapter aux changements.

Tableau (5): Répartition des réponses de la rubrique système de rémunération

Rubriques	Gestionnaire RH (n=75)			Pourcentage %		
	Oui	Non	Sans réponse	Oui	Non	Sans réponse
évaluation et de classification des postes afin de déterminer les salaires de base.	63	6	6	84%	8%	8%
L'existence système de rémunération attractive au sein de l'entreprise.	62	7	6	82,7%	9,3%	8%
Valorisation de l'intéressement individuelle aux résultats par la partie variable de la rémunération.	67	4	4	89,3%	5,3%	5,3%

Dans l'ensemble des entreprises, La partie variable de la rémunération valorise l'intéressement individuelle aux résultats la pratique confirmée par 67 gestionnaires RH 89% de l'échantillon, d'autre part on observe que les salaires de base (partie fixe du salaire) a été déterminée sur la base d'une opération d'évaluation et de classification des postes 84% de l'échantillon a attesté de l'existence de cette démarche au sein de son entreprise.

Le système de rémunération doit être en adéquation avec les autres aspects de l'environnement externe et interne de l'entreprise notamment sa santé économique et plus

particulièrement aussi avec la politique de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise, et cette pratique peut influencer les autres aspects de la GRH, et l'implication organisationnelle des Hommes envers l'entreprise.

5. Conclusion

Les résultats montrent que les gestionnaires, considèrent que la mission de la fonction RH est à la fois de « Développer et motiver le personnel » et d' « Assurer la gestion administrative ». Cependant les gestionnaires accordent d'avantage d'importance à la mission « Développer et motiver le personnel », la fonction ressources humaines au sein des entreprises n'est plus perçue par les gestionnaires comme étant centrée sur des activités « classiques » telles que la gestion de la paie des employés, de leurs congés et leurs absences et à être l'intermédiaire entre eux et la sécurité sociale. En revanche les gestionnaires perçoivent la gestion des ressources humaines comme couvrant l'évaluation des besoins stratégiques en ressources humaines, l'identification des compétences, la gestion du recrutement et de l'intégration des employés, la formation et le développement des compétences... Il n'est cependant pas possible de savoir si c'est des autres variables ont impacté les pratiques des gestionnaires sur la gestion des ressources humaines ou si cette vision existait au préalable et a conduit les entreprises à s'engager dans l'investissement dans la Ressource humaine.

Ce travail avait pour objectif d'explorer les réelles pratiques exercées par nos gestionnaires RH et les trois pratiques utilisées en gestion des ressources humaines : le recrutement, la formation et le développement des compétences et enfin la gestion du système de rémunération. Les entreprises industrielles mettent plus fréquemment en place une politique globale en matière de recrutement et de formation et de développement des compétences, causé par un contexte socioéconomique plus dynamique que jamais, ces raisons sont exigées l'intégration des systèmes de rémunération plus attractive en partie variable, passant par la partie fixe basé sur l'évaluation et la classification des postes du travail, ces deux axes principaux peuvent garantir une rémunération plus attractive et au mérite, en favorisant la valorisation de la contribution individuelle.

Notons enfin que le taux d'employés en CDI y est supérieur, pouvant suggérer une politique de stabilisation, voire de fidélisation du personnel, qui ne peut être que bénéfique pour l'entreprise et pour les employés qui y travaillent.

Il serait par ailleurs intéressant d'approfondir ces résultats en comparant les entreprises en fonction de leur ancienneté dans les pratiques RH mise en œuvre afin de mesurer plus finement l'impact.

Parmi les audits auxquels recourent les entreprises, l'audit RH n'est pas le plus utilisé parce que son apport direct au système de management n'est pas toujours explicite. Cependant, les (19) dix-neuf entreprises certifiées ISO 9001 dans notre échantillon ont clairement une culture de l'audit RH et, comme l'a montré notre recherche, ce n'est pas le cas des entreprises non certifiées.

References:

Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R., (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

Barabel, M., & Meier, O.(2010). *Manageor*, (2^{ème} éd), *Donod*. Paris.

- Dolan, L. S., Saba, T., Jackson, E. S., & Schuler S. R. (2002). La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles. *édition du Renouveau pédagogique*. Paris
- Kankyono, M. (2009). Développement des compétences à la sonar : essai d'étude critique d'un système. Maîtrise professionnelle en gestion des ressources humaines, **Institut supérieur d'informatique de gestion (ISIG)**.
- Khiat, A.(2009) . Analyse économique et GRH, *Dar El Adib*. Algérie
- Marchington, M., & Grugulis, I.,(2000). Best practice human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *Journal of Human Resource Management*, 11(6) 1004-1024.
- Moorman, R., & Blakeley, G., (1995)«Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior», *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 127-142.
- Morrison, E.W. (1996). OCB as a critical link between HR practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J. G., & Osborn, R. (2002). Comportement humain et organisation. Village mondial. Paris
- Sekiou. L, (2001) Gestion des ressources humaines, *édition de Boek Université*. Bruxelles
- Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The relationship between staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(3), 27-48.
- Tremblay, M, Chênevert, D, Simard, G, Lapalme, ME, & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(1), 69-78.
- P. Selznick, (1957). Leadership in Administration: a sociological Interpretation, Harper& Row. New York.
- Tom McMullen et al , (2009). Faire de la rémunération un investissement. *Gestion* 2(34),31-36.
- Joëlle Morana et al. (2011) La gestion des compétences en Algérie : une analyse du discours des professionnels et des étudiants , Maghreb – Machrek 3 (209) 65-80.