

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

-ALGER -

Mémoire de fin cycle

En sciences commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

**Impact du management des ressources humaines sur
la stratégie d'entreprise
Cas : SARL SOPI (MAMA)**

Présenté par :

HADDAD NEDJLA

Encadré par :

Mme Belhouadjeb hind

Maître de Conférences

classe « A »

2021/2022

Dédicace

Tout d'abord, je tiens à remercier DIEU

De m'avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

Je tiens à dédier cet humble travail à :

A mon très cher père, et ma tendre mère

A mes sœurs et mon frère,

A mes meilleurs amis,

Tous ceux qui m'aiment et que j'aime.

HADDAD Nedjla

Remerciement

Avant tout, je remercie le bon DIEU tout puissant de m'avoir donné le courage et la santé pour mener à bien ce travail.

Je désire remercier les professeurs et le cadre administratif de l'EHEC, qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires. Je remercie plus spécialement, mon encadrant académique madame BELHOUADJEB Hind qui a guidé mon mémoire.

Je présente également mes remerciements aux membres du jury qui me font l'honneur d'évaluer et de juger mon travail.

Enfin, je remercie nos chers parents ma familles et mes amies pour leurs aides

La liste des tableaux

Tableau N°1	Risques et aptitudes requise sur la domination des couts	P15
Tableau N°2	Risques et aptitudes requise sur la différenciation	P16
Tableau N°3	Fit entre stratégies de M.PORTER	P17
Tableau N°4	La théorie X, Y et le management participatif	P27
Tableau N°5	Les produits fabriqués et la capacité de production de SOPI	P47
Tableau N°6	Fiche technique de SARL SOPI Mama	P48
Tableau N°7	L'analyse SWOT de l'entreprise SOPI	P52
Tableau N8	Salaire de base selon la classe socioprofessionnelle	P61
Tableau N 9	La répartition de l'effectif selon le sexe	P64
Tableau N°10	La répartition de l'effectif selon l'âge	P64
Tableau N°11	La répartition de l'effectif selon l'ancienneté	P65
Tableau N°12	l'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques	P65
Tableau N°13	L'apparition des nouveaux concurrents représente des menaces pour SOPI	P66
Tableau N°14	la mise en œuvre des plans de formation répond t- elle aux objectifs stratégiques de SOPI à long terme ou bien répond-elle juste aux besoins rituels	P68

La liste des figures

Figure N° 1	le modèle LCAG.
Figure N°2	les trois stratégies de base d M.PORTER
Figure N°3	Pyramide des besoins ABRAHAM MASLOW
Figure N°4	classification des décisions selon leur niveau d'exécution
Figure N° 5	Les applications du management des compétences
Figure N°6	L'organigramme de l'entreprise
Figure N°7	l'organigramme des ressources humaines
Figure N° 8	la pyramide détaillée de rémunération chez SOPI
Figure N°9	les apports d'une acquisition d'une compétence sur la définition d'une stratégie actuelle ou future de SOPI

La liste d'abréviation

GRH : Gestion des Ressources Humaines
RH : Ressources Humaines
OST : Organisation Scientifique du Travail
OAT : Organisation Scientifique du Travail
DRH : Directeur des Relations Humaines
PRI : Prime Rendement Individuel
PRC : Prime Rendement Collective
ENEL : Entreprise National d'Electro-Industries
EI : Electro-Industries
DRHO : Directeur des Ressources Humaines et l'Organisation
PV : Procès-verbal
CDI : Contrat de Durée Indéterminé
CDD : Contrat de Durée Déterminé
DAIP : Dispositif d'Aide d'Insertion Professionnel
FRH : Fonction Ressource Humaine
Cv : Curriculum Vitae
EH : Efficacité Humaine
FP : Fonction Publique
IFF : Indemnité de Frais de Fonction Alphabétique
UTR : Unité Transformateurs
UMAGE : Unité Moteurs, Alternateurs, et Groupes Electrogène
UPT : Unité Prestation Technique
CA : Chiffre d'Affaire
PF : Produit Finis
MP : Matière Première
FFOM : Force Faiblesse Opportunité Menace
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise	4
Introduction	4
Section 1 : Origine et concepts de la stratégie de l'entreprise	4
Section 2: Typologie et démarche de la stratégie d'entreprise	10
Conclusion	18
Chapitre II : le management des Ressources Humaines et l'élaboration de la stratégie	
D'entreprise	20
Introduction	20
Section 1 : Concepts et historique du management des ressources humaines.....	20
Section 2 : Le rôle du Management des Ressources Humaines dans l'élaboration de la stratégie	35
Conclusion	42
Chapitre III : l'impact du management des Ressources Humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SARL SOPI	44
Section 1 : Présentation et Historique de l'entreprise SARL SOPI	44
Section 2 : La stratégie de l'entreprise SARL SOPI	51
Section 3: la démarche de gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences et son impact sur l'élaboration de la stratégie de SARL SOPI	54
Section 4 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête portant sur l'impact du management de la RH sur la stratégie	64
Conclusion.....	70
Conclusion générale	71

Introduction :

Longtemps négligée, considérée comme simple intrant dans le processus de production, la ressource humaine se taille une place de plus en plus importante au sein des entreprises.

La mondialisation de l'économie ainsi que la rapidité des progrès techniques ont donné une importance accrue aux ressources humaines. Leur gestion efficace, ainsi que le développement et la mobilisation des compétences dont disposent les individus faisant partie d'une entreprise sont devenus un des éléments clés de la compétitivité. La gestion des hommes au travail s'avère un sujet de préoccupation de plus en plus important pour les gestionnaires et managers contemporains. Il est d'ailleurs depuis un certain temps déjà, dans les milieux de gestion, de dire que les ressources humaines constituent la plus grande force ou la plus grande richesse de l'entreprise.

Les chercheurs ont argué que : « peu de ressources traditionnelles offrent l'avantage concurrentiels, tandis que les Ressources Humaines possèdent la valeur requise pour aider l'organisation à obtenir un avantage concurrentiel durable ». « Le travail re

nable devient à cet effet l'apanage du facteur humain » qui, désormais apparaît comme une ressource inépuisable, flexible et incontournable. Ce point de vue vient faire de management des Ressources Humaines le pivot de l'organisation.

Le concept de management recouvre l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises. En d'autres termes, l'expression management est utilisée pour décrire les techniques et les compétences visant à optimiser l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des structures et des activités d'une entreprise.

La direction des ressources humaines a pour vocation l'ajustement des ressources humaines aux impératifs stratégiques de l'entreprise et contribue à la création de valeurs et des résultats des entreprises.

De ce fait, le management des Ressources Humaines est devenu ; au cours de ces dernières années ; une activité stratégique qui contribue à la création d'un avantage compétitif pour la firme.

Les travailleurs ne sont plus de simples agents d'exécutions mais plutôt une ressource précieuse qui contribue à la création de valeur pour l'entreprise que l'on veut former, motiver, orienter, développer et surtout retenir dans notre firme.

De nos jours, les dirigeants des organisations investissent de plus en plus dans leur capital humain, ils ont pris conscience de l'importance de la fonction Ressource humaine.

En effet, chaque entreprise doit tenir compte de ses forces et faiblesses, contraintes et opportunités, de sa position stratégique, de son environnement et du bon fonctionnement de l'unité humaine et augmenter l'efficacité de ses stratégies afin d'atteindre ses objectifs et avancer dans un avenir meilleur.

Justement, c'est dans cette perspective que nous voulons inscrire notre problématique :

❖ Quel est l'impact du management de la Ressources Humaines sur la stratégie d'entreprise ?

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

- Quel est le lien entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie ressources humaines ?
- Est que les pratiques du management des ressources humaines impacte la stratégie de l'entreprise ?
- Est que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences impacte la stratégie de l'entreprise ?

Les hypothèses

Pour répondre à notre problématique, nous essayons d'apporter des réponses adéquates à cette question. L'hypothèse de l'étude porte la question centrale de l'impact des pratiques du management des ressources humaines sur la stratégie d'entreprise. Nous nous basons sur deux hypothèses de travail :

- o La stratégie d'entreprise dépend de la stratégie Ressource Humaine.
- o Les pratiques du management des ressources humaines impacte la stratégie d'entreprise.
- o La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences impacte la stratégie de l'entreprise.

Méthodologie du travail

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthodologie de recherche descriptive (ouvrages, les textes législatifs...) Et analytique sur le terrain afin d'élaborer le plan suivant :

La partie théorique contiendra deux chapitres consacrés à l'étude d'un point de vue théorique de la stratégie d'entreprise et le management des Ressources Humaines. En effet le premier chapitre portera sur la genèse et concepts de la stratégie d'entreprise.

On va voir on va dans la première section voir les écoles de la pensée stratégique et l'origine de la stratégie, puis on va étudier, les concepts de cette dernière, en arrivant à donner ses différentes définitions.

La deuxième section est consacrée pour mettre en évidence la démarche stratégique dans l'entreprise, notamment la phase du diagnostic stratégique et les stratégies génériques de M .porter pour l'élaborer une efficace stratégie adéquate avec les objectifs organisationnelle.

Le deuxième chapitre consacrera sur le management des Ressources Humaines et l'élaboration de la stratégie d'entreprise, Il rassemblera deux sections, la première section la stratégie et le management des compétences comme source d'avantage concurrentiel.

Ensuite, la partie pratique contiendra l'analyse quantitative (questionnaire) et un chapitre qui sera consacré à la présentation du cas pratique qui illustrera la démarche prévisionnelle d'emplois et des compétences qui rassemblera les différentes pratiques de la Ressources Humaines au niveau de SOPI.

Pour ce fait d'abord nous consacrerons sur la présentation et l'évolution de l'entreprise et puis abordé la démarche de la gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences et les différentes pratiques principales de Management des Ressources Humaines et leurs impacts dans l'élaboration de la stratégie de cette entreprise. Enfin, nous terminerons notre travail par une conclusion générale.

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

Section 1 : le cadre théorique et conceptuel de la stratégie

La stratégie est une matière théoriquement vaste, Avant de procéder à définir le concept de la stratégie et ses bases, il convient le mieux de montrer ces origines et les écoles de la pensée stratégique :

1-1-Les écoles de la pensée stratégique :

Mintzberg a classifié les approches de gestion stratégique en 10 écoles.

1- L'école de la conception, la créativité ou école du projet :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de conception. Elle se base sur la rationalité du dirigeant. Cette école fonde l'élaboration de la stratégie sur la notion du diagnostic stratégique. Ainsi, l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes (concept bien connu d'analyse SWOT). Les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un schéma délibéré de réflexion consciente - ni analyse formaliste, ni flou intuitif - de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre par tous.

Il s'agit d'établir un ajustement qui tendra vers l'harmonie.

Avantages : Ordre, simplicité. Cette approche convient aux environnements relativement stables, idéalement appuyée par un leadership visionnaire fort.

Limites : La simplification peut déformer la réalité. Elle adopte la rationalité parfaite du dirigeant alors que celui-ci s'appuie en réalité sur la rationalité limitée.

2-L'école de la planification :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus formel. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école du projet, sauf une - qui a son importance : le processus stratégique n'est pas seulement cérébral, mais formel, décomposable en étapes distinctes, délimité par des check-lists et étayé par des techniques (objectifs, budgets, programmes et plans opérationnels). L'équipe de « planning stratégique » remplace, de fait, les dirigeants qui n'a plus qu'une intervention marginale. Ici la stratégie est considérée comme un processus objectif, organisé et planifié dans ses moindres détails.

Contributions : Donne un sens clair à la stratégie, un axe auquel tout le monde peut se rallier. Permet une bonne répartition des ressources de l'entreprise, ce qui est un des fondements de la stratégie. Les analystes peuvent pré-visualiser les faits et juger les stratégies élaborées. Permet aussi un contrôle ex-post de la réalisation sur base de ce qui avait été planifié.

Limites : Lenteur du processus de planification, lenteur du processus de mise en oeuvre, prise de pouvoir de l'équipe de planification, inadaptée aux situations d'incertitude : peut entraver l'émergence de certaines stratégies en les masquant.

3-L'école du positionnement :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus analytique. Par l'analyse de l'industrie, du secteur et donc de la concurrence, la stratégie va déterminer un positionnement, choisir un endroit où le potentiel de développement est le plus élevé. Le positionnement ici est principalement vu en terme de produits / marchés. C'est Michael Porter, qui a donné son élan à cette école en 1980, dans la foulée d'autres travaux réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil (notamment par le Boston Consulting Group). Pour cette école, la stratégie se réduit à un certain nombre de positions génériques, choisies par le biais d'une analyse formelle des situations. Cette littérature s'est développée dans toutes les directions, englobant les groupes stratégiques, les chaînes de valeur, la théorie des jeux et d'autres encore, mais toujours avec une tendance analytique.

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

Elle place l'activité dans le contexte de son industrie, et regarde comment l'entreprise peut améliorer son positionnement stratégique dans cette industrie.

Avantages : Particulièrement utile aux premiers stades du développement de la stratégie, quand les données sont analysées.

Limites : Néglige l'influence de la politique, la culture, les faits sociaux. Elle est plutôt orientée vers les grandes sociétés. Orienté chiffres.

4-L'école entrepreneuriale :

Le courant entrepreneurial axe le processus stratégique sur le dirigeant de l'entreprise, et insiste sur l'importance de la prise en compte des mécanismes mentaux : l'intuition, le jugement, la sagesse, l'expérience, etc. dans le processus de décision stratégique. Les stratégies ne sont plus des projets, des plans ou des positionnements précis, mais des visions floues, ou des perspectives, en général exprimées de façon imagée, au travers de métaphores. Elle se base sur la vision, c'est-à-dire la représentation de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant et qui constitue la ligne directrice de la stratégie.

Contributions : Une vision claire et un patron visionnaire aident les organisations à naviguer en cohésion dans les eaux troubles. Particulièrement dans ses débuts ou dans les années très difficiles pour l'organisation parce que dans ces circonstances, le leadership est fondamental pour que tout le monde rame dans la bonne et même direction. On délibère dans les grandes lignes et on est souple et réactif dans la mise en œuvre.

Limites : La navigation d'un cap prédéfini peut aveugler quelqu'un sur des dangers ou des développements potentiels inattendus. Est-ce que l'on dispose du bon leader, possédant toutes les qualités requises ? Les leaders entrepreneuriaux et visionnaires ont une tendance à aller trop loin. Être Président est un travail extrêmement exigeant dans cette perspective.

5-L'école cognitive :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus mental. L'intérêt portait sur l'origine des stratégies. Si elles se développaient dans l'esprit humain sous formes de schémas de base, de modèles ou de cartes, était-il possible de comprendre le cheminement de ces processus mentaux ? Le courant cognitif sert à bâtir des stratégies sous forme d'interprétations créatives, plutôt qu'à retracer la réalité de façon plus ou moins objective.

Cette école analyse comment les personnes perçoivent les modèles et le processus d'information. Elle se concentre sur qu'est-ce qui se produit dans l'esprit du stratège, et comment il ou elle traite l'information.

Contributions : Voit la stratégie comme un processus cognitif dans l'esprit du stratège. Les stratégies émergent comme concepts, cartes, schémas et structures de la réalité. Souligne le côté créateur du processus de stratégie.

Limites : Pas très pratique au-delà de l'étape conceptuelle. Pas très pratique pour concevoir de grandes idées ou stratégies. Actuellement pas très utile pour guider des processus collectifs de stratégie.

6-L'école de l'apprentissage :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus émergent. Ce modèle de création stratégique - totalement différent de ceux des écoles précédentes - remonte aux premiers travaux sur « l'incrémentation » (ou la notion des petits pas plutôt que de grandes enjambées) et aux concepts tels que la « prise de risque », la « stratégie émergente » (issue de décisions individuelles plutôt que d'une conception dans une tour d'ivoire). Dans cette optique, les stratégies sont émergentes, les stratèges sont partout dans l'entreprise et la formulation et la mise en œuvre de la stratégie sont inextricablement liées. On introduit le concept d'organisation apprenante. Il n'y a pas de séparation entre le processus de la formulation de la stratégie et le processus de la mise en œuvre.

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

Le monde est trop complexe pour permettre à des stratégies d'être développées d'un seul trait. Comme plans ou visions claires. Par conséquent les stratégies doivent émerger dans de petites étapes, car une entreprise « apprend ».

Contributions : Offre une solution pour traiter la complexité et l'imprévisibilité dans la formation à la stratégie.

Limites : Cette école pourrait mener à n'avoir aucune stratégie ou juste à faire des manœuvres tactiques (embrouillant tout). Ou à la dérive stratégique. Pas du tout utile pendant les crises. Pas très utile en conditions stables. La prise de beaucoup de petites mesures sensibles ne s'ajoute pas nécessairement pour mener jusqu'à une stratégie totale saine.

7-L'école du pouvoir :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de négociation. Il s'agit d'un courant de pensée qui considère deux pouvoirs :

Le pouvoir à vocation interne considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes.

Le pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances, co-entreprises et autres formes de réseaux pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son intérêt.

La stratégie est alors développée comme un processus de négociation entre les détenteurs de la puissance au sein de l'entreprise, et / ou entre l'entreprise et ses partenaires externes.

Contributions : Peut aider à s'assurer que tous les aspects d'une question sont entièrement discutés. Peut aider à traverser des obstacles au changement nécessaire. Peut aider à diminuer des résistances après qu'une décision soit prise. Particulièrement utile pour comprendre des alliances stratégiques, Joint-ventures et pour faire une Analyse de partenaire.

Limites : La politique peut être séparative, utilise beaucoup d'énergie, cause de gaspillage et de déformation et est coûteuse. Peut mener à des aberrations. Peut mener à n'avoir aucune stratégie ou à faire juste des manœuvres tactiques (embrouillant tout). Exagère le rôle de la puissance dans la formation de la stratégie.

8-L'école culturelle :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus collectif. En fait, la culture est un élément central de la stratégie : elle intervient dans le processus d'élaboration de la stratégie et constitue une source de l'avantage concurrentiel car difficilement imitable.

Elle essaye d'impliquer les divers groupes et départements au sein de l'entreprise. La formation de la Stratégie est regardée comme processus fondamentalement collectif et coopératif. La stratégie qui est développée est une réflexion sur la culture d'entreprise de l'organisation.

Contributions : Souligne le rôle crucial que les processus, les convictions et les valeurs sociales jouent dans la prise de décisions et dans la formation de la stratégie. Peut également contribuer à gérer les processus de fusions et acquisitions.

Limites : Vague, peut alimenter des résistances au changement et peut être abusé pour justifier le statu quo (la situation initiale avant le changement).

9-L'école environnementale :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus réactif : C'est l'environnement qui oblige l'entreprise à choisir une stratégie plutôt qu'une autre, ce sont les forces extérieures à l'entreprise qui constituent le véritable acteur de la stratégie. Ainsi, soit l'entreprise s'adapte à l'environnement soit elle disparaît. Cependant, l'école

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

environnementale mérite que l'on y prête attention pour l'éclairage qu'elle apporte sur les exigences liées à l'environnement.

La stratégie est alors une réponse aux défis imposés par l'environnement externe. L'environnement n'est plus considéré un facteur, il est considéré comme un acteur.

Contributions : Donne un rôle central à l'environnement dans la formation à la stratégie.

Limites : Les dimensions de l'environnement sont souvent vagues et agrégées. Ceci la rend moins utile pour la formation à la stratégie.

10- L'école de configuration :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de transformation. L'entreprise est perçue comme une configuration (des groupes cohérents de caractéristiques et de comportements). La planification, par exemple, dans les entreprises routinières connaissant des conditions de stabilité relative et l'école entrepreneuriale dans des configurations plus dynamiques de start-up ou de transformation. Toutefois, s'il est possible de décrire les entreprises par de tels états, alors le changement suppose un mouvement plutôt radical, c'est-à-dire le passage d'un état à un autre.

La formation de la Stratégie est un processus de transformation de l'organisation d'un type de structure de prise de décisions en un autre.

Contributions : La clef du Management stratégique est la plupart du temps : soutenir la stabilité, ou au moins un changement stratégique adaptable. Mais périodiquement il y a un besoin de transformation. Et pour être capable de gérer ce processus sans détruire l'organisation, la voie de la formation de la stratégie doit s'adapter à sa propre époque et contexte, alors qu'elle prend une ou plusieurs des 10 formes mentionnées. Par conséquent la formation de la stratégie elle-même a des configurations.

Limites : En réalité, cette école décrit la réalité en utilisant des configurations, ce qui risque de déformer la réalité afin de l'expliquer.

1.2.Définition de la stratégie :

La stratégie est une discipline qui a été cernée par plusieurs auteurs. Les figures les plus en vue sont entre autres : Alfred CHANDLER en 1962, Igor ANSOFF en 1965, Michael PORTER en 1982, DESREUMAUX en 1992, Michel MARCHESNAY en 1993 (et en 2004), Frédéric LEROY en 2012 et Gerry JOHNSON en 2014, etc.

Autant qu'il y a d'auteurs, autant il existe des définitions. Nous proposons ici un lot des définitions les plus admises avec l'intention de dégager les enjeux les plus fondamentaux d'une stratégie efficace.

Selon Alfred CHANDLER : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs »¹

- Selon Igor ANSOFF : « la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser »²

¹ CHANDLER A., « strategy and structure » : chapter in the history of the American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, 1962, p. 480

² ANSOFF I., *Corporate strategy*, SL, McGraw-Hill, 1965, p. 241

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

- Selon Michael PORTER : « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »³

- Pour DESREUMAUX : « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. »⁴

- Selon Michel MARCHESNAY : « la stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts »⁵

Selon Frédéric LEROY : « la stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »⁶

- Selon Gerry JOHNSON : « la stratégie est la direction à long terme d'une organisation »⁷

Les définitions reprises ci-dessus se recoupent autour de trois enjeux requis pour une stratégie efficace. Les dits enjeux sont :

- a. La recherche d'un modèle de création de valeur (modèle économique) pour assurer des profits durables à l'entreprise.
- b. La mise en place des moyens pour éviter l'imitation de ce modèle de création de valeur par les concurrents, afin de dégager un avantage concurrentiel.
- c. Le déploiement de ce modèle sur un périmètre créateur de valeur (environnement, marché).

La stratégie dans une entreprise a donc pour objectif de créer un avantage concurrentiel : dégager un profit durablement supérieur à celui des concurrents, par et à travers une mise en correspondance entre les ressources et compétences de l'organisation et les menaces et les opportunités de son environnement.

C'est pourquoi, en parlant des ressources (les ressources humaines en premier), BESSEYRE DES HORST propose une définition valorisante de la stratégie que nous plaçons, d'ailleurs, à la première loge dans cette étude et qui peut être reprise en ce terme : « la stratégie est avant tout perçue comme un processus du management de l'entreprise...consistant en un ensemble des décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux et

³PORTER M., Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris, Economica, 1982, p. 426

⁴ DESREUMAUX A., *Introduction à la gestion*, Paris, Armand colin, 1992, p.22

⁵MARCHESNAY M., *Management stratégique*, SL, Les Editions de l'ADREG, 2004, p. 21

⁶ LEROY F., *Stratégie de l'entreprise*, Paris, Dunod (3^e éd.), 2012, p. 128

⁷ JOHNSON G. et alii, *Stratégique*, Paris, Pearson (10^e éd.), 2014, p. 672

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

au choix parmi les options possibles...consistant en un ensemble d'actions concernant tout autant le domaine interne..., impliquant la participation de personnes qui peut varier... »⁸

1-3- Origine de la stratégie

Le terme « stratégie » dérive du grec « *strategos* », construit à partir de « *stratos* » qui veut dire armée et « *ageîn* » qui signifie conduire.

Au V^e siècle, l'expression *strategos* signifiait « commandement d'une armée » ou, lorsqu'on parlait d'un « *strategos* » (stratège), cela renvoyait à l'« aptitude à commander une armée, aux qualités d'un général » et à la « manoeuvre ou ruse de guerre ». Cette expression est passée en latin sous la forme « *strategia* » avec le sens du « gouvernement militaire d'une province romaine ».

D'après Sir, Lawrence Friedman ⁹c'est le Lieutenant-colonel Joly de Maizeroy qui a proposé le terme en français « stratégie » en 1771, après avoir essayé avec « la stratégique » sur le modèle de « la tactique » et « la logistique » comme « art du général ». L'on attache traditionnellement à ce terme (stratégie) quelques grands théoriciens de la guerre : SUN TSU avec son « art de la guerre » au V^e siècle AV. J.C., et Nicolas MACHIAVEL avec ses œuvres « Le prince » en 1532 et « L'art de la guerre » en 1521.

La stratégie dont question était réservée au seul service de l'armée, son émergence dans la gestion des entreprises est beaucoup plus récente. Tout commence vers les années cinquante, lorsque les entreprises américaines cherchèrent des éléments de réflexion pour développer leurs activités, et supposèrent en trouver dans les théories militaires sur la conduite des campagnes de guerres et de batailles. Il eut ainsi une multitude d'ouvrage sur l'art de la guerre appliqué aux affaires, ce qui explique même les affinités entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise. Les observations tirées sur ces affinités sont les suivantes¹⁰ :

- L'image guerrière donne lieu à des nombreuses expressions (guerre de prix, capitaine d'industrie, campagne promotionnelle, marketing, etc.) sans réelle réflexion de fond.
- L'on observe certaines analogies entre la conduite des affaires et celle des batailles : d'abord sur la relation entre les forces respectives (les ressources de l'organisation, l'avantage concurrentiel), l'état de terrain et les conditions d'engagement (le positionnement concurrentiel) ; ensuite, sur les conditions de déroulement de la bataille ou de la guerre (manoeuvre tactique).

Toutefois, l'objection fondamentale est que, dans la guerre des affaires, il ne s'agit généralement pas de détruire le concurrent (les forces du marché s'en chargent).

Les affinités sont en fait beaucoup plus fortes dans les deux cas suivants : d'une part, lorsque la stratégie de l'entreprise est une stratégie d'élimination directe des concurrents, ou lorsque l'environnement est fortement hostile ; d'autre part, lorsque la guerre militaire n'a pas pour but l'anéantissement de l'adversaire, ou lorsque les batailles sont conduites sans rechercher la victoire totale (la guerre du golfe, les guérillas en donnent des nombreux exemples).

⁸ BESSEYRE DE HORST C-H., *Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines*, Paris, Ed. D'organisation, 1988, p. 32

⁹ LAWRENCE FRIEDMAN, cité dans un article FR. [wikipédia.org/wiki/Stratégie](https://fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie), « stratégie d'entreprise », octobre 2019.

¹⁰ Observation faite ici par Michel MARCHESNAY, p.23.

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

Section 2. La stratégie de l'entreprise

La démarche stratégique englobe l'analyse stratégique (diagnostic et segmentation stratégique), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation de la stratégie (choix stratégiques), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humaines). Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement, de l'entreprise ainsi que les acteurs internes et externes.

2.1 Définition de la démarche stratégique :

La démarche stratégique de l'entreprise peut être définie comme: « l'art et la manière » de préciser la (moins mauvaise) route à suivre, à moyen ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (Opportunités et Menaces), et des capacités et possibilités disponibles en interne.

Cette démarche englobe l'analyse stratégique (diagnostic et segmentation stratégique), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation de la stratégie (choix stratégiques), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humaines).

Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement, de l'entreprise ainsi que les acteurs internes et externes.

Le modèle LCAG ou bien L'analyse (SWOT) résume les conclusions de ces deux diagnostics.

2.1.1 Le modèle LCAG :

Le modèle LCAG permet de sélectionner les orientations stratégiques possibles en se fondant sur un double diagnostic : externe et interne. Ce modèle distingue : - d'une part ce qui est « dedans » l'entreprise et ce qui est « dehors »

Dedans : ses compétences distinctives : capacité d'innovation, forte culture, nouveaux équipements, des ressources financières...Ces différents éléments seront analysés dans le cadre d'un diagnostic interne de l'entreprise.

Dehors : son environnement : concurrents, évolution de la demande, innovations technologiques dans le secteur, contraintes juridiques, loi sur les 35 h, protection de l'environnement, l'évolution de la croissance mondiale. L'analyse de ces éléments fera l'objet d'un diagnostic externe.

D'autre part la phase d'analyse de la phase de mise en œuvre. Le modèle LCAG développe la phase d'analyse, de diagnostic qui précède la décision. L'approche utilisée est *descriptive*: à partir de l'étude d'une centaine d'entreprises américaines, les auteurs ont dressé la liste de toutes les variables à prendre en considération. Par contre, l'étape de mise en œuvre n'est pas développée. Elle est supposée ne pas poser de difficultés.

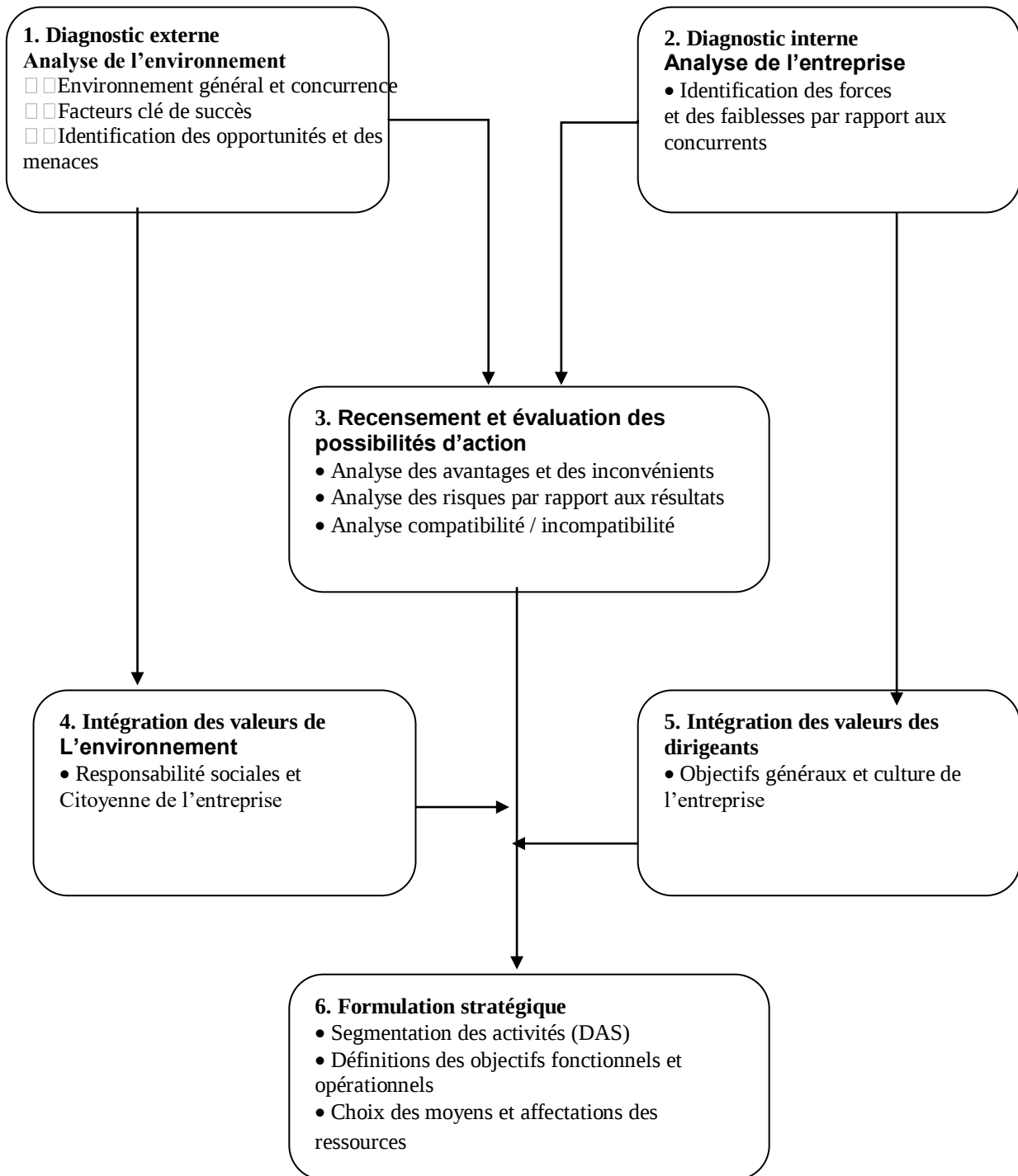
2-1-2-Les Principes du modèle LCAG

Le modèle LCAG est basé sur deux concepts clés qui sont : l'idée de la « compétence distinctive » et le concept de la « stratégie de secteur d'activité ». Ce modèle propose une démarche simple qui lui permet de guider les dirigeants dans l'élaboration du diagnostic stratégique et dans la formulation de la profession générale, ce dernier offre un processus logique reparti en cinq phases.

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

Voilà le model LCAG inspirer par les quatre auteurs (Learned, Christensen, Andrews et Guth) :

Figure N°1 : Le modèle LCAG



Source : [mmanagement.e-monosite.com/medias/files/la demarche-strategique.pdf](http://mmanagement.e-monosite.com/medias/files/la%20demarche-strategique.pdf) vu le 28.12.2019

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

2-1-3- Les différentes phases du modèle LCAG

Le modèle LCAG comporte cinq phases:

1. Le diagnostic externe : L'environnement détermine les stratégies, approfondir nos connaissances de l'environnement. Analyser les enjeux environnementaux.
2. Le diagnostic interne : C'est l'inventaire des ressources, moyens et capacités d'entreprise en fonction de l'environnement et en particulier des concurrents.
3. La détermination de toutes les possibilités d'action : En évaluant les avantages et les inconvénients.
4. La clarification des valeurs des dirigeants et de l'entreprise : Développer une stratégie cohérente avec les valeurs des dirigeants.
5. La confrontation des actions possibles avec les objectifs généraux de l'entreprise : pour définir le choix de manœuvres stratégiques.

Le cœur du modèle se trouve dans les deux étapes de l'analyse interne et l'analyse externe.

- **Le diagnostic externe Etude de l'environnement de l'entreprise** Le modèle considère que l'entreprise évolue dans un environnement qui peut changer ; il constitue pour l'entreprise des menaces mais aussi des opportunités. Cet environnement mérite d'être scruté en permanence ; cela débouche sur le concept de veille technologique et stratégique pour repérer les menaces (remise en cause des options stratégiques retenues) mais aussi les opportunités (nouvelles possibilités stratégiques) de l'environnement. L'entreprise peut aussi réagir par rapport à cet environnement et tenter de se positionner favorablement ; l'entreprise dispose de forces (ressources et compétences spécifiques). Elle peut aussi révéler des faiblesses.
- **le diagnostic interne L'inventaire des ressources, des compétences de l'entreprise** qui représentent des atouts sur lesquels elle peut s'appuyer pour définir ses choix stratégiques : l'entreprise va construire sa stratégie en *exploitant ses forces, en renforçant ses points faibles et en adaptant ses caractéristiques internes aux évolutions de l'environnement* Il doit y avoir adéquation entre les caractéristiques internes de l'entreprise et l'environnement. «La stratégie économique sera considérée comme le mariage entre qualifications et opportunités qui positionne une entreprise dans son environnement » Christensen, Andrews...

2.1.4 Les variables du modèle LCAG :

A. Les variables externes (opportunités et menaces) :

Les variables externes retenus dans ce modèle sont :

- Les changements sociétaux : changement des goûts du client, évolution démographique.
- Les changements politiques : nouvelle législation, nouvelles priorités en matière d'application.
- Les changements économiques : taux d'intérêt, taux de change, changement dans les revenus individuels.
- Les changements concurrentiels : adoption des nouvelles technologies, nouveaux concurrents, variation des prix, nouveaux produits.
 - Les changements en matière d'approvisionnement : changement des coûts, changement de l'offre, changement du nombre des fournisseurs.
 - Les changements du marché : nouvelles utilisations du produit, nouveaux marchés, obsolescence du produits.

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

B. Les variables internes (forces faiblesses) :

Les variables qui aident au diagnostic interne sont :

- Le marketing : qualité du produit, gammes, différenciation, part de marché, services...
- La recherche et développement (R&D) : capacités de la R&D sur les produits, sur les processus, capacités d'usines pilotes.
- Système de gestion de l'information : rapidité et réactivité, qualité de l'information, capacité d'expansion.
- L'équipe de direction : compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination de l'effort.
- Les opérations : contrôle des matières premières, capacité de production, gestion des stocks, contrôle de la qualité, installation des équipements.
- Les finances : puissance financière, puissance opérationnelle ; ratios de bilan, rapports avec les actionnaires.
- Les Ressources Humaines : système de gestion, compétences du personnel, taux de rotation, moral, développement du personnel.

2.1.5 Les limites du modèle LCAG

Les critiques formulées à l'encontre de modèle LCAG, dont l'approche qualifiée d'école de la conception (design school) concernent :

Les limites méthodologiques (H. Mintzberg) :

Il y a trois lignes de critiques :

- La rationalité : le modèle LCAG laisse penser que les décisions stratégiques doivent être prise de façon rationnelle et logique, or elles sont prises de façon artisanale, intuitive. Le problème des décideurs est qu'ils n'ont pas accès à toutes les informations en matière de stratégie ce qui implique un phénomène de rationalité limité
- On n'a pas la possibilité de traiter toutes les informations
- Les décisions ne sont jamais linéaires, il faut revenir sur les hypothèses, sur les décisions à la vue des résultats ou des événements nouveaux.
- Les entreprises qui appliquent ce modèle sont censées maîtriser leur environnement. Cela est vrai jusque dans les années 1970. Aujourd'hui, on évolue dans un environnement instable, turbulent, marqué par des changements de grande ampleur de plus en plus rapprochés.
- Le modèle LCAG cherche à trouver une solution optimale, on va chercher une solution satisfaisante.

Les limites du modèle sont les suivantes :

- La fixation de buts : On est dans un contexte où l'on ne maîtrise pas l'environnement
- L'objectif du modèle : Maximiser le profit en faisant jouer la concurrence
- Notion de profit : Elle n'est pas claire, quelle définition a-t-on tendance à privilégier? On nous demande des résultats à court terme, il faut être capable de créer de la valeur en trois à six mois.
- Divergence des buts : D'après A. BERLE & G MEANS, depuis les années 1920 dans les grandes entreprises, les dirigeants ont tendance à privilégier ce qui est contraire aux actionnaires

2.2 Les stratégies génériques de M. PORTER

D'après Porter, pour construire son avantage concurrentiel au niveau d'une entreprise ou d'une activité sur un secteur il faut opter pour l'une des 3 stratégies suivantes :

- Domination par les coûts.
- Différenciation.

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

- Concentration (stratégies de niches, concentration fondée sur des coûts réduits ou stratégie de concentration fondée sur la différenciation)

Figure n°2 : Les trois stratégies de base de M. Porter :

	Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
Le secteur tout entier	Différenciation	Domination globale au niveau des coûts
Un segment particulier	Concentration	

Porter M. Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris Economisa, 1982, p42

M. Porter montre que les entreprises peuvent mettre en œuvre trois stratégies qui doivent permettre aux entreprises de se doter d'un avantage concurrentiel :

2.2.1 La stratégie de domination par les coûts

La domination par les coûts est une stratégie qui consiste pour l'entreprise à obtenir des coûts plus faibles que ceux de ses concurrents pour pouvoir proposer un produit comparable à un prix de vente inférieur.

L'entreprise vise ainsi l'obtention d'un avantage fondé sur les coûts en s'adressant à une cible large, c'est-à-dire en servant de nombreux segments (ex. : Decathlon mène une stratégie de domination par les coûts sur tous ses DAS). Cet avantage est donc fonction de la capacité de l'entreprise à faire baisser ses coûts.

Pour obtenir des coûts inférieurs à ceux de ses concurrents, une entreprise peut s'appuyer sur plusieurs facteurs qui font évoluer ses coûts à la baisse.

A. Les économies d'échelle et l'effet d'expérience

La domination par les coûts est souvent associée à une stratégie de volume. Cette stratégie permet à l'entreprise de bénéficier d'économies d'échelle. Elle peut ainsi réduire son coût unitaire de production lorsqu'elle augmente la quantité produite car les coûts fixes sont répartis sur un nombre d'unités plus important. Cette recherche d'économies d'échelle pousse les entreprises à accroître leur taille pour atteindre la taille critique, c'est-à-dire la taille minimale pour pouvoir entrer, exister et se développer sur un marché (exemple des entreprises produisant des médicaments génériques).

Depuis les travaux du Boston Consulting Group à la fin des années 1960, on sait que le coût unitaire d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit est doublée. Cet effet d'expérience est lié à l'existence d'économies d'échelle mais aussi d'un effet d'apprentissage dans la réalisation d'une activité ou d'une tâche qui en accroît l'efficacité.

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

B. Une politique active de réduction de tous les coûts

La domination par les coûts suppose que l'entreprise soit en permanence à la recherche d'une réduction de tous ses coûts. Elle doit donc mener un diagnostic précis de sa chaîne de valeur de façon à identifier les activités créatrices de valeur et à continuer à les réaliser à un coût inférieur à celui de ses concurrents. Il s'agit donc de rationaliser et d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise en agissant sur chaque activité mais aussi en tenant compte des liaisons (existantes et possibles) entre les activités pour en réduire le coût.

Tableau N °1 : Risques et aptitudes requises sur la domination par les coûts :

Risques	Compétences et ressources nécessaires	Modes d'organisation Adéquats
- Progrès technique annulant l'effet d'expérience ou les investissements passés. - imitation et investissements plus modernes des concurrents. - baisse de la capacité d'innovation due à l'obsession des coûts. - pouvoir de la distribution.	- investissement soutenus en capital technique. - ingénierie et efficacité technique en processus. - aptitudes à la simplicité de conception et de fabrication des produits. - efficience de la M.O. - système de distribution adaptée.	- contrôle de gestion et des coûts élaborés. - audits fréquents et détaillés. - organisation et responsabilités structurées et parfaitement définies. - Animation orientée vers l'atteinte d'objectifs quantitatifs précis.

Source : stratégique, 2002.

2.2.2 La stratégie de différenciation

La différenciation consiste pour l'entreprise à se distinguer de ses concurrents en proposant une offre différente, mettant en avant des caractéristiques fortement appréciées des clients et qu'ils sont prêts à payer. Elle lui donne donc un avantage concurrentiel en s'adressant à une cible large.

La différenciation peut porter sur plusieurs aspects :

- les caractéristiques du produit (ex. : fiabilité, qualité, sécurité, technologie et innovation) ;
 - les services liés au produit (ex. : conseil personnalisé, service après-vente) ;
 - la marque et l'image (ex. : LVMH, Hermès) ;
 - le mode de distribution (ex. : journal *people* vendu dans les boulangeries) ;
 - le conditionnement des produits (ex. : les dosettes de café Nespresso).

À travers ces différents facteurs sur lesquels elle peut reposer, la différenciation a donc une nature technique et/ou commerciale. Elle conduit ainsi l'entreprise à rendre son offre spécifique par rapport à l'offre standard, et le client, qui perçoit le caractère unique de cette offre, est prêt à payer une prime, le « surprise ».

Si une entreprise mène une stratégie de différenciation, c'est parce qu'elle lui procure plusieurs avantages. Ainsi, dans la mesure où la différenciation permet à l'entreprise de fixer un prix plus élevé que celui de ses concurrents, celle-ci peut améliorer sa rentabilité et dégager des marges élevées.

Par ailleurs, la différenciation permet à l'entreprise d'éviter une concurrence directe avec d'autres entreprises, en particulier avec celles qui mènent une stratégie de domination par les coûts. Le caractère spécifique de l'offre de l'entreprise lui procure une position unique

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

(monopole) qui la protège en effet des concurrents, puisque la comparaison avec les autres produits est difficile. Cette position la protège aussi des entrants potentiels et des produits de substitution dans la mesure où elle lui permet de créer des barrières à l'entrée (avec des brevets ou une marque) et de fidéliser sa clientèle.

Pour être réussie, c'est-à-dire conduire effectivement à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, la différenciation doit être :

- visible par les clients : ceux-ci doivent percevoir nettement la différence entre l'offre de l'entreprise et l'offre existante ; sinon, ils ne seront pas prêts à payer un prix plus élevé ;
- viable pour l'entreprise : l'entreprise doit pouvoir se développer et être rentable. Il faut pour cela que le surprix pratiqué soit supérieur aux coûts supplémentaires générés par la différenciation ;
- défendable face aux concurrents potentiels : l'entreprise doit pouvoir préserver sa position unique en rendant ses facteurs de différenciation difficiles à imiter (par exemple en déposant des brevets ou en utilisant des compétences distinctives).

Tableau N°2 : Risques et aptitudes requises sur la différenciation :

Risques	Compétences et ressources nécessaires	Modes d'organisation adéquats
- incapacité à maîtriser. - différence de coûts/firme dominante. - perte d'importance des facteurs de différenciation. - banalisation et imitation.	- intuition et créativité. - capacité de recherche. - technologie du produit. - capacités commerciales. - image. - tradition dans le secteur ou combinaison originale de compétences tirées d'autres secteurs. - coopération élevée des circuits de distribution.	- coordination élevée des fonctions R&D et marketing et production. - attraction exercée sur les personnes possédant les qualités requises. - objectifs et contrôles quantitatifs mais aussi qualitatifs

Source : stratégique, 2002.

2.2.3 La stratégie de focalisation

La stratégie de focalisation est différente des deux précédentes. Elle consiste pour l'entreprise à proposer une offre qui s'adresse à un segment étroit du secteur (par exemple en termes de type de produit, de type de clientèle ou de zone géographique). C'est pour cette raison que M. Porter appelle aussi cette stratégie « concentration de l'activité ».

La focalisation est suivie, par exemple, par les sociétés de coursiers à vélo, qui limitent leur activité à une seule ville (ex. : Urban Cycle pour Paris et sa proche périphérie).

La focalisation a deux variantes. Elle peut en effet reposer sur un avantage concurrentiel qui, sur le segment étroit ciblé, est fondé :

- sur les coûts (ex. : Eurolines, avec des transports internationaux à bas coût en bus) ;
- ou sur la différenciation (ex. : une eau de marque régionale).

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

L'entreprise qui choisit la focalisation évite d'entrer en concurrence avec de grandes entreprises. Ces dernières ont effet tendance à s'adresser à une cible large et sont généralement peu intéressées par un segment étroit, du fait même de sa petite taille.

En se focalisant sur un ou quelques segments étroits, une entreprise peut bien connaître les attentes des clients concernés, y répondre et fidéliser ainsi sa clientèle. Elle peut aussi y être rentable.

Du fait des moindres coûts et risques de cette stratégie, la focalisation intéresse généralement les PME ou les nouveaux entrants.

La focalisation présente des risques pour l'entreprise. Elle la rend en effet dépendante d'un segment qui peut s'avérer trop étroit et sur lequel la demande peut décliner pour diverses raisons. Ainsi, le développement des programmes de lutte contre l'obésité peut fragiliser la situation d'une entreprise (ex. : l'entreprise Homme fort est positionnée sur la vente de vêtements pour hommes grands et forts par Internet).

Par ailleurs, le segment étroit sur lequel l'entreprise intervient peut aussi être convoité par d'autres entreprises du fait même de sa rentabilité. La stratégie de focalisation peut alors être remise en cause.

Tableau N°3 : Fit entre stratégies de M. PORTER et stratégie RH :

STRATEGIE	CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES	MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
Domination par les coûts	Investissement en capital Supervision des salariés Control des coûts Distribution peu coûteuse Organisation centralisée	Accent sur l'efficacité de la production Description précise des emplois Accent mis sur les qualifications et les capacités Formation spécifique Utilisation des évaluations de performances comme un outil de contrôle
Différenciation	Développement du marketing Organisation réputée pour la qualité ou un leadership technique Attraction des personnes très qualifiées, créatives	Accent sur l'innovation, la flexibilité Emploi peu spécialisé Recrutement externe Formation à destination des équipes de travail Individualisation de la rémunération Evaluation de performance comme outil de développement
Spécialisation	Mélange d'avantage coût et de différenciation	Mélange des pratiques précédentes

Source : Fit entre stratégies de Porter (1980) et stratégie RH, d'après Gomez-Meija et al. (2001), managing human resources, Prentice Hall.

Chapitre I Genèse et concepts de la stratégie d'entreprise

Conclusion

L'origine de la stratégie et le domaine militaire, dont elle signifie l'organisation des ressources conformément à un plan pour vaincre l'ennemi, où on trouve que la plupart de la terminologie utilisée dans le domaine économiques stratégiques, est inspirée dans le domaine de la guerre. Ainsi la stratégie a une approche sociale, fondée sur le concept que chaque individu adopte une stratégie, qui devient collective et permet de gouverner la complexité dans une entreprise.

Malgré la diversité des définitions de ce concept pour l'entreprise, nous trouvons qu'elles sont d'accord sur certains éléments importants qui sont : les ressources et les objectifs, et pour certains définition s'ajoute l'environnement comme un élément qui ne peut pas être négligé lors de son élaboration.

La stratégie dans une entreprise a donc pour objectif de créer un avantage concurrentiel : dégager un profit durable et supérieur à celui des concurrents, à travers une meilleure cohérence entre les ressources et compétences de l'organisation et les menaces et les opportunités de son environnement.

Et enfin le concept « stratégie » est de plus en plus fréquemment associé à celui de « Gestion des Ressources Humaines ». Cela s'explique par la nécessité, dans les organisations, d'avoir une vision plus vaste et globale de la GRH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. C'est ainsi que l'on parle actuellement du « Management des Ressources Humaines » qui sont l'extension de GRH en éliminant les faiblesses de cette dernière.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Introduction

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

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

Ce deuxième chapitre présente les fondements théoriques des ressources humaines et le rôle de management des RH dans l'élaboration de la stratégie.

Section 01: Concepts et fondements théoriques du management des ressources humaines

1.1. Fondements théoriques et historique du management des ressources humaines

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son entreprise et ses employés est l'autorité, cependant cette idée reçue fut peu à peu délaissée dans les débuts du XX^{ème} siècle avec l'apparition des premières théories relatives au management des ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humains et l'école moderne, chaque phase avait pour objet de compléter la phase précédente et c'est ce qui a causé l'évolution de la perspective de la Gestion des Ressources Humaines.

1.1.1 L'école classique :

Parmi les principaux précurseurs de la théorie des organisations, apparaissent le français FAYOL et l'américain TAYLOR, et l'allemand WEBER. Tous trois sont considérés comme les fondateurs de ce qu'on a coutume d'appeler "l'Ecole classique du management" et leurs idées ont été largement mises en pratique dans les entreprises.

FAYOL s'est principalement intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise et a jeté les bases de la théorie administrative. TAYLOR s'est quant à lui, davantage penché sur l'organisation des ateliers de production ; il a donné son nom au "taylorisme" ou "gestion scientifique du travail". WEBER prône pour une organisation bureaucratique de l'entreprise qui est, selon lui, l'assurance de l'efficacité organisationnelle.

A. Frederick Winslow Taylor (Taylorisme) :

Le taylorisme est une méthode de travail qui tire son nom de celui de l'ingénieur américain Frederik Winslow Taylor (1856-1915).

D'abord apprenti dans un petit atelier de mécanique de Philadelphie puis ouvrier, contremaître, ingénieur en chef à la Midvale Steel co, et enfin consultant en organisation industrielle, F.W.Taylor est le fondateur de l'Organisation Scientifique de Travail.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Pour Taylor (Shop Management 1903, principal of Scientific Management 1909) on peut augmenter la (faible) productivité de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue en le gratifiant de meilleurs salaires.

Selon lui, il n'existe qu'une façon d'exécuter rationnellement et efficacement une tâche (The one best way) et chaque ouvrier peut être formé pour devenir « excellent » à un poste donné. C'est à la direction qu'il incombe de découvrir ces méthodes et de fournir les possibilités de perfectionnement.

Les principes :

- Division verticale du travail (séparation des tâches) : les tâches de conception, d'organisation, de contrôle et d'exécution sont confiées à des personnes différentes.
- Division horizontale du travail (parcellisation) : le processus de production est divisé en tâches élémentaires confiées à des ouvriers spécialisés.
- Etudes scientifique du travail : les méthodes de travail sont analysées, décomposées, chronométrées puis rationalisées afin de réaliser des gains de temps et des économies de gestes.
- Sélection scientifique des ouvriers et entraînement de la main d'œuvre.
- Adaptation des outils aux tâches à réaliser.
- Salaire au rendement.

B. Henri Fayol :

Lui va se concentrer sur le dirigeant et sur la structure des entreprises. Il est une des rares références françaises dans l'histoire du management.¹

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

Il estime que : Toutes les opérations aux quelles donnent lieu les entreprise peuvent être réunis dans les six groupe suivant :

- Opération technique : production, fabrication, transformation ;
- Opération commerciale : achats, vente, échanges ;
- Opération financière : recherche et gérance des capitaux ;
- Opération de sécurité : protection des biens et des personnes ;
- Opération de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient, statique. Etc ;
- Opération administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner, et contrôler.²

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

- La division de travail ;
- L'autorité et la responsabilité ;

¹ FABIEN de Geuser – illustrations de Flying Rogers, petite histoire des Théories du management, Edition Edenred. 2015, p 4.

² FAYOL, Administration industrielle et generale, edition enag, 1990, p5.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

- La discipline ;
- L'unité de commandement ;
- L'unité de direction ;
- La subordination de l'intérêt La centralisation ;
- Rémunération du personnel ;
- La hiérarchie ;
- L'ordre ;
- L'équité La stabilité du personnel ;
- L'initiative ;
- L'union du personnel.

H. Fayol s'oppose à F.W. Taylor).

- Unité de direction : les personnes travaillant dans un même but doivent avoir non seulement un seul chef mais aussi un seul programme.
- Degré de décentralisation : ce degré dépend de l'activité et surtout de la qualité du Personnel ; Fayot note que la centralisation est un fait d'ordre naturel, mais en soi, il n'est ni forcément bon, ni forcément mauvais;
- Stabilité du personnel: c'est un facteur de réussite pour l'entreprise car il faut du temps pour bien remplir une fonction, l'instabilité du personnel est une maladie de l'entreprise.
- Union du personnel : l'union fait la force et le chef de l'entreprise l'obtient en pratiquant l'unité de commandement, en évitant de diviser son personnel « diviser les forces ennemies est bien mais diviser ses propres forces est une lourde faute » et en évitant d'abuser des communications écrites « les communications verbales sont plus rapides, plus claires et plus harmonieuses».

C. Max WEBER :

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

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

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

1.1.2 L'école des relations humaines :

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Le mouvement des relations humaines étudie donc l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

1-1-2-1-Les travailleurs sont des êtres sociaux dont la motivation est influencée par des facteurs psychologiques

A. Elton Mayo (1880-1949)

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

Son analyse est une réaction contre la conception rationnelle qui oublie la dimension humaine du travailleur. Elle émane des recherches réalisées dans l'usine de Hawthorne (près de Chicago) de la Western Electric par le psychologue Elton Mayo et son groupe de chercheurs de l'université de Harvard entre 1927 et 1934.

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

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

B. MASLOW et la hiérarchie des besoins

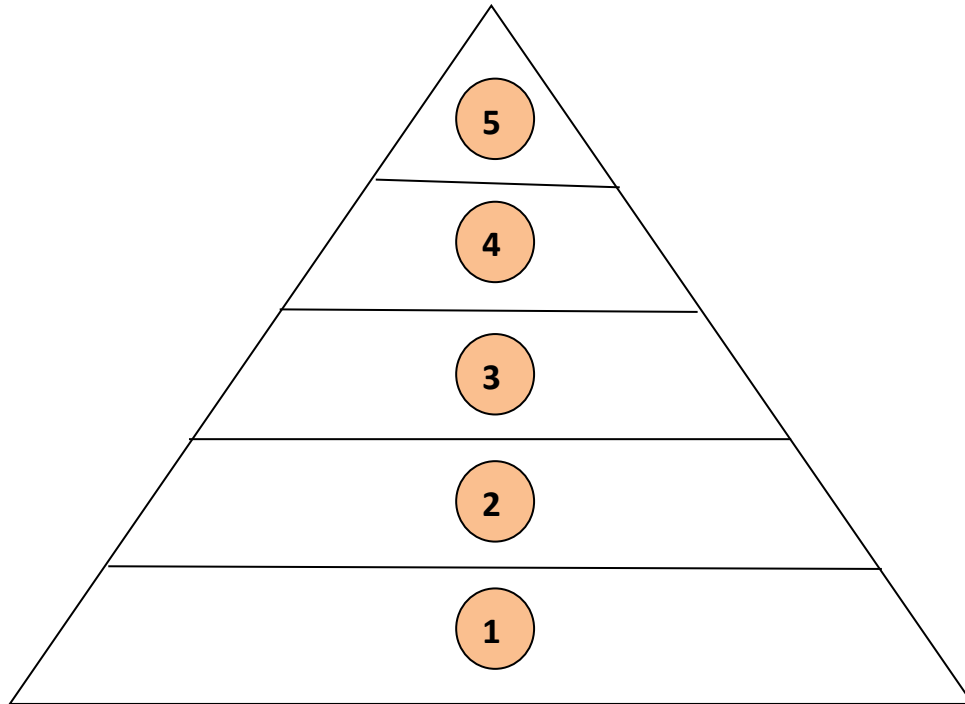
Abraham MASLOW (*Etats-Unis, 1908-1970*) est diplômé de l'université du Wisconsin.

Il est auteur de deux principaux ouvrages : *Motivation and Personality* Et *Toward A Psychology Of Being* qui s'intéresse aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. MASLOW distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés que sont :

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

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Figure N° 3 : Pyramide des besoins Abraham MASLOW



- 1** **Besoins physiologiques**
- 2** **Besoins de sécurité**
- 3** **Besoins d'appartenance**
- 4** **Besoin d'estime**
- 5** **Besoin d'accomplir**

Source: KOTLERDubois, marketing management, Ed Pearson éducation, France, Paris, p 210.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

C. Robert Owen (1771-1858)

Affirme très tôt que l'argent consacré à l'amélioration des conditions de travail représente l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse réaliser. Il déclare également que le bien-être des employés peut se révéler extrêmement profitable tout en soulageant la misère humaine. Un autre psychologue allemand.

D. Hugo MUNSTERBERG (1863-1916)

Porta son attention sur l'organisation de l'entreprise. Il critiquait la manière dont Taylor traitait les aspects humains dans le management d'une entreprise.

MUNSTERBERG était un partisan de l'approche psychologique et père de la Psychotechnique qui se focalise sur le fonctionnement de l'employé individuel. Il essayait de faire comprendre l'effet positif des conditions de travail optimales, de la motivation du personnel. Il recommande l'adoption de tests psychologiques pour améliorer la sélection des employés, défend l'intérêt des théories d'apprentissage dans le développement des méthodes de formation et préconise l'étude du comportement humain afin de déterminer les techniques de motivation les plus efficaces.

E. Mary Parker Follet (1868-1933)

Soutient que l'organisation des entreprises peut être étudiée du point de vue des comportements individuels et collectifs. Elle défend une vision transversale et beaucoup plus humaniste. Le potentiel de chacun ne peut s'exprimer selon elle qu'à travers le groupe. Le travail du dirigeant consiste donc à harmoniser et à coordonner l'effort collectif, à exercer le pouvoir avec les salariés plutôt que de les en exclure. Les dirigeants sont tenus d'exercer leur fonction en s'appuyant davantage sur leur expertise et connaissances que sur l'autorité formelle.

Mary Parker FOLLETT fut la première à reconnaître les conséquences des méthodes de production changeantes. A son avis l'homme ne pouvait se développer que dans un groupe. Sinon les possibilités de chaque individu ne resteraient que des possibilités potentielles. Seulement dans et par un groupe l'individu est capable d'acquiescer sa liberté. Avec ce principe de groupe Parker FOLLETT va à l'encontre de la pensée américaine qui part de l'idée que les individus sont indépendants quant à leurs idées, sentiments et actions.

Selon Parker FOLLETT les hommes vivent et réagissent par association et pas comme des individus autonomes. Elle voulait montrer que le développement individuel n'est possible qu'en groupe. Après 1924 Parker FOLLETT commençait - sous l'auspice du Bureau américain de la gestion du personnel à propager ses idées. Elle s'opposait aux négociations collectives entre le patronat et le salariat car chacun raisonnait partant de son propre intérêt. Elle mettait l'accent sur l'intérêt commun. A son avis une entreprise est une unité interagissant constamment avec son entourage se composant des créanciers, clients, actionnaires, concurrents et fournisseur. et avec la communauté.

Dans sa conception il n'est plus question de pouvoir 'sur' mais de pouvoir 'avec'. Il ne devait plus y avoir une relation automatique entre l'autorité et la fonction dans une entreprise - comme c'était l'idée de Taylor - mais l'autorité sera fondée sur les connaissances et sur les expériences. 'Travailler avec' au lieu de travailler sous' c'est l'essence de bons rapports humains dans une entreprise. Parker Follet mettait beaucoup de confiance dans la science comme moyen d'améliorer la gestion et le service personnalisé. A son avis une intégration entre la Recherche de profit et le service était possible.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

F. Frederick Herzberg

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

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

- Les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie). Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles). Mais leur présence apaise sans vraiment stimuler.
- Les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto-motivation). En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.¹PIERRE LOUART, MASLOW, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, IAE de Lille, 2002, p8.
- Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de Satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : La réussite, la considération, l'autonomie, la responsabilité, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :
- L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées ;
- L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.²FABIEN SAULNIER, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, p3.

G. Les relations humaines et le management participatif :

Le mouvement des relations humaines se développe. La prise en compte des relations sociales et le développement parallèle de la psychologie vont donner un nouvel éclairage au management et redéfinir ses fonctions.

H. La théorie X et la théorie Y de D. Mc GREGOR :

D. Mc Gregor élabore la véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y.¹

¹IAHDAR SEKIOU, la gestion du personnel, Edition organisation, paris, 1986, P23.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Tableau N°4 : la théorie X, Y et le management participatif

X	Y
4 postulats implicites : • L'individu éprouve une répugnance naturelle envers le travail • Les individus doivent être dirigés, contrôlés et contraints • L'individu a peu d'ambition, il recherche avant tout la sécurité • L'individu est égoïste, égocentrique et indifférent à la stratégie de son organisation	Hypothèses principales : • L'homme est capable de motivation PERSONNELLE, il recherche la satisfaction des besoins sociaux • L'individu apprend lorsqu'il est placé dans des conditions favorables à accepter les responsabilités mais aussi les recherches
Management autoritaire : • Le manager gère les ressources de l'entreprise en personnel, matières premières, capitaux, technologie,... • Oriente les efforts des salariés en cherchant à les motiver tout en contrôlant leur activité • Intervient face à la passivité naturelle des salariés en les récompensant et en sanctionnant les comportements négatifs	Management participatif : • Organiser des conditions et des méthodes de TRAVAIL pour que le personnel puisse mieux atteindre ses propres buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'ORGANISATION

M. Gregor souligne que le management autoritaire (théorie X) ne peut être efficace car il ignore une partie des besoins et des motivations de l'homme au travail. A cela, il y oppose la théorie Y (management participatif) conduisant à un management dont la tâche essentielle est d'organiser des conditions et des méthodes de travail pour que le personnel puisse mieux atteindre ses buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'organisation.

1-1-2-2-Le style de leadership est déterminant pour l'efficacité de l'entreprise et ses objectifs stratégiques :

- **K. Lewin** s'est intéressé aux rapports entre le chef et le groupe, à partir de l'observation de groupes d'enfants. Il distingue ainsi trois styles de l'exercice du leadership (commandement)
 - Le démocratique (participation directe aux activités, suggestions et encouragement du chef)
 - le permissif (« laisser-faire » par retrait du chef qui se contente de communiquer ses connaissances)
 - l'autocratique (ordres et distance du chef)

Il conclut à la supériorité du style démocratique quant à la performance et la satisfaction dans le travail. Il met également en évidence l'existence de groupes informels et l'existence d'une dynamique de groupe. C'est-à-dire d'un ensemble d'interactions entre les membres d'un groupe qui génère, dans un groupe à forte cohésion, un gain d'efficacité individuelle et

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

globale. En effet, le fait d'appartenir à un tel groupe favorise chez ses membres certains apprentissages et l'acceptation de certaines valeurs et comportements.

R.Likert¹

- distingue, quant à lui, quatre modes de management :
 - autoritaire : centralisation, communication hiérarchique, sanctions.
 - paternaliste : style protecteur, récompenses et sanctions.
 - consultatif : travail en équipe et communication mais participation factice.
 - participatif : participation du groupe de travail à la prise de décision, la définition des objectifs stratégiques de l'entreprise et la résolution des conflits. Forte communication et forte coopération entre les membres de groupe.

Il conclut à la supériorité de ce dernier modèle, tant en ce qui concerne les résultats économiques qu'en ce qui concerne la satisfaction des hommes. Selon lui, une direction participative est plus motivante car « dans une organisation autocratique, les subordonnés s'agenouillent devant les supérieurs et combattent entre eux pour la puissance et les fonctions ».

L'école des relations humaines critique l'école classique parce qu'elle néglige la nature humaine du travail et les motivations et démotivations des salariés. Elle a mis en évidence le fait que pour avoir une meilleure productivité, il faut aussi s'intéresser au travailleur en tant que personne.

1-1-3-l'école de la décision

La stratégie d'entreprise consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme. Les idées et les ambitions du dirigeant et des autres acteurs de l'entreprise se transforment en action et en objectifs stratégiques qui sont déterminés par la finalité de l'organisation, et qui dépendent à la fois des ressources dont elle dispose (le manager doit connaître et développer les ressources disponibles, notamment la ressource humaine). Donc la réflexion stratégique anticipe la décision ou l'action et l'élaboration de la stratégie se forme également pendant et après l'action (IMC de Simon).

1-1-3-1-Le modèle IMC de H. Simon

La décision relève de tout un processus schématisé par H.A.SIMON dans son modèle IMC par lequel il a obtenu le prix Nobel d'économie en 1978 et qui retient trois phases⁹ H.Simon, Administrative behavior, New York Macmillan, 1943 :

- La phase d'intelligence : Quel est le problème ?

C'est la phase de compréhension et d'identification du problème qui aboutit à un diagnostic.

Le décideur explore l'environnement externe pour identifier les situations appelant décision.

Percevoir une telle situation ou problème revient à détecter, à travers les informations qui nous parviennent, un déséquilibre entre ce qui se passe, le réel et ce qui aurait dû se passer, c'est-à-dire une image construite du réel.

- La phase de modélisation : quelle est la solution ?

La seconde phase d'analyse exhaustive des solutions praticables qui suppose une parfaite connaissance de celle-ci et de leurs conséquences.

- La phase de choix : quelle est la meilleure solution ?

La phase finale de choix de la solution retenue, en fonction des moyens disponibles et des objectifs fixés. Et c'est cette solution finale qui se transforme en stratégie.

Le modèle IMC s'arrête ici mais le décideur doit par la suite contrôler la mise en œuvre de la solution qui l'a retenu, d'une façon à évaluer les résultats et il va devoir s'assurer que la solution qui a été mise en œuvre est bien la solution la plus adaptée.

En effet, ce n'est pas le cas, éventuellement il doit mettre en place des mesures correctives, et par la suite élaborer une stratégie adéquate.

¹ Likert (R), Le gouvernement participatif de l'entreprise, Gauthier-Villars, 1974.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

H.A.SIMON remarque qu'en pratique de nombreux obstacles peuvent survenir lors d'une prise de décision, pour lui la rationalité du décideur est nécessairement limitée car la décision s'intègre dans un Environnement complexe, incertain et le caractère de l'information est imparfait.

Ainsi, la personnalité et le style de direction du dirigeant qui est un facteur explicatif et déterminant du processus de décision dans l'entreprise.

H. Simon distingue trois types de décisions : les décisions programmées (structurées), les décisions semi-programmées et les décisions non programmées (non structurées) :

- **Les décisions programmables (structurées)** : ce sont des décisions répétitives et routinières faciles à prendre pour lesquelles les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanismes qui permettent de les évaluer connus.

- **Les décisions semi-programmées**: Ce sont les décisions que rencontrent souvent les cadres. Les informations nécessaires sont plus ou moins fiables, difficiles à obtenir et doivent être structurées selon des procédures. Il faut choisir entre plusieurs solutions sans savoir si ce choix sera optimal ou non.

- **Les décisions non programmables (non structurés)** : ce sont les décisions qui ont un caractère non structuré et qui sont très importantes pour la vie de l'entreprise. Les informations sont impossibles à obtenir. Ces décisions dépendent de la compétence (le processus mental, l'intuition et l'apprentissage) des dirigeants de l'organisation. Ces décisions sont caractérisées par :

- Un grand degré d'incertitude
- Un grand degré de complexité

Un degré d'indécision dans la nature du problème.

En effet, Les décisions prises par les dirigeants de l'organisation doivent servir les objectifs et les stratégies qu'ils ont eux-mêmes définis.

La prise de décision est un acte primordial dans la conduite d'une organisation, car il constitue l'élément qui garantira la pérennité et le développement de l'entreprise ou bien l'échec et la faillite de cette dernière.

Plusieurs décisions sont prises chaque jour au sein de l'organisation, allons des plus importantes qui engage l'avenir de l'entreprise au long terme au moindres qui sont émises à répétitions afin d'assurer le bon fonctionnement des différentes structures.

Les personnes habilitées à prendre des décisions au sein de l'entreprise varient selon l'importance de la décision, les plus importantes sont prises au plus haut sommet de la hiérarchie et les plus simples sont prises par des personnes qui ne sont pas spécialement des hauts responsables.

IGOR ANSOF a proposé en 1965 une Classification selon le niveau de décisions répartis en trois types essentiels :

- Le premier niveau s'est les décisions dites stratégiques :

Ce sont les décisions les plus importantes c'est-à-dire celle qui concernent les relations de l'entreprise avec son environnement. Elles se situent au sommet de la hiérarchie, elles engagent sur le long terme et elles sont prises par la direction générale de l'entreprise.

Donc, la décision stratégique est une décision de longue influence directement l'avenir de l'entreprise.

- Deuxième type de décisions sont les décisions tactiques ou dites organisationnelles :

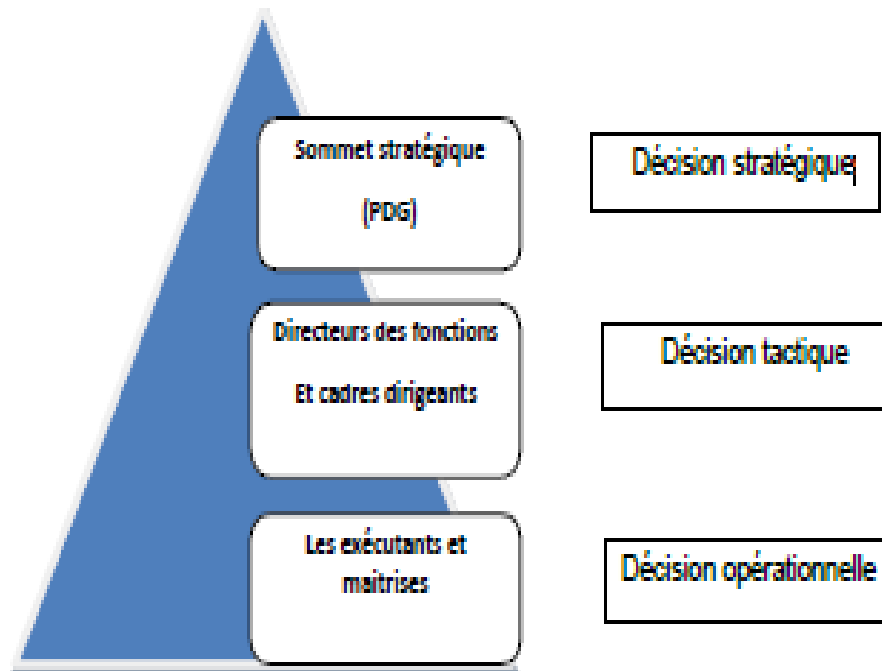
Elles sont des Décisions de moyenne importance qui concernent la gestion des ressources de l'entreprise, elles Engagent sur moyen termes et elles appartiennent aux directions fonctionnelles de celle-ci.

- Le dernier type, les décisions opérationnelles :

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Qui concernent l'exploitation courante de l'entreprise, Il s'agit de petites décisions simples qui sont prises d'une manière répétitive presque tous les jours qui engagent l'entreprise sur le court terme c'est la raison par laquelle elles peuvent être prises par une multitude d'agents au sein de l'organisation.

Figure N°4: classification des décisions selon leur niveau d'exécution :



Source : H. IGOR ANSOFF : strategic management : 2ème édition 2007.

L'école de la décision est l'une des approches qui a remis en cause le principe de base de l'école classique portant sur le décideur unique et qui est l'entrepreneur dont l'objectif de maximisation de profit est aussi unique. C'est à partir de là que Simon intègre le principe d'objectif de satisfaction fondé sur une coalition des différentes attentes des différentes parties prenantes. D'où, l'intérêt d'intégrer les objectifs des différentes parties de la ressource humaine dans le processus de décision et donc dans la définition de la stratégie de l'entreprise.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

1-2 : concepts généraux sur le management des RH¹

Avant de définir le management des Ressources Humaines et la Gestion des Ressources Humaines, On distingue d'abord, la différence entre les deux notions :

Le management est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs, il correspond à l'idée de gestion et de pilotage appliquée à une entreprise.

Le management consiste alors à :

- Fixer des objectifs (stratégiques et opérationnels).
- Choisir les moyens de les atteindre.
- Rechercher l'efficacité, mettre en œuvre.
- Contrôler la mise en œuvre et les résultats obtenus.
- assurer une régulation à partir de ce contrôle.

Il comprend une dimension technique, principalement liée à la comptabilité analytique et aux méthodes de contrôle de gestion visant à optimiser les ressources et une dimension humaines, liée à la nécessité d'obtenir la motivation et la coopération des membres composant l'organisation.

Quant à la Gestion, elle correspond à l'origine, à l'administration des organisations. Elle s'est développée dans les années 1950 pour englober les questions de management et de directions. Elle renvoie à la conduite des organisations, c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque chose.

Le management des Ressources Humaines est une discipline qui complète la Gestion des Ressources Humaines, il est primordial pour la bonne marche de toutes entreprises c'est un ensemble de pratiques ayant pour objectifs de disposer d'un capital humain compétent et motivé afin d'optimiser le fonctionnement de l'organisation.

Quant à Gestion des Ressources Humaines c'est une discipline des sciences sociales qui consiste à la mise en adéquation aussi proche que possible des Hommes avec leur environnement socioprofessionnel, elle est chargée de mener les politiques sociales de la firme en accord avec les besoins de cette dernière.

Alors quand on parle du management des Ressources Humaines, on s'intéresse principalement à la firme en tant que système ouvert sur son environnement et son aspect humain, c'est tout simplement une fonction stratégique créant de la valeur pour l'entreprise qui permet l'obtention d'un personnel compétent et motivé.

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de la Gestion des Ressources Humaines nous avons opté pour ces définitions :

P. Roussel 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 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'entreprise². »

¹ Olivier mier, Dico du manager, DUNOUD, Paris, 2009, P95-100.

² Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1,p5

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

« La gestion de 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. »¹

Selon St-ONGE et al. (2004), la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à «un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise »²

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan et al. (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue « l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels. »³

La Gestion des Ressources Humaines se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue

1-3-De la fonction personnelle au management des Ressources Humaines

1.3.1. De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines : Une distinction entre la fonction personnelle, l'administration du personnel, la gestion Du personnel et la gestion des ressources humaines nous serait très utile.

1.3.2 .La fonction personnelle : comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail

1.3.3. L'administration du personnel : Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides.

1.3.4 La gestion du personnel : Gérer, c'est planifier, organiser, diriger, contrôler, former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer, responsabiliser. Elle peut être définie comme étant le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation. Sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut.

¹L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.

² A voir : St-Onge et al, 2004, p. 6

³ Dolan et al. 2002, p.5

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

1.3.5 La gestion des ressources humaines : Le concept de GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion. La fonction ressource humaine est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal.

Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Conclusion

Pour les classiques en général. L'homme représente une force de travail que l'on doit exploiter.

En effet, TAYLOR s'est intéressé à l'organisation du travail et particulièrement à la gestion de la production dans des ateliers industriels. L'efficacité du processus productif passe par la décomposition et l'optimisation de chaque tâche, voire de chaque geste. Il recommande :

- La division verticale des tâches (séparation des tâches de conception et d'exécution) qui ne permet pas aux ouvriers de participer à la prise de décision.
- La division horizontale des tâches (parcellisation des activités et spécialisation des ouvriers attachés à leur poste et à une opération élémentaire)

TAYLOR n'intègre pas les facteurs physiologiques, psychologiques et sociologiques du travail dans ces analyses.

Le courant des RH a mis en évidence l'importance du facteur psychologique dans le fonctionnement des organisations. Ces théories ont cependant subi de nombreuses critiques portant notamment sur la généralisation de conclusions d'expériences particulières quand l'influence de facteurs externes au groupe de travail est le plus souvent négligée. Elles ont néanmoins connu un grand succès auprès des employeurs auxquels elles proposent une gamme de moyens de motivation non monétaires et auprès des salariés auxquels elles confèrent un rôle crucial dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le développement de la socio psychologie et de l'étude des relations humaines dans les organisations accorde une importance croissante à l'individu, à son rôle dans l'organisation et à ses motivations au travail. Mayo a mis en lumière également l'importance des facteurs psychologiques dans cet accroissement.

Aujourd'hui, il semble important la nécessité de prendre en compte pour l'organisation des valeurs qui traversent la société et qui affectent le comportement des individus (protection de l'environnement, développement durable...)

Le passage d'une fonction personnel à une fonction Ressources Humaines trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale. Alors que les services du personnel étaient principalement centrés sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement), le développement de la fonction Ressources Humaines progressivement permis le développement stratégique des ressources humaines: la direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise.

De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent: gestion des effectifs, de savoir, savoir-faire, savoir-faire-faire, des compétences individuelles et collectives, de la formation, des rémunérations, des motivations et promotions, des carrières, maintien de l'employabilité etc. En lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise c.à.d. aux objectifs stratégiques de l'entreprise et les directions opérationnelles et c'est ça réellement le management des Ressources Humaines.

Les équipes ressources humaines Les assistent dans l'organisation, l'administration et développement des ressources humaines de l'entreprise.

Les Direction ressources humaines sont devenues des partenaires stratégiques comme en témoigne leur présence accrue sein des comités exécutifs des entreprises.¹

¹ Guillot-Soulez Chloé, GRH, Gualino, édition n°10 2007, chapitre 1, p .19, version numérique.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Section 2: Le rôle du Management des Ressources Humaines dans l'élaboration de la stratégie ¹:

L'homme tient une place centrale dans l'entreprise : il décide, agit, innove et produit, La mise en œuvre de la stratégie nécessite de mobiliser et de gérer efficacement les ressources humaines, afin de réaliser les objectifs que l'entreprise s'est fixés.

2-1 :L'adaptation des Ressources Humaines aux objectifs stratégiques

Dans un environnement turbulent, la flexibilité représente un des enjeux fondamentaux de la gestion des ressources humaines: il s'agit d'ajuster les effectifs en fonction des stratégies adoptées, de l'intensité de l'activité et des contraintes au contexte socio-économique. Mais la flexibilité comporte des limites que l'entreprise ne peut ignorer.

La formation et de manière plus générale, la motivation et le développement des compétences peuvent être sources d'avantages concurrentiels et contribuent à la satisfaction et à l'épanouissement des salariés.

Les compétences que soit collectives ou individuelles constituent une ressource stratégique fondamentale, génératrice d'avantages concurrentiels durables

Assurer l'adéquation entre les ressources et les besoins suppose la mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines tant sur le plan quantitatif (les emplois) que qualitatif (les compétences). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devient ainsi un support de l'action stratégique.

2-1-1-L'évolution de la gestion des ressources humaines

Les mutations technologiques rendent caduques les anciennes formes d'organisation du travail, elles ont entraîné des changements importants dans les méthodes de gestion du personnel. En particulier, le rythme rapide des évolutions techniques.

Exige des salariés, outre l'élévation de leur qualification, une (adaptation à de nouveaux métiers et un élargissement de leurs domaines de compétence polyvalence.

L'environnement économique : se caractérise aujourd'hui par une concurrence internationale forte, un contexte de croissance hésitante. Ce qui rend impossible le maintien des anciens modes de gestion rigides du personnel. L'entreprise recherche une souplesse d'adaptation de la main-d'œuvre qui est obtenue par la flexibilité des effectifs et des horaires.

L'individualisation des carrières et des rémunérations, le développement de la négociation d'entreprise : La gestion des ressources humaines apparaît désormais comme un facteur clé de succès des entreprises et sa dimension stratégique se révèle de plus en plus.

Les facteurs psychosociaux ont également transformé de façon considérable le rôle et la place de la « fonction personnel » : à la seule prise en compte de la dimension physiologique de l'homme au travail se sont ajoutés la reconnaissance de son appartenance à un groupe ainsi que des considérations sur ses motivations personnelles, psychologiques et intellectuelles.

¹ Management des entreprises en 24 fichiers, Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER édition DUNOD

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

2-1-2-La politique d'emploi des ressources humaines

La gestion de l'emploi a pour objet de procurer à l'entreprise l'effectif, les qualifications et les compétences dont elle a besoin.

- La gestion prévisionnelle du personnel (GPP)
Trop souvent, la gestion de ressources humaines est confinée à un rôle passif et réactif et n'intervient qu'une fois les options stratégiques fixées. La gestion prévisionnelle du personnel ambitionne de positionner la fonction RH comme un véritable partenaire stratégique de la direction. Elle préconise l'adoption d'une démarche proactive pour favoriser l'adéquation entre les besoins de l'organisation et le personnel dont elle dispose. Selon Martory et Crozet, elle permet de répondre à la question : « dans quelle structure, avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ? ». ¹ Emery et Gonin définissent quant à eux la gestion prévisionnelle du personnel comme le « processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs ² ». Ce processus chapeaute en quelque sorte tous les autres processus RH. Il entretient des liens particulièrement étroits avec la gestion de la performance, le développement des compétences et l'évolution professionnelle.
- **les régulations internes** qui consistent à adapter les ressources disponibles aux besoins prévus, par des politiques d'aménagement de la durée du travail en cas d'écarts quantitatifs, ou par des politiques de formation et de réaffectation des ressources humaines en cas d'écarts qualitatifs. Le but est de faire coïncider les qualifications, les compétences et les niveaux hiérarchiques actuels avec les exigences des productions, des technologies à venir:
- **les régulations externes** se traduisent par le recrutement de nouveaux salariés ou la réduction des effectifs actuels, par des licenciements, des mises à la retraite anticipée ou des incitations au départ volontaire, le plus souvent dans le cadre de plans sociaux.

2-1-3-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC est une technique de gestion des ressources humaines (GRH). « Elle est une démarche d'ingénierie des ressources humaines, qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences) »³

« La GPEC définit donc l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emplois-ressources. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations

¹Martory, Crozet 2013, p9

² Emery, Gonin 2009,p84

³ Patrick Gilbert et Michel Parlier, chapitre 9, la gestion professionnelle des RH : fondement, bilan et mise en oeuvre, dans WEISS Dimitri , *Ressources humaines*, 3^{ème} édition, édition d'organisation 1999, 2005 p. 498.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles) »¹

La GPEC a pour objet de déterminer les mouvements à organiser dans les trois (3) à cinq (5) ans à venir pour répondre aux besoins de l'établissement.

Elle a une double dimension, collective et individuelle, en ce sens qu'elle intègre les ressources humaines comme variable stratégique sur le plan collectif, et sur le plan individuel, permettant à chaque salarié d'être l'acteur de sa propre employabilité. Jean-Pierre CITEAU² soutient que la mise en place d'un système de GPEC ne peut se faire sans le concours de tous ceux qui ont à prendre des décisions, qu'elles soient stratégiques, administratives ou opérationnelles. La GPEC se doit d'être un mode de gestion intégré et partagé. En effet, il ne suffit pas qu'un développement stratégique des ressources humaines soit pertinent pour être réalisable ; il faut qu'il soit précisément connu des différents acteurs concernés et reconnus comme mobilisateur par ceux qui auront à conduire les opérations.

2.1.4 La politique de rémunération :

La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise; les performances attendues et les résultats économiques.

La politique salariale repose sur la recherche d'un triple équilibre :

- l'équilibre financier de l'organisation ;
- la compétitivité externe compte tenu du marché du travail ;
- l'équité interne.

2-1-5- La politique de valorisation des ressources humaines

La valorisation des ressources humaines se traduit dans les actions de l'entreprise participant à l'enrichissement du savoir, des savoir-faire, du confort matériel au travail et de la reconnaissance sociale des salariés. Elle s'appuie sur l'amélioration des conditions de travail et sur la politique de formation et d'évaluation du personnel.

2-1-5-1-L'amélioration des conditions de travail

Concerne d'abord l'aménagement au temps de travail qui représente un axe essentiel de la gestion des ressources humaines: elle peut être considérée dans un cadre annuel (annualisation), ou ne hebdomadaire. Elle a également trait à l'ergonomie visant à garantir la santé physique et psychologique des salariés, la réduction de la fatigue professionnelle i que celle des problèmes liés à L'inadaptation industrielle. Les actions de valorisation ont également pour objectif l'amélioration de la sécurité des salariés (réduction des accidents du travail). Ces actions d'amélioration des conditions de travail s'inscrivent dans une perspective de gestion des risques humains, économique et juridique elles permettent également à l'entreprise de réduire de façon not certains coûts cachés.

2-1-5-2- Formation du personnel

Constitue, le principal facteur de valorisation des ressources humaines. Si certains dirigeants qui la regardent comme un investissement indispensable, elle est parfois négligée par d'autres qui n'y voient qu'un supplément du coût. La formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont pourtant devenues nécessaires à la survie d'entreprises

¹ CITEAU Jean-Pierre, *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, 4^{ème} édition Armand Colin p. 64.

² CITEAU Jean-Pierre, *opcit.* p. 68.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

confrontées à des mutations technologiques et sociales permanentes, et à la compétition internationale:

- elle est indissociable de la stratégie de l'entreprise qu'il est impossible de mettre en œuvre sans avoir. Programme la formation du personnel dans un but d'adaptation à ses nouvelles missions ;
- elle procède du dialogue social en faisant coïncider projets professionnels personnels et impératifs de compétitivité ;
- elle permet à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques tout en évitant les chocs sociaux des licenciements collectifs.

2-1-6-L'appréciation des compétences individuelles et collectives

Les premières démarches d'évaluation des salariés dans l'entreprise ont pris la forme de notations, puis d'évaluations des performances avant de constituer une véritable appréciation.

- L'appréciation est « un processus de jugement du personnel systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions» (M. Thévenet). Elle est donc un outil dont l'objectif est d'accroître la performance, de favoriser l'anticipation et le développement des compétences tant individuelles que collectives.
- L'appréciation porte sur les individus comme sur les groupes mais la nature des éléments évalués dépend des objectifs poursuivis. L'appréciation peut porter sur :
 - La performance, c'est-à-dire la façon selon laquelle une fonction est remplie. Elle peut ainsi concerner les activités, les comportements ou encore les résultats ;
 - Les potentiels, c'est-à-dire établir les possibilités d'évolution professionnelle des salariés : compétences, aptitudes, capacités

Les outils utilisés dans le cadre de démarches d'appréciation sont divers :

- Les guides d'entretien par exemple, permettent de lister les éléments à aborder par L'évaluateur qui pourra également s'appuyer sur des grilles de critères qui assurent alors une relative objectivité à son appréciation ;
- Le bilan compétences : est utile pour évaluer les compétences globales et les motivations et aptitude d'un individu et est réalisé dans la perspective d'une évolution de carrière ;
- Le bilan de comportemental vise à appréhender le comportement d'une personne dans une situation qu'il aura à affronter dans le cadre d'une future fonction ;
- Enfin l'accompagnement individuel (coaching) consiste à aider un individu à progresser dans sa pratique professionnelle en analysant ses façons de faire au quotidien : actes, décisions... et en l'aidant à résoudre ses problèmes.

Ainsi certains ratios sont établis régulièrement que l'on peut retrouver dans le bilan social ou dans des tableaux de bord: turn-over, absentéisme, accidents et maladies du travail... Les défauts de qualités peuvent également être le signe d'un manque de motivation du personnel. Certaines directions des ressources humaines s'attachent par ailleurs à mener des enquêtes auprès des salariés afin de déceler les sources de mécontentement et de conflits possibles et d'apprécier la satisfaction des salariés.

Plusieurs leviers existent pour développer la motivation des salariés au sein de l'entreprise: une politique de rémunération attrayante, un style de direction stimulant la mise en œuvre d'innovations organisationnelles qui donnent du sens au travail et favorisent la socialisation.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

- La rémunération, contrepartie du travail doit être stimulante pour les salariés et préserver la compétitivité de la firme, c'est pourquoi les politiques de rémunérations favorisent la flexibilité et s'orientent vers l'individualisation. Les directions des ressources humaines ont donc à construire et à articuler un système complexe d'évaluation des salariés. Les éléments variables s'appuyant sur les performances individuelles et/ou collectives des salariés se généralisent ainsi et les entreprises proposent également une participation aux résultats ou un intéressement.
- Les styles de direction participatifs: responsabilisent les salariés et contribuent à ce que ces derniers s'impliquent davantage. Les dirigeants peuvent par exemple décentraliser le pouvoir de décision, réduire le nombre de niveaux hiérarchiques ou mettre en place des modes de direction par objectifs.
- Les innovations organisationnelles : ont pour finalité de développer la satisfaction au travail ou de réduire les éléments d'insatisfaction.

2-1-7-Le rôle de la culture et du projet d'entreprise dans la motivation des salariés

« La culture d'entreprise correspond à l'ensemble des valeurs partagées, rites, mythes et symboles et histoire de l'organisation » (M. Thévenet). Les valeurs sont des codes comportementaux qui ont ancré l'histoire de l'entreprise et orienté ses pratiques managériales. Il s'agit par exemple d'éthique, d'esprit d'équipe, de simplicité, d'orientation client, de professionnalisme... Les rites sont des comportements spécifiques provenant de coutumes développées dans l'entreprise. Les mythes sont les histoires et anecdotes qui circulent au sein de l'entreprise. Les symboles sont des signes porteurs d'information et liés aux valeurs : tenue vestimentaire, logo...

La culture d'entreprise s'incarne parfois dans un projet d'entreprise qui a pour vocation de motiver le personnel et de le fédérer autour d'un objectif commun et clairement défini.

La culture d'entreprise est donc un facteur de socialisation dans le sens où elle réunit le personnel, c'est aussi un facteur de motivation qui contribue à la performance de la firme.

2.2. Le management des compétences comme une source d'avantage concurrentiel : ¹

Dans un monde de travail marqué par un développement technologique très rapide et par la mondialisation de l'économie, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de la qualité des compétences qu'elles ont su développer et rassembler.

- Que ce que donc le management des compétences et quelles sont ses applications ?

2.2.1. Le management des compétences : est une technique managériale qui permet à l'entreprise de rationaliser son organisation et sa gestion et d'accroître son efficacité, il représente donc une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales et créatrices d'avantage concurrentiel.

2.2.2. Les applications de management des compétences :

La gestion des compétences s'insère dans un cadre plus large de la gestion de la performance.

¹ Documentation sur séminaire, la gestion des compétences, la gestion des compétences « les trois démarches », M.Belouhem Abderrahmane Consultant-Formateur

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Figure N°5 : les applications du management des compétences



Source : la gestion des compétences PPT

Planification :

1. Prévoir l'évolution des emplois et de l'organisation du travail,
2. Identifier les emplois et les compétences stratégiques ou à risque,
3. Réaliser des diagnostics et identifier les actions pour réduire les écarts.

Recrutement :

1. Spécifier les exigences à partir des compétences techniques des profils recherchés,
2. Élaborer les outils de sélection pour mesurer les compétences.
3. Évaluer les candidats sur les compétences requises.

Gestion des carrières :

1. Préparer la relève pour les emplois stratégiques ou à risque,
2. Favoriser le cheminement professionnel sur la base des profils de compétences,
3. Permettre de prendre des décisions appropriées et justes en matière de promotion et de déroulement de carrière.

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Rémunération :

1. Offrir une rémunération qui tienne compte des résultats (performance) et des compétences (prouvées sur le terrain)...

Formation :

1. identifier les besoins en fonction des compétences recherchées,
2. Élaborer des plans de développement en fonction des profils de compétences des postes de l'organisation,
3. Élaborer des plans de formation en fonction des résultats des évaluations des compétences et du rendement,
4. Favoriser l'apprentissage dans le milieu du travail (mise en situation professionnelle, coaching, etc....)

Performance individuelle :

Évaluer les compétences et la performance à l'aide d'outils et de supports appropriés...

Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie

Conclusion

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, sur la qualité de son management des ressources humaines (MRH). Les RH et leurs compétences sont une source d'avantage compétitif et un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme. En effet, toutes organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources.

La mission et le rôle du management des ressources humaines est de développer

Et mobiliser les compétences des salariés et intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise qui est une nécessité reconnue également dans toutes firmes.

Le management des ressources humaines est l'extension de la GRH toutes en éliminant les faiblesses de la GRH, dans un premier temps, c'est une fonction qui est entendue dans une perspective opérationnelle, il s'agit d'administrer un personnel qui peut être numériquement important et réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification.

Dans un second temps, le management des RH acquiert une dimension plus fonctionnelle, il permet d'instaurer de bonnes conditions de travail.

Le DRH est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive, Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement

Des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur

L'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation de l'entreprise Sarl SOPI Mama :

SOPI «Société des pâtes Industrielles », est une entreprise spécialisée dans la transformation des céréales et la production des pâtes, couscous, farine et semoule sous les marques (MAMA et Garrido). Située au niveau du Lot n°13 Route de Boufarik-Guerouaou-Blida, localité de la Mitidja entre Boufarik et Blida.

2. Historique de l'entreprise SOPI :

La Société des Pâtes Industrielles 'SOPI' a été créée en 1999 par M. REDA Salem HACHELAF. L'entreprise commercialise tout d'abord ses premières pâtes sous la marque «Pasta Mama». En 2002, la société SOPI entame son entreprise de diversification et lance sur le marché algérien l'un des premiers couscous industriels. Il sera d'abord connu sous l'appellation «Couscous Mama».

Située à Guerouaou, localité de la Mitidja entre Boufarik et Blida et aussi localisée à Dar El-Beida, SOPI a petit à petit marqué sa contribution à cette industrie grandissante et si particulière dans cette région d'Algérie.

En 2003, SOPI Mama fut parmi les premiers producteurs à lancer le couscous industriel en ces temps-là, dans la même année, SOPI entama une campagne publicitaire dans le but de promouvoir de nouveau produit, le slogan utilisée pour cette première communication fut «couscous Mama" "Couroucous Bladi" et depuis Couscous Mama est devenu l'autre appellation de SOPI.

En 2012 et après plus d'une dizaine d'année d'activité dans ce secteur et de notoriété acquise sur ce marché, qui a fait de la marque « MAMA » un label de qualité reconnu sur tout le territoire national, SOPI a décidé de revoir la stratégie de sa marque et a entamé un réel remaniement dans son organisation en interne pour être en diapason avec la nouvelle politique de la marque « MAMA» produit premium.

C'est en 2015 que la marque MAMA est consolidée avec, désormais, une large gamme de plus de 25 références sur 4 segments différents: les pâtes, le couscous, la farine et la semoule.

2017 est une date clé, SOPI n'en finit pas de développer la marque MAMA avec plusieurs nouveautés lancées sur le marché, Mais c'est surtout l'année de l'expertise et du leadership.

Forte de son savoir-faire, SOPI ambitionne de se positionner durablement sur le marché des Industries Agro-alimentaires (IAA) en Algérie, en investissant sur le capital humain qui portée par plus de 500 femmes et hommes, avec les outils et moyens adéquats.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur

L'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

M.HECHELAF est guidé par sa vision dans les affaires et sa passion pour le couscous et les pâtes ce qui l'a encouragé à investir dans un secteur forcément porteur et de construire une notoriété de marque qui positionne les produits Mama aujourd'hui dans le TOP 5 des produits issus de transformation céréalière vendus sur le marché algérien.

Il a été question après une étude de marché réalisé sur le territoire national en ce qui concerne le marché des produits issus de transformation de céréales, l'unique dans son genre, sa taille et son importance en Algérie dans ce secteur, de mettre en place une nouvelle politique commerciale et marketing pour les cinq prochaines années.

Aujourd'hui, Mama est une marque riche de plus de 25 produits issus de la transformation des blés (pâtes, couscous, farines et semoules). La marque Mama a été déposée et enregistrée dans 17 pays africains. En été 2016, plus de 1.200T de pâtes & couscous ont été exportées vers la Libye.

3. Les objectifs, les valeurs et la mission de Sarl SOPI Mama:

3.1 Les objectifs:

Un personnel compétent et dévoué fait la force motrice de notre société, ce qui a mène continuellement vers la réalisation des objectifs.

À court terme Le maintien de l'activité de MAMA pour assurer au consommateur la disponibilité d'un produit de haute qualité en cette période de crise.

À moyen terme investir dans de nouvelles technologies d'équipement de laboratoire et de meunerie pour augmenter la capacité de production de la société, ainsi que la fabrication de produits plus élaborés qui entrent dans le cadre d'une alimentation saine et équilibrée.

À long terme investir sur tout le territoire national et mener l'activité de MAMA vers l'international.

3.2 Les valeurs:

Que ce soit durant l'approvisionnement, la production, la vente, la gestion ou le recrutement; MAMA défend fermement toutes ses valeurs d'entreprise.

- Penche vers l'authentique : Pour MAMA, la sincérité est incontestable. Son objectif consiste à offrir au consommateur une sélection authentique de produits fondamentaux de la cuisine algérienne. En plus de la farine blanche et des pâtes issues de semoules raffinées, son équipe porte également un grand intérêt pour les produits complets.
- Cultive le respect: Dirigeants, clients ou collaborateurs; le respect est la base

L'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

fondamentale sur laquelle on s'appuie pour bâtir nos relations. L'équipe MAMA est constamment à l'écoute du consommateur. A travers une synergie de motivation et de performance, elle répond continuellement à ses préoccupations. Que ce soit pour les farines, les couscous, les semoules ou les pâtes, elle travaille incessamment pour assurer sa satisfaction en lui offrant des produits d'une qualité supérieure élaborés selon des normes et des standards internationaux.

- **Fait preuve d'humanisme :** Le grand intérêt que porte la marque MAMA à valeurs humaines motive ses collaborateurs et les incite à se dévouer à leur travail dans le cadre du développement continu de notre société. Elle s'intéresse à une clientèle diverse et variée. L'équipe MAMA propose des produits diététiques pour les diabétiques et travaille sur l'élaboration d'aliments spécialement conçus pour les intolérants au gluten. Son désir est de redonner le plaisir de manger sain pour toutes les catégories de consommateurs.
- **Développe un esprit de responsabilité :** En cultivant la responsabilité, l'éthique et l'honnêteté dans les esprits des dirigeants et des collaborateurs, MAMA incite chacun d'eux à maintenir et à respecter ses valeurs humaines et sociales à travers toute l'activité professionnelle depuis la production jusqu'à la vente. Elle veille ainsi à ce que la qualité de ses produits soit constante et que la satisfaction du consommateur soit toujours son majeur et primordial objectif.
- **Cherche l'excellence:** On dit que la santé passe par la bouche. MAMA prend conscience de ce fait et vise l'excellence en mettant au profit du consommateur des produits alliant gourmandise et valeur nutritionnelle. Son penchant pour les aliments traditionnels ne l'a pas empêché d'accorder son importance à l'innovation et la valeur ajoutée. Elle est la première société à mettre le couscous d'orge sur le marché national et elle continue à conjuguer ses ressources humaines et technologiques dans la recherche de l'excellence et de la perfection.
- **Encourage solidarité et générosité:** La solidarité est une valeur principale de son entreprise. Le dévouement et les compétences de notre personnel sont mis à disposition afin d'assurer une production de qualité. Elle travaille dans un environnement plein de gratitude, d'enthousiasme et d'envie de faire plaisir. A travers son activité quotidienne, elle vise à répondre aux préoccupations du consommateur et à satisfaire les besoins du marché national tout en offrant au client des produits gourmands et de grande qualité.

3.3 La mission:

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur

L'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

La mission s'articule autour de la satisfaction du consommateur. Depuis sa création, la société travaille constamment sur:

- Le développement d'un produit de qualité qui allie alimentation saine et gourmandise.
- Elargir sa gamme de produits de santé afin de satisfaire une grande variété de consommateurs comme les diabétiques et les intolérants au gluten.
- Assurer la disponibilité du produit sur le territoire national notamment en cette période de crise économique et sanitaire.
- Garantir la durabilité de la qualité et rester à l'écoute du consommateur à travers tous les réseaux.

4. Les produits fabriqués et capacité de production

Tableau 5: Les Produits fabriqués et la capacité de production chez SOPI

Produits fabriqués	Capacité de production
Semoulerie	300 tonnes/jours
Minoterie	550 tonnes/jours
Pâtes courtes	1500kg/h
Pâtes longues	15000kg/h
Couscous	1200 kg/h, 1500 kg/h et 1800 kg/h

Source : document interne

5. Fiche technique de l'entreprise Sarl SOPI Mama:

Tableau 6 : Fiche technique de Sarl SOPI Mama

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur

L'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

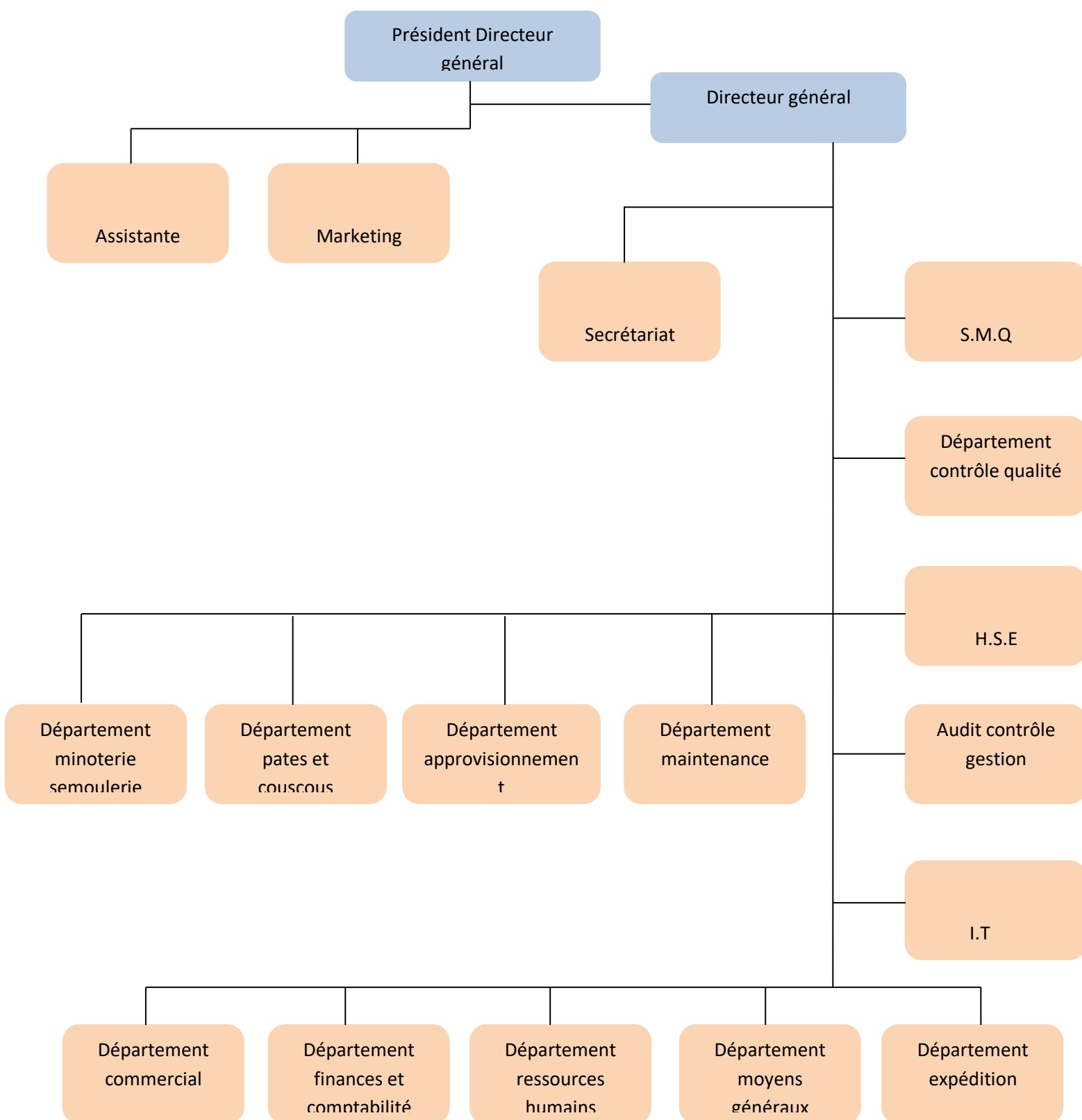
Nom de l'entreprise	Sarl SOPI Mama
Année de création	1999
Forme juridique	Sarl
Siège social	Guerouaou, Blida
Type	Société
Secteur d'activité	Agro-alimentaire
Taille de l'entreprise	
Spécialisations	Transformation des céréales et production de pâtes et couscous
Slogan	Il n'y a que Mama qui sache faire ça
Logo	
Adresse principale	Lot N°13 route de Boufarik Guerouaou, Blida DZ09029
Site web	https://mama.dz/
E-mail	contact@sopimama.com

Source : document interne

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

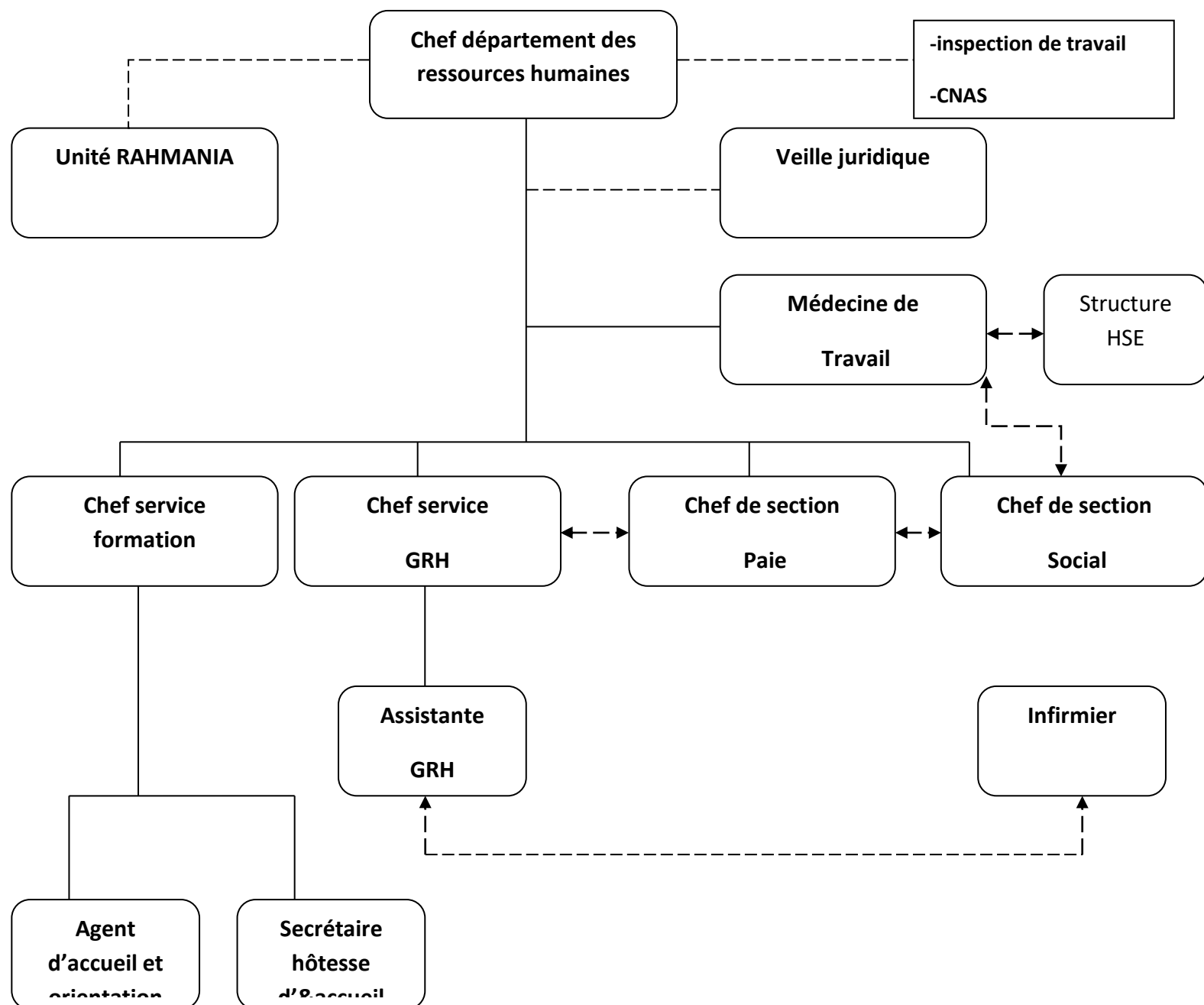
6. L'organigramme et la structure de l'entreprise SARL SOPI :

FIGURE N°6 : l'organigramme de l'entreprise



Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

Figure N°7 :L'organigramme ressources humaines :



Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

Section 02 : la stratégie de l'entreprise SOPI :

SOPI ambitionnée de se positionner durablement sur le marché des industries agroalimentaire en Algérie, en investissant sur le capital humain avec les outils et moyens adéquats afin d'assurer une qualité optimale pour l'ensemble de ses différentes gammes et de là contribuer au développement d'une alimentation saine et accessible à l'ensemble des consommateurs. Pour se faire, SOPI a lancé depuis l'année 2000 jusqu'à ce jour une multitude de produits. Aujourd'hui, Mama est une marque riche de plus de 25 produits issus de la transformation des blés (pâtes, couscous, farines et semoules) et La marque Mama a été déposée et enregistrée dans 17 pays africains. Ses produits sont commercialisés sur le marché algérien ou d'autres marchés internationaux (France, Espagne, Moyen Orient, Libye, Sud de l'Afrique) d'ailleurs en été 2016, plus de 1.200T de pâtes & couscous ont été exportées vers la Libye, et le tableau n°3 ci dessous nous indique les principaux produits de la gamme propre à SOPI. Dans sa stratégie globale, SOPI a adopté une stratégie de spécialisation, elle s'est investie dans l'industrie agroalimentaire, et s'est spécialisée dans le traitement et la transformations des céréales et production de pâtes et couscous, elle a déployé toutes les ressources nécessaires pour que l'ensemble des étapes de transformation des céréales et la production de tout ses produits puissent être intégrées dans son processus depuis l'achat de la matière première « le blé ». Pour conquérir les parts de marché dans le but de répondre aux besoins croissants de ses clients elle travaille sur.

Elle fait tout son possible pour se différencier de ses concurrents soit à travers l'importance qu'elle accorde dans sa politique de gestion au triplé « Qualité- Nutrition- Innovation » lors de son activité : Elle se focalise beaucoup sur la qualité en adoptant des systèmes de gestion de qualité standards comme ISO9901 en 2015 et les bonnes pratiques d'hygiène selon HACCP et un système de gestion de sécurité et conformité des produits alimentaires selon l'ISO22000 en 2005.

D'autre part, et dans le cadre de se différencier de ses concurrents sur le marché, SOPI elle investit dans la recherche pour préparer les variétés de demain et innover avec des produits uniques sur le marché algérien comme le cas du « Couscous Mama blé dur complet » commercialisé en 2016, un nouveau venu dans la gamme de couscous Mama. Ce couscous, unique sur le marché de l'agroalimentaire en Algérie, est fabriqué à partir de blé dur auquel est intégré le son à la semoule après l'opération de broyage. Reconnu pour ses intérêts nutritionnels grâce à sa teneur en vitamines et en fibres le Couscous au Blé Complet Mama vise la catégorie des clients aspirant à une meilleure alimentation équilibrée et saine.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

Tableau N° 7: l'analyse SWOT

FORTS	OPPORTUNITIES
- Une bonne santé financière (disponibilité des ressources financières) - Bon marketing (studio marketing au sein de l'entreprise) - Une station de traitement des eaux - La diversité des produits - La certification d'ISO 9001 - La mise en place d'ISO 22000 - Des investissements aux nouveaux laboratoires - Leadership et la direction	- L'exportation vers l'Europe et l'Afrique - Développement les exigences des consommateurs - Développement les technologies - la satisfaction et la fidélisation des clients (95%) - l'application de la réglementation
FAIBLES	MENACES
- la capacité de production insuffisante par rapport la demande - l'insuffisance de personne qualifié en métrologie - taux de turnover élevé	- la baisse de pouvoir d'achat - l'instabilité politique - la concurrence locale et étrangère - l'évolution rapide de la technologie - la rupture du stock - les nouvelles lois - contraintes matière premières

Source : document interne

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

L'analyse SWOT :

L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique qui a pour but d'établir un diagnostic d'ensemble de la situation actuelle d'une entreprise, d'une partie de celle-ci ou d'un projet. Elle permet de savoir quel levier ou quelle stratégie actionner pour atteindre un but.

L'analyse interne recense les caractéristiques actuelles de l'organisation, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées.

L'analyse de SOPI I nous montre les points forts on trouve que l'entreprise dispose :

- Une bonne santé financière (disponibilité des ressources financières)
- Bon marketing (studio marketing au sein de l'entreprise)
- Une station de traitement des eaux
- La diversité des produits
- La certification d'ISO 9001
- La mise en place d'ISO 22000
- Des investissements aux nouveaux laboratoires
- Leadership et la direction

Pour les points faibles : l'entreprise dispose de plusieurs problèmes qu'il faut régler afin d'assurer une meilleure rentabilité parmi eux :

- la capacité de production insuffisante par rapport la demande
- l'insuffisance de personne qualifié en métrologie
- taux de turnover élevé

L'importance de l'analyse externe de l'entreprise énumère des éléments qui ont un impact possible sur SOPI, il s'agit des Opportunités : l'environnement de l'entreprise peut présenter certaines zones de potentiel à développer.

SOPI identifie les opportunités comme suit :

- L'exportation vers l'Europe et l'Afrique
- Développement les exigences des consommateurs
- Développement les technologies
- la satisfaction et la fidélisation des clients (95%)
- l'application de la réglementation

Certains changements en cours ou à venir, peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise, il s'agit des **menaces** et SOPI les a identifié comme suit :

- la baisse de pouvoir d'achat
- l'instabilité politique
- la concurrence locale et étrangère
- l'évolution rapide de la technologie
- la rupture du stock
- les nouvelles lois
- contraintes matière premières

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

Section 3 : la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur l'élaboration de la stratégie de SOPI :

Un bon fonctionnement de management des ressources humaines dépend d'une bonne gestion de carrières qui doit s'inscrire dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La gestion prévisionnelle et perspective des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :

Elle vise à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectif et des compétences) et ce, en fonction de son plan stratégique.

Et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La mise en œuvre des stratégies efficaces, clarification des objectifs de l'entreprise, de ses métiers et de son évolution future est un préalable indispensable à la définition d'une politique de recrutement.

3.1. La politique de recrutement :

Définition :

Le recrutement externe est une opération par laquelle l'entreprise s'engage à intégrer, parmi ses effectifs, une personne physique ayant préalablement sollicité un emploi

Ce que doit faire le responsable du personnel de l'Unité :

La première phase, le lancement :

a) Faire une annonce dans au moins, deux quotidiens nationaux, dont une copie destinée à l'agence nationale d'emploi "ANEM", APC, indiquant :

- La désignation du poste à pourvoir
- Les exigences du poste, à savoir :
 - Expérience
 - Diplôme
 - Age et conditions physiques

b) recueillir les demandes de candidature.

c) Procéder à la présélection de trois candidatures jugées intéressantes pour l'occupation du poste, compte tenu de l'expérience et des diplômes acquis et présentés par les intéressés

d) Convoquer les candidats retenus, pour test de sélection

e) Soumettre les candidats retenus aux tests professionnels en collaboration avec la structure concernée, ainsi qu'aux différentes visites médicales et d'aptitudes professionnelles

f) Sélectionner parmi les candidats, celui ayant obtenu les meilleurs résultats aux tests.

La deuxième phase, la sélection :

a) Notifier par écrit aux candidats non retenus le motif du rejet de leurs demandes de candidatures

b) Convoquer le candidat retenu pour prise de fonction.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

- c) Etablir un contrat d'engagement à faire signer par le Directeur d'Unité et le candidat retenu.
- d) Etablir une décision d'affectation.
- e) Saisir la DRH pour avis et décision pour le poste d'encadrement.
- f) Installer le candidat à son poste d'affectation.
- g) Dresser un PV d'installation soumis à la signature du candidat et de son responsable
- h) Mettre à jour le fichier du personnel et de l'organigramme de l'Unité
- i) Soumettre le candidat à la période d'essai réglementaire
- j) Gérer la période d'essai du candidat
- k) Faire le nécessaire, pour la confirmation, l'infirmité ou la prorogation de la période d'essai du candidat

2-Ce que doit faire le candidat :

- a) Faire une demande manuscrite avec cv détaillé accompagnée d'un bulletin de présentation, fourni par les services de l'ANEM territorialement compétente
- b) Remplir et signer une fiche de candidature
- c) Satisfaire aux visites médicales d'aptitudes physiques et aux tests professionnels si nécessaire
- d) Fournir toutes les pièces nécessaires à la constitution du dossier administratif
- e) Présenter, aux fins de contrôle et certification, les originaux des certificats de travail et diplôme acquis au responsable du personnel de l'Unité
- f) Justifier sa position vis-à-vis du service national
- g) Signer le contrat d'engagement
- h) Signer le PV d'installation

Les étapes de recrutement au sein SOPI :

Définition des besoins :

Cela se fait par la définition du profil nécessaire (spécialité, diplôme, expérience, etc....). Ensuite, définition de nombre nécessaire d'emploi. Pour y réaliser il faut prévoir : (les retraites, les licenciements, les décès, les mutations, les promotions et les démissions). Concrètement, les retraites sont faciles à prévoir parce que l'entreprise a à sa disposition les données nécessaires de ses effectifs (date du recrutement, âge, etc.).

Appels d'offre d'emploi :

• **La promotion interne** : Sur la base de la liste approuvée par le gérant et en collaboration avec la structure ayant exprimé le besoin, le responsable ressources humaines « étudie la possibilité de pourvoir le poste par une affectation interne qui est l'un des aspects de gestion du personnel ou les intérêts de l'entreprise et des employés convergent.

- L'entreprise : par une recherche systématique d'optimisation de ses effectifs, limite la part «frais du personnel»

- Le personnel : par la satisfaction qu'il peut trouver dans la mutation particulièrement dans la promotion« amélioration de son statut»

La promotion interne repose sur :

- l'existence d'un système d'information sur le poste à pourvoir (affichage, note de service etc.).

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

- Recours au fichier du personnel
- Le système d'appréciation du personnel.

• La recherche de candidature externe : L'entreprise SOPI peut recourir au recrutement externe dans les cas suivants :

- Dans l'impossibilité de trouver le profil recherché à l'intérieur de l'entreprise
- Dans le souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de compétence externe

Après l'analyse du besoin et la constatations d'un écart quantitatif ou qualitatif, le responsable des ressources humaines envoie à la direction générale une demande de recrutement avec la description du poste à combler rédigée par lui-même avec l'accord du Directeur de l'organisme.

A la réception de la demande de recrutement la direction générale s'occupe de rédiger les offres d'emplois qu'elle transmettra au bureau de main d'œuvre comme première prospection externe et des annonces à travers la presse écrite aussi.

En s'appuyant sur les critères exigés par l'organisme employeur SOPI, l'ANEM se chargera de trouver les profils de candidats les plus compatibles aux postes vacants et enverra une correspondance à la Direction de SOPI.

La sélection :

Conformément à la législation du travail, l'âge minimum requis pour le recrutement à SOPI est fixé à dix-huit ans (18 ans). Quand un emploi permet le recrutement d'un agent de moins de dix-huit ans, un contrat d'apprentissage est établi conformément à la législation en vigueur.

La première phase de sélection pour un recrutement externe consiste en une évaluation comparative de tous les documents exigés à savoir :

- Le curriculum vitae
- Une demande manuscrite
- Deux photos d'identité (en couleur)

Pour ce qui est du recrutement interne, la sélection se fait sur la base d'étude des dossiers individuels. Cette sélection se fait sur la base des critères préétablis à savoir :

- Le diplôme
- L'expérience
- La formation
- L'âge

Testes d'embauche :

- Le questionnaire : Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir les références du candidat pour prendre la décision d'embauche.
- L'entretien : L'entretien vise à s'informer mutuellement des conditions dans lesquelles le candidat est appelé à exercer dans le cas où il sera retenu
- Test pratique (essai) : les candidats qui ont passé avec succès les étapes précédentes

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

subissent un test pratique sur le poste à pourvoir sous la responsabilité de la structure concernée.:

Décision de l'embauche et installation de l'agent :

A)- Décision de l'embauche :

Une fois les entretiens et les tests achevés avec succès, la structure ressources humaines présente les résultats des entretiens et test au gérant pour prise de décision d'embauche. La décision d'embauche se traduit par un « contrat à durée déterminée ».

B)- Installation de l'agent :

- **Procès-verbal d'installation :**

Une fois l'agent est recruté, le responsable des ressources humaines procède à l'établissement d'un« contrat à durée déterminée» en deux exemplaires. Avant la prise de fonction, l'agent complète son dossier administratif par les documents suivants :

- Un extrait de naissance (des registres n012) en double exemplaire
- Une fiche familiale ou individuelle
- Copies certifiées conformes des titres, diplômes et certificats
 - Numéro d'immatriculation sociale (dans le cas ou il a déjà exercé un travail)
- Deux certificats médicaux attestant le bon état de santé
- Casier judiciaire
- Certificat de résidence
- Certificat de nationalité

- **Accueil de l'agent :**

L'accueil de l'agent consiste à faire entrer le nouveau recruté dans le personnel et assurer dans les meilleures conditions d'accueil et de son intégration mais également l'informer des modalités pratiques auxquelles il devra se soumettre et notamment le règlement intérieur.

- **Prise de fonction :**

Le nouveau travailleur est conduit par la structure ressources humaines auprès de son responsable hiérarchique préalablement informé.

Celui-ci l'accueille au sein du service et lui facilite la connaissance de service. Il le présente à ses collègues, l'installe à son poste de travail en le mettant au courant des tâches qu'il aura à accomplir et l'assiste directement ou par personne interposée.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

3.2 La politique formation :

Au sein de SOPI, la formation doit être considérée comme un moyen indispensable destiné atteindre des objectifs stratégiques, elle a toujours été un facteur de motivation pour l'entreprise car une bonne formation influe directement sur le fonctionnement des ressources humaines et la performance de l'organisation.

Elle constitue un investissement qui doit porter des fruits en améliorant la qualification du personnel en les rendant plus performants et compétant à leurs postes de travail et en les préparant à l'occupation de nouveaux postes afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut au moment où il faut .

Le processus de formation

La formation au sein de SOPI constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées.

Elle vise l'acquisition et le développement des compétences nécessaires pour exercer les différents métiers pratiqués par cette entreprise, et atteindre les objectifs prédéfinis.

Le processus formation au sein de SOPI se déroule selon la démarche suivante :

A. Détection et analyse des besoins

L'identification des besoins en formation est une phase cruciale dans l'élaboration d'un projet de formation, elle permet d'identifier l'écart existant entre la situation actuelle et celle souhaitée. Chaque année, la direction des ressources humaines (DRH) envoie des courriers de consignes à toutes les structures de l'entreprise qui sont concernées, sous forme de fiches descriptives de l'action de formation qui contient les objectifs à atteindre. Ensuite, le DRH et les responsables des différentes structures se réunissent afin d'étudier les informations collectées dans les fiches descriptives du besoin de formation, en commençant par l'accord ou le rejet des besoins détectés, puis l'analyse et l'inscription des objectifs par priorités en prenant compte des formations non achevées de l'année passée. Enfin, le projet de plan de formation sera validé par le DRH, afin de passer à l'élaboration du plan de formation à base des exigences des fiches de poste

B. Elaboration du plan de formation

Le plan de formation est un document élaboré chaque année au niveau de SOPI . Il comporte l'ensemble des formations que l'entreprise envisage de réaliser en vue d'atteindre les objectifs fixés, en prenant en considération les besoins de formation exprimés par les salariés et ceux établis par la hiérarchie. Pour faciliter le suivi du déroulement des formations, le responsable de formation est chargé d'établir un planning de réalisation du plan de formation.

Le plan de formation contient :

- Les objectifs ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, et le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories bénéficiaires ;

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

Les types d'évaluation ;

Pour une période maximum de 15 jours, le comité de participation (C.P) est chargé d'exprimer son avis sur le plan de formation. Bien que son avis ne soit pas forcément pris en considération.

Après la validation du plan de formation, des consultations seront faites pour une finalité d'élaboration d'un cahier des charges.

Après la validation du cahier des charges par la commission des marchés, l'entreprise lance un avis d'appel d'offre pour les soumissionnaires intéressés.

La commission d'ouverture de plis fait un choix parmi les soumissions à base d'une évaluation des offres techniques et financières qui se représente dans une grille d'évaluation d'organisme de formation ,englobé dans un procès verbal (PV) écrit et signé.

Enfin, la commission des marchés et le soumissionnaire auquel le projet a été contribué signent une convention sous forme d'un contrat de formation.

C. Réalisation d'un projet de formation

En distingue deux types de formation :

— La formation en interne

Ce type de formation doit remplir les conditions suivantes :

- Une fiche de poste avec toutes ses exigences et le CV du formateur qui correspond ;
- La préparation d'une décision de formation (voir annexe n°10) et la désignation du formateur qui s'en occupe, on s'appuyant sur une liste des fournisseurs de produit formation en interne ;
- La convocation qu'envoi le chef de département des RH au formateur désigné pour participer à une action de formation, ou il désigne le nom le lieu de formation.
- La préparation d'un manuel de cours théoriques et pratiques et un programme de déroulements auxquels se réfère le formateur ;
- Une fiche de présence de formation qui a pour objectifs la garantie du suivi de la formation ;
- Une prise en charge du formateur ;
- Préparation d'un planning d'évaluation comme les questionnaires à chaud pour les participants à la fin de la formation suivi d'élaboration d'une fiche synthèse ;
- L'évaluation à froid du formateur.

A la fin de la formation, SOPI délivre une attestation signé et approuvé par le chef de département ressources humaines et l'administration.

— Formation en externe :

L'entreprise possède une liste des fournisseurs externes de produits formation à contacter, établi préalablement, après une évaluation technique et financière des fournisseurs de l'année précédente.

Ce type de formation doit répondre aux conditions suivantes :

- La signature d'une convention de formation qui se fait entre les deux parties : l'entreprise et l'organe formateur externe;

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

- Le suivi de comptabilité de l'entreprise reçoit et enregistre la facturation, ensuite il délivre le chèque comme contrepartie aux prestations, moyen par lequel se fait le paiement des cocontractants.

A la fin, les participants bénéficient des attestations remises par l'organe formateur externe.

D. L'évaluation de la formation

A la fin de l'action de formation, le responsable de formation se charge de l'évaluation sur deux aspects :

- Une évaluation à chaud, et une évaluation à froid ;

- L'évaluation à chaud

Cette évaluation se fait juste après l'action de formation à l'aide d'un questionnaire pour apprécier l'acquisition des connaissances, ainsi que l'impression des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, afin de mesurer leurs satisfactions.

Après l'étude de tous les questionnaires d'évaluation, le responsable de formation élabore une fiche de synthèse qui résume les résultats obtenus.

- L'évaluation à froid

Cette évaluation se fait quelques temps après l'action de formation dans une période différée selon les catégories socioprofessionnelles concernées :

- Exécution : 01 mois ;
- Maîtrise : 02 mois ;
- Cadres : 03 mois ;
- Cadres supérieurs : 04 mois.

Le responsable hiérarchique de chaque salarié formé est chargé de remplir une fiche d'évaluation de la formation, pour objectif de savoir si les salariés formés possèdent et mettent en œuvre les compétences pour lesquelles ils ont été préparés.

3.3. la politique de rémunération au sein de SOPI :

Dans le cadre de décrire la politique de rémunération au sein de SOPI, nous allons procéder en trois étapes : énumérer les différentes composantes de la rémunération; donner une description de la stratégie de rémunération au sein de GB Foods et ses dimensions. A la fin, nous allons passer à la détermination des divers arbitrages adoptés par Gb Foods en matière de politique de rémunération et aussi les tendances de cette politique

Les composantes de la rémunération chez SOPI :

Chez SOPI, la mise en œuvre d'une politique de rémunération se réfère aux données des textes législatifs et réglementaires (loi de travail 90-11) selon « Mr Dedouche Mohamed » (la chef de département des RH à SOPI) en plus de la stratégie et les objectifs de l'entreprise. La figure en dessous, « La pyramides détaillée de rémunération chez SOPI», résume la rémunération globale chez SOPI, elle présente toutes les composantes de rémunération employées chez SOPI, répartis en trois groupes de composantes : la rémunération directe qui englobe à la fois le salaire de qualification et le salaire de performance en plus d'autre primes (fixes ou variables), les périphériques légaux, les périphériques sélectifs et les périphériques statutaires. Une répartition qui correspond à la répartition proposée par Donnadiou (1998) dans sa pyramide de rémunération. La première partie de la rémunération globale selon Donnadiou (1998) est La Rémunération directe, celle ci est répartie à son tour, en plus des primes fixes et variables en deux parties : le salaire de qualification et le salaire de performance. Le salaire de qualification représente la partie fixe et rémanente du salaire, et

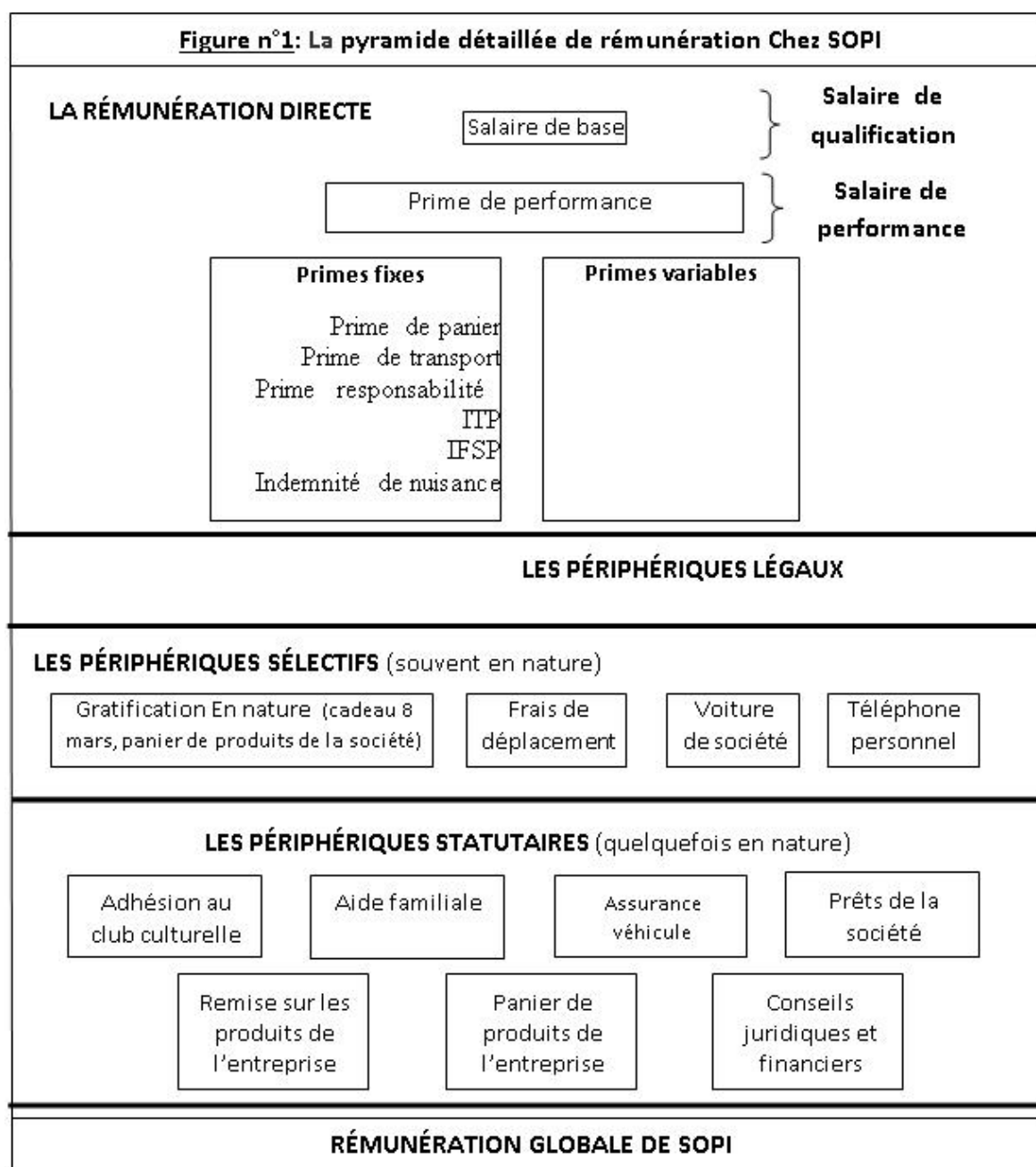
Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

qui est considérée à SOPI comme le salaire de base, et toutes augmentations individuelles de ce salaire de qualification sont de nature irréversible et cumulative.

Tableau n°8 : Salaire de base selon la classe socioprofessionnelle

Classes socioprofessionnelles	Salaire de base
Exécution	17.000 DA jusqu'à 44.000 DA
Maitrise	18.000 DA jusqu'à 64.000 DA
Cadre	41.000 DA jusqu'à 137.500 DA
Cadre supérieur	222.500 DA

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI



Le salaire de performance à SOPI est constitué principalement de la prime de performance, elle est attribuée au personnel faisant l'objet d'une évaluation mensuelle de compétences et performances au travail cette évaluation est notée sur 10 points dont chacun des critères suivants a sa contribution proportionnelle :

- Respect des règles HSE (2/10) ; - Application au travail (4/10) ;
- Assiduité et discipline (1/10) ; - Relations de travail (3/10).

Où tout employé ayant une note supérieure à 5, ouvre droit à une prime de performance qui constitue 10% de son salaire de base. C'est la partie réversible de la rémunération car elle est revue chaque mois.

En plus du salaire de qualification et le salaire de performance ; la rémunération directe est composée également des différentes primes et indemnités offerts aux employés comme celles

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

citées dans la pyramide de rémunération globale si dessus, ainsi que les périphériques sélectifs, statutaires, notant que les périphériques légaux (intéressement, stock option, plan d'épargne...etc.) sont complètement absent chez SOPI.

D'après notre travail de recherche, l'entreprise SOPI fournit des efforts considérables quant à la mise en place de la pratique d'une gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières qui contribuent à la réussite de l'organisation, l'atteinte des objectifs organisationnels, et elle consiste à recenser, entretenir et développer chez le personnel, les compétences dont l'entreprise a besoin afin qu'il puisse évoluer à travers différents postes et niveaux hiérarchiques.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

Section 4 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête portant sur l'impact du management de la RH sur la stratégie

Cette section est consacrée à la représentation et l'analyse des résultats obtenus de notre enquête, par un questionnaire auprès des cadres. Nous avons réalisé une enquête sous forme d'un questionnaire à l'entreprise d'accueil SOPI.

Notre travail de recherche traite sur l'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie au niveau de l'entreprise SOPI, dont l'objectif d'appréhender la réalité du terrain afin de traiter et recueillir un maximum des informations pertinentes pour répondre à notre objectif de recherche.

4-1-La conception du questionnaire

Pour les besoins de notre enquête nous avons élaboré un questionnaire qui reflète l'objet de notre étude. Il comprend 11 questions, quelques-unes ouvertes et simples et d'autres fermées et faciles à comprendre, apprêter selon l'usage qu'on veut faire et selon des réponses souhaitées.

□ **Les questions ouvertes** : ce sont des questions qui permettent à l'interrogé de donner des explications sur son point de vue. Libre à lui de choisir la forme et longueur des réponses.

□ **Les questions fermées** : ce sont des questions dont le nombre de réponses n'est pas limité mais pour lesquelles, on fait choix de réponses possibles.

La collecte des données est une clé de notre étude, du fait que l'exactitude ou non des résultats de l'enquête se fondent sur la qualité des informations collectées.

Nous avons fait passer un questionnaire pour 23 cadres dont 15 récoltés :

- cadres seniors (chefs de service)
- cadres supérieurs (chefs de département)

4-2-Les caractéristiques de l'échantillon étudié

4-2-1-l'analyse de la fiche signalétique

Tableau N°9 : la répartition de l'effectif selon Le sexe

Sexe	Cadre	Pourcentage
Féminin	6	40%
Masculin	9	60%
Totale	15	100%

Source : Résultats de l'enquête

Nous constatons d'après le tableau que la majorité des enquêtés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 60% par rapport à l'échantillon étudié, dont le pourcentage de sexe féminin est de 40 %.

Tableau N°10 : la répartition de l'effectif selon L'âge

L'âge	Cadre	Pourcentage
Moins de 25 ans	0	0 %
De 25 à 34 ans	1	6.66%
De 34 à 44 ans	9	60%
Plus de 45 ans	5	33.33%
Totale	15	100%

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

D'après ce tableau, nous remarquons que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la catégorie d'âge allant de 35 à 44 ans avec un pourcentage de 60% suivie d'abord de la catégorie d'âge qui dépasse les 45 ans avec un pourcentage de 33.3 % puis, de la catégorie allant de 25 à 34 ans avec un pourcentage de 6.66%. Ceci montre que la majorité de l'échantillon de cadres «SOPI » étudié est moyennement âgé.

Tableau N°11: la répartition de l'effectif selon l'ancienneté

l'ancienneté	Cadres	Pourcentage
Moins de 5ans	0	0%
De 5 à 10 ans	8	53.33%
Plus de 10ans	7	46.66%
Total	15	100%

A partir des résultats de ce tableau 53.33 % des cadres au sein SOPI ont une ancienneté allant de 5 à 10ans, et 46.66% ont une ancienneté plus 10 ans.

Alors, pour accéder aux postes seniors et supérieurs SOPI exige une expérience importante (Qualifications professionnelles et managériales adéquates au profil du poste).

4-2-2-Analyse des réponses recueillies :

Question N° 1 : Avez-vous mis en place une politique d'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques de votre Entreprise ?

Tableau N°12:L'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques

	Cadres	Pourcentage
Oui	13	86.66%
Non	2	13.33%
Totale	15	100%

On constate que 86.66% des cadres ont confirmé qu'il y a une mise en place d'une politique d'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques.

Cette politique d'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques à un effet considérable sur la mesure de l'efficacité, du potentiel humain et de l'entreprise elle rassemble généralement la gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences. 13.33% n'ont pas confirmé la mise en place de cette politique ils trouvent qu'il existe une défaillance de la GPEC.

Question N° 2 : Les dernières stratégies de SOPI sont élaborées quand ? Et quels objectifs visent-elles ?

- **3 sur 15** des cadres ont répondu que les dernières stratégies de SOPI sont élaborées à partir de 2016 une stratégie différenciation afin de renforcer sa position concurrentielle et s'ouvrir sur un marché.
- En fin, **12 sur 13** des cadres n'ont pas répondu à cette question, Pour la majorité de ces cadres cette question touche à la confidentialité de l'entreprise SOPI de ce fait, ils ne peuvent pas répondre.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

Question3 : Que représente pour vous le management des Ressources Humaines ?

La représentation du management des ressources humaines pour SOPI :

- 7 sur 15 des cadres déclarent que le management des ressources humaines représente une politique de mise en œuvre afin d'atteindre les objectifs stratégiques de EI.
- 11 sur 15 des cadres confirment que le management des ressources humaines représente qu'un ensemble d'outils permettant de gérer, de préserver, de motiver le personnel de SOPI.
- 4 sur 15 des cadres disent que le management des ressources humaines représente une activité stratégique clé qui aide dans l'élaboration de la stratégie de SOPI.
- Pour les autres le management des ressources humaines représente
 - un support de stratégie d'entreprise ;
 - un avantage à exploiter après chaque stratégie élaborée.

Le management des RH représente un levier stratégique qui aide dans l'élaboration de la stratégie de SOPI

Question 4 : l'apparition des nouveaux concurrents représente telle des menaces à moyens et longs terme pour SOPI ?

Tableau N°13:l'apparition des nouveaux concurrents représente des menaces pour SOPI :

	Cadres	Pourcentage
Oui	12	80%
Non	3	20%
Totale	15	100%

On constate que 80% déclare que les nouveaux concurrents représentent des menaces à l'entreprise. En effet la concurrence est de plus en plus féroce, car l'apparition de nouveaux concurrents se base sur le couple prix qualité, donc du moment que les produits de SOPI sont de bonne qualité mais avec des coûts très élevés

Question5 : Quels sont selon vous les outils du management des Ressources Humaines à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de SOPI

Les outils du management des ressources humaines à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de SOPI sont :

- 9sur 15 des cadres disent que la politique de recrutement est l'outil à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de SOPI.
- La totalité des cadres voient que la politique de formation est l'outil à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de SOPI.
- 13 sur 15des cadres déclarent que la politique de motivation est l'outil à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de SOPI.
- 10 sur 15des cadres disent que la politique des compétences est l'outil à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de SOPI.

Les politiques formations, recrutement, motivation, rémunération et gestion des compétences sont tous des outils de management des RH à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de SOPI.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

Question 6 : Quelles sont les contraintes inhérentes à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques ?

Les contraintes inhérentes à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques sont :

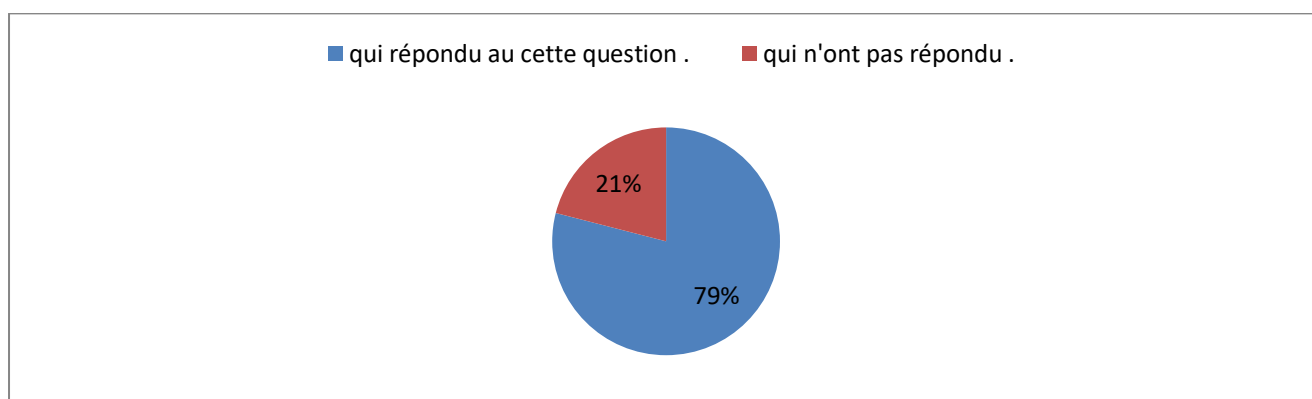
- 8 sur 15 des cadres déclarent que le manque de communication et de coordination interservices et inter-directions est la contrainte inhérente à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques.
- 1 sur 15 des cadres répondent que le manque de compétences stratégiques (individuelles et collectives) est la contrainte inhérente à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques.
- 6 sur 15 des cadres confirment que le fait que le personnel ne participe pas dans la prise de décision ce qui implique la contrainte inhérente à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques.
- 5 sur 15 des cadres disent que la défaillance de la politique gestion des emplois et des compétences au sein de SOPI est la contrainte inhérente à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques.
- Pour les autres la contrainte inhérente à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques est du à :
 - l'absence d'approche par compétence ;
 - Manque de veille stratégique ;
 - Retard de mise en place de système d'information.

En effet nous constatons que les avis des cadres sont complètement différents les uns des autres.

L'absence de l'approche par compétences, des nouvelles technologies d'information et de communication représente un handicap important pour SOPI

Question 7 : Quels seraient les apports d'une acquisition d'une compétence (recrutement) sur la définition d'une stratégie actuelle ou future de SOPI ?

Figure N°8 : les apports d'une acquisition d'une compétence (recrutement) sur la définition d'une stratégie actuelle ou future de SOPI :



A partir des résultats de la figure ci-dessus, 79% de notre échantillon ont apporter une réponse différente des uns et des autres résumées comme suit :

L'acquisition d'une compétence (recrutement) apporte des nouvelles connaissances, du savoir-faire, des forces en interne et des opportunités en externe, une richesse, et en fin un

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

nouveau sang pour l'entreprise SOPI, tandis que 21% de notre échantillon n'a pas répondu à cette question .

Question8: la mise en œuvre des plans de formation répond-elle aux objectifs stratégiques de SOPI à long terme ou bien répond-elle juste aux besoins rituels ?

Tableau N°14: la mise en œuvre des plans de formation répond-elle aux objectifs stratégiques de SOPI à long terme ou bien répond-elle juste aux besoins rituels ?

	Cadres	Pourcentage
Oui aux objectifs stratégiques de SOPI à long terme	4	26.66%
Oui aux besoins rituels	10	66.66 %
Non	1	6.66%
Total	15	100%

Nous remarquons d'après le tableau ci-dessus que la majorité des enquêtes ont déclaré avec un taux de 66.66% que la mise en œuvre des plans de formation répond aux besoins rituels, alors que certains ont dit que la mise en œuvre des plans de formation répond aux objectifs stratégiques de SOPI un taux de 26.66%.

Quoique près de 26.66% trouvent que la mise en œuvre des plans de formation ne répond pas aux besoins rituels, ni aux objectifs stratégiques de SOPI.

Question9 : Qu'est-ce qui motive le plus le potentiel humain dans SOPI ?

Le potentiel humain dans SOPI est motivé lorsque :

- 11 sur 15 des cadres disent qu'accéder aux différentes formations et aux perfectionnements permet de motiver le potentiel humain au sein de SOPI.
- 7 sur 15 des cadres confirment que la rémunération permet de motiver le potentiel humain au sein de SOPI.
- 8 sur 15 des cadres réponds qu'avoir la chance d'accéder à l'avancement professionnel permet de motiver le potentiel humain au sein de SOPI.
- 4 sur 15 des cadres disent qu'avoir le sentiment d'appartenance permet de motiver le potentiel humain au sein de SOPI.
- Pour les autres la motivation du potentiel humain au sein de SOPI se réalise par :
 - La reconnaissance du travail réalisé (travail intéressant) ;
 - La valorisation du personnel
 - L'amélioration des conditions de travail.

La valorisation du personnel

Nous constatons que le potentiel humains est moyennement motivé en effet la majorité des cadres déclarent qu'accéder aux différentes formations et perfectionnement est une source de motivation importante.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

Question10 : Comment SOPI procède t- elle pour l'acquisition des compétences clés nécessaires afin de réaliser ses objectifs stratégiques ?

L'acquisition des compétences clés nécessaires afin de réaliser les objectifs stratégiques :

- On constate que **12 sur 15** des participants trouvent que l'entreprise SOPI possède une démarche d'évaluation et de développement des compétences en interne qui est la gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences pour l'acquisition des compétences clés nécessaires afin de réaliser ses objectifs stratégiques.
- Bien que **3 sur 15** n'ont pas donné de réponse à cette question.

Question11 : Le départ à la retraite des compétences clés représente-t-il une contrainte sur la stratégie globale de SOPI ? Ou bien SOPI prépare-t-elle la relève pour ces emplois stratégiques ?

Si c'est le cas comment ?

On constate que **7 sur 15** des cadres répondent que le départ à la retraite des compétences représente également une contrainte sur la stratégie globale de SOPI par ce qu'il existe une absence et une défaillance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences donc SOPI ne prépare pas une relève pour ces emplois stratégiques. En effet cela engendra par la suite une perte des compétences, connaissances, et des savoirs faire.

Tant dit que **4 sur 15** des cadres trouvent que la retraite des compétences ne représente pas une contrainte sur la stratégie globale de SOPI car il y a une relève définie par l'évaluation des emplois et des compétences stratégiques qui permet également la transmission et l'identification des besoins en compétences.

En fin, **4 sur 13** restés non pas répondus à cette question.

Chapitre III : L'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI

Conclusion

Suite aux résultats obtenus à travers le questionnaire adressé aux cadres enquêtés au niveau SOPI ; nous avons retenu que le management des ressources humaines joue un rôle fondamental dans l'élaboration des stratégies de l'entreprise SOPI.

Nous avons déduit à travers les résultats de notre recherche que les pratiques du management des RH ont un impact sur les objectifs stratégiques de l'entreprise SOPI, en effet les deux politiques les plus cruciales sont la politique formation et la GPEC.

A travers l'enquête de terrain on confirme que SOPI opte à mettre en place la démarche GPEC pour l'acquisition et l'amélioration des compétences, des performances individuelles et le développement de son facteur humain et de son adaptation aux objectifs stratégiques afin d'apporter en interne des forces et un nouveau sang.

Conclusion générale

Conclusion :

La stratégie d'entreprise et le management des RH sont des domaines vitaux, constitutifs et très vastes. Nous avons tenté de répondre à notre problématique, qui est de notre point de vue pertinente, et qui porte sur l'impact du management des RH sur l'élaboration de la stratégie.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes inscrits dans une démarche combinant un aspect conceptuel et méthodologique pour expliquer les pratiques du management des RH et leurs impacts sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et de montré que la stratégie d'entreprise dépend de la stratégie RH.

Le cadre conceptuel est construit sur la base de présentation des principales écoles et fondements théoriques qui soulignent le rôle central du management des ressources humaines dans l'élaboration de la stratégie d'organisation en général et l'origine, la typologie et la démarche de cette dernière en particulier.

Sur le plan méthodologique, notre étude s'est basée sur une approche qualitative qui a débouché sur des entretiens avec les responsables de contrôle de gestion et de gestion des ressources humaines de SOPI, et qui nous a donné libre accès aux différentes structures et aux procédures internes de gestion de l'entreprise SOPI.

Tout au long de notre travail, nous nous sommes intéressés à connaître l'impact des pratiques de management des RH sur L'élaboration de stratégie de l'entreprise et spécialement au sein de cette entreprise.

Théoriquement , La démarche prévisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise du point du vue des responsables de SOPI est un levier puissant pour motiver, former, développer et adapter le facteur humain aux objectifs stratégiques à travers l'approche par compétences et par des savoirs faire, et bien d'après notre entretien avec les cadre seniors et supérieurs l'entreprise SOPI possède une démarche d'évaluation et de développement des compétences en interne qui est la gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences pour l'acquisition et le développement des compétences clés nécessaires afin de réaliser ses objectifs stratégiques, en effet sur le terrain et à travers notre recherche, malheureusement le constat est tout à fait confus, dans ce cas l'impact est effectivement négatif sur l'élaboration de la stratégie de SOPI.

Pour ce qui est de la politique formation l'entreprise SOPI, fournit des efforts considérables en matière de formation et essaye toujours de développer son facteur humain qui contribue directement à la bonne marche de l'organisation, mais d'après notre travail de recherche les plans de formations qui sont mis en place par SOPI répond juste aux besoins rituels et non pas aux objectifs stratégiques de cette dernière.

Quant à la motivation, selon le DRH de SOPI, la rémunération est l'une des pratiques majeures, car c'est une pratique qui dispose d'un moyen efficace pour motiver ses travailleurs, susciter des initiatives contribuant à son succès ; les primes et les incitations encouragent les salariés à s'impliquer et s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Et selon les responsables de SOPI l'accès aux différentes formations et perfectionnement représente la plus grande source de motivation.

Conclusion générale

Et pour la politique recrutement, SOPI mène un recrutement par les moyens disponibles pour répondre à ses besoins afin de réaliser ses objectifs stratégiques et minimiser les frais du personnel.

En effet, un recrutement non réussi peut automatiquement avoir un impact négatif sur l'entreprise et ses choix stratégiques, dont la perte financière importante, un manque à gagner direct en termes de création de valeur ajoutée. D'autre part, cela surcharge les équipes en place, générant de tensions en interne.

Au final nous pouvons conclure que les pratiques de management des RH au sein de SOPI étaient positivement liées à la stratégie de l'entreprise.

Dans la même logique du raisonnement nous confirmons nos hypothèses liées à la démonstration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui impacte sur la stratégie de l'entreprise et de même, la stratégie d'entreprise dépend de stratégie Ressources Humaines.

Conclusion générale

Bibliographie

Les ouvrages :

- ANSOFF I., Corporate strategy, SL, McGraw-Hill
- ANSOFF.I : strategic management.
- BESSEYRE DE HORST C-H., Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines
- CITEAU Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques
- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH
- Cadin L, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines »
- CHANDLER A., «strategy and structure»: chapter in the history of the American Industrial Enterprise
- DESREUMAUX A., Introduction à la gestion
- Emery, Gonin 2009
- FABIEN de Geuser – illustrations de Flying Rogers, petite histoire des Théories du management
- FAYOL, Administration industrielle et generale
- Guillot-Soulez Chloé, GRH, Gualino, 2007
- H. Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel « Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique »
- JOHNSON G. et alii, Stratégique
- KOTLERDubois, marketing management
- LEROY F., Stratégie de l'entreprise
- LAHDAR SEKIOU, la gestion du personnel
- Likert (R), Le gouvernement participatif de l'entreprise,gauthier-villars
- Martory, Crozet 2013
- MARCHESNAY M., Management stratégique
- Olivier mier,Dico du manager.
- PORTER M., Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie
- Patrick Gilbert et Michel Parlier, la gestion professionnelle des RH : fondement, bilan et mise en oeuvre, dans WEISS Dimitri , Ressources humaines, 3ème édition, édition d'organisation 1999, 2005
- stratégique, 2002.
- Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER, Management des entreprises en 24 fichiers

Autres documents :

- Document interne à l'entreprise
- La convention collective et les accords collectifs de EI procédure interne de gestion
- Mémoire fin d'étude, l'impact de la gestion de ressources humaines sur la performance de l'entreprise cas EI, 2008
- Mémoire fin d'étude, les pratiques de la gestion de ressources humaines et leurs impacts sur la performance de l'entreprise cas EI, 2018
- Rapport de stage, la formation du personnel au sein de EI ,2017
- Rapport de stage, l'impact de la gestion du personnel au sein d'entreprise EI, 2017
- Rapport de stage, analyse de la motivation du personnel sur performance technique de l'entreprise, 2018
- Systèmes de management de la santé et la sécurité au travail, exigences et lignes directrices pour leurs utilisations.

Webographie :

- <http://cours-gestion.com/administration-industrielle-generale-fayol/>
- http://www.hainaut.be/social/dgas/medias_user/z_planforma.pdf
- <http://www.performancezoom.com/ecoclassique.php>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol
- <http://mesurerlecapitalhumain.wordpress.com/2016/01/13/la-liste-des-listes-des-indicateurs-rh/>
- <http://wikimemoires.net/2011/04/le-recrutement-definition-et-phases-du-recrutement/>
- <https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2004-3-page-1.htm>
- <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-2-page-37.htm>
- https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212542790/Chap-3_Autissier.pdf
- <https://www.memoireonline.com/>
- LAWRENCE FRIEDMAN, cité dans un article FR. [wikipedia.org /wiki /stratégie](http://wikipedia.org/wiki/strategie), « stratégie d'entreprise », octobre 2019.
- [mmanagement.e-monosite.com/medias/files/la demarche-strategique.pdf](http://mmanagement.e-monosite.com/medias/files/la_demarche-strategique.pdf)

Questionnaire adressé aux Cadres de l'Entreprise SARL SOPI

Ce questionnaire s'inclue dans le processus d'élaboration de notre mémoire de fin d'étude, sur le thème : « le rôle du Management des Ressources Humaines dans l'élaboration de la Stratégie de l'Entreprise.» pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales, spécialité Management et entrepreneuriat

Nous avons rédigé ces questions, dans l'objectif de cerner la problématique posée : l'impact du Management des Ressources Humaines sur l'élaboration de la Stratégie dans cette entreprise.

Les informations délivrées au près des interrogés sont cruciales pour crédibiliser notre recherche, sachant que toutes ces informations recueillies, resteront confidentielles. Et seront traitées dans un cadre strictement pédagogique.

Nous comptons sur votre collaboration et soutien.

Fiche signalétique

1. Sexe *

Une seule réponse possible.

☐ Féminin

☐ Masculin

2. Age *

Une seule réponse possible.

☐ De 25 à 34 ans

☐ De 35 à 44 ans

☐

Plus que 45 ans

3. Ancienneté *

Une seule réponse possible.

- ☐ Moins de 5 ans
- ☐ De 5 ans à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

Questions

4. 1. Avez-vous mis en place une politique d'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégiques de votre Entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Autre : _____

5. 2. Les dernières stratégies de SOPI sont élaborées quand ? et quels objectifs visent-elles ? *

6. 3. Que représente pour vous le management des Ressources Humaines ? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Une politique de mise en œuvre afin d'atteindre les objectifs stratégiques de SOPI
- ☐ Un ensemble d'outils permettant de gérer, de préserver, de motiver le personnel de SOPI
- ☐ Une activité stratégique clé qui aide dans l'élaboration de la stratégie de SOPI
- ☐ Autre : _____

7. 4.l'apparition des nouveaux concurrents représente des menaces pour SOPI ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Autre : _____

8. 5. Quels sont selon vous les outils du management des Ressources Humaines à mettre en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques de SOPI ? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Politique de Recrutement
- ☐ Politique de Formation
- ☐ Politique de motivation
- ☐ Evaluation des compétences
- ☐ Autre : _____

9. 6. Quelles sont les contraintes inhérentes à l'adaptation du personnel aux objectifs stratégiques ? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Manque de communication et de coordination inter-services et inter-directions
- ☐ Manque de compétences stratégiques (individuelles et collectives)
- ☐ Le personnel ne participe pas dans la prise de décision
- ☐ Défaillance de la politique gestion des emplois et des compétences au sein de SOPI
- ☐ Autre : _____

10. 7. Quels seraient les apports de la gestion des compétences sur la stratégie actuelle ou future de SOPI ? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ mobilisation les capacités au service de les objectifs stratégiques
- ☐ permet une planification proactive du personnel aussi bien quantitativement que qualitativement
- ☐ s'assure de l'adequation entre compétences individuelle et exigences marché

11. 8. la mise en œuvre des plans de formation répond t- elle aux objectifs stratégiques de SOPI à long terme ou bien répond t- elle juste aux besoins rituels ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Autre : _____

12. 9. Qu'est-ce qui motive le plus le potentiel humain dans SOPI ? *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Accéder aux différentes formations et aux perfectionnements
- ☐ Rémunération
- ☐ Avoir la chance d'accéder à l'avancement professionnel
- ☐ Avoir le sentiment d'appartenance
- ☐ Autre : _____

13. 10. comment SOPI procède-t-elle pour l'acquisition des compétences clés nécessaire afin de réaliser ses objectifs stratégiques ?

14. 11. Le départ à la retraite des compétences clés représente-t-il une contrainte sur la stratégie globale de SOPI ? ou bien SOPI prépare-t-elle la relève pour ces emplois stratégiques ? si c'est le cas commenter

Nous vous remercions

Table de matière

Introduction générale	1
Chapitre I : genèse et concepts de la stratégie de l'entreprise	4
Introduction	4
Section 1 : le cadre théorique et conceptuel de la stratégie de l'entrepri	4
1-1- Les écoles de la pensée stratégique	4
1-2- définition de la stratégie	7
1-3- Origine de la stratégie	9
Section 2: la stratégie de l'entreprise	10
2-1 - La démarche stratégique	10
2.1.1.Le modèle LCAG.....	10
2-1-2Les Principes du modèle LCAG	10
2-1-3-Les différentes phases du modèle LCAG	12
A- Le diagnostic externe	12
B- Le diagnostic interne	12
2-1-4-Les variables du modèle LCAG.....	12
A- Les variables externes	12
B- Les variables internes	13
2- 1-5- Les limites du modèle LCAG	13
2-2 - Les stratégies génériques de M. Porter	13
2-2-1- La stratégie de domination par les coûts.	14
2-2-2-La stratégie de différenciation	15
2-2-3- La stratégie de spécialisation ou de focalisation	16
Conclusion	18
Chapitre II : Le management des ressources humaines et l'élaboration de la stratégie	20
Introduction	20
Section 1 : Concepts et fondements théoriques du management des ressources humaines	20
1-1-fondements théoriques et historiques du management des ressources humaines	20
1-1-1-L'école classique	20
1-1-1-1- Organisation Scientifique du Travail F.W Taylor	20
1-1-1-2- Organisation administrative du travail d'Henri Fayol	21
1-1-1-3- Organisation Bureaucratique MAX WEBER.....	22
1-1-2-L'école des relations humaines	22
1-1-2-1-Les travailleurs sont des êtres sociaux dont la motivation est influencée par des facteurs psychologiques	23
A- Les travaux d'E. MAYO	23
B- MASLOW et la hiérarchie des besoins	23
C- Robert Owen	25

D- Hugo munster berg.....	25
E- Mary Parker Follet	25
F-Frederick Herzberg	26
G- Les relations humaines et le management participatif	26
H- La théorie X et la théorie Y de D. Mc GREGOR	24
1-1-2-2-Le style de leadership est déterminant pour l'efficacité de l'entreprise et ses objectifs stratégique	27
1-1-3-l'école de la décision	28
1-1-3-1-Le modèle IMC de H. Simon	28
1-2 : concepts généraux sur le management des RH	31
1-3-De la fonction personnelle au management des Ressources Humaines	32
1-3-1-De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines	32
1-3-2-La fonction personnelle	32
1-3-3-L'administration du personnel	32
1-3-4-La gestion du personnel	32
1-3-5-La gestion des ressources humaines	32
Conclusion	34
Section 2 : Le rôle du management des ressources humaines dans l'élaboration de la stratégie .	35
2-1 :L'adaptation des Ressources Humaines aux objectifs stratégiques	35
2-1-1-L'évolution de la gestion des ressources humaines	35
2-1-2-La politique d'emploi des ressources humaines	36
2-1-3-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	37
2-1-4-La politique de rémunération	37
2-1-5- La politique de valorisation des ressources humaines.....	37
2-1-5-1-L'amélioration des conditions de travail	37
2-1-5-2- Formation du personnel	37
2-1-6-L'appréciation des compétences individuelles et collectives	38
2-1-7-Le rôle de la culture et du projet d'entreprise dans la motivation des salariés	39
2-2 : le management des compétences comme une source d'avantage concurrentiel.....	39
2-2-1 : Le management des compétences	39
2-2-2-Les applications de management des compétences	39
Conclusion	42
Chapitre III : l'impact du management des ressources humaines sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise SOPI.....	44
Section 01 : Présentation de l'organisation d'accueil	44
1-1-Présentation de l'entreprise SARL SOPI	44
1-2-Historique de l'entreprise SOPI	44
1-3-Les objectifs, les valeurs et la mission de SARL SOPI	45

1-3-1-Les objectifs	45
1-3-2- Les valeurs	45
1-3-3-La mission	47
1-4- Les produits fabriqués et capacité de production	47
1-5-fiche technique de l'entreprise	48
1-6-L'organigramme de l'entreprise	49
1-7- L'organigramme ressources humaines	50
Section02 : la stratégie de l'entreprise	51
1-1-La stratégie de l'entreprise.....	51
1-2-L'analyse SWOT.....	53
Section03 :la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son impact sur l'élaboration de la stratégie deb SOPI	54
3-1-La politique de recrutement.....	54-57
3-2-la politique formation.....	58-60
3-3-la politique de rémunération	60-63
Section 4 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête portant sur l'impact du management de la RH sur la stratégie	64.
4-1-La conception du questionnaire	64
4-2-Les caractéristiques de l'échantillon étudié	64
4-2-1-l'analyse de la fiche signalétique	64
4-2-2- Analyse des réponses recueillies	65-70
Conclusion générale	71

Résumé :

Le management se tourne vers l'homme le pilier de l'organisation et s'attache à développer ses talents, à mobiliser ses compétences et à capitaliser son savoir pour les mettre au service de l'entreprise. désormais, toute stratégie de l'entreprise qui se veut efficace devrait tenir compte du fait que son succès dépend de la manière dont sont gérées ses ressources humaines.

Afin de traiter cette problématique, nous avons émis une hypothèse centrale qui est : la stratégie d'entreprise dépend de la stratégie ressource humaine et qui consiste à déterminer l'adaptation du facteur humain aux objectifs stratégique de sopi puis à Comprendre comment Les pratique du management des RH impacte la stratégie de sopi et Comprendre comment la démarche GPEC impacte la stratégie de sopi pour mener bien les travaux de ce mémoire nous avons mobilisé un cadre théorique relatif à la stratégie de l'entreprise et au management des ressources humaines et puis Le lien entre les deux .en suite nous avons opté pour un cas pratique au sein de sopi qui porte sur l'impact du management des Ressources Humaines et la démarche de gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences sur l'élaboration de la stratégie de sopi.

Pour l'exploitation des données de l'entreprise, nous avons utilisé la documentation, l'observation, entretiens et un questionnaire. Enfin concernant les résultats de notre travail de recherche, nous avons constaté que la GPEC impact les objectifs stratégiques de sopi et les pratiques du management des ressources humaines au sein de cette dernière sont toutes des outils de management des ressources humaines à mettre en en place pour l'efficacité des objectifs stratégiques car ils sont positivement liées à la stratégie d'entreprise ce qui confirme la stratégie d'entreprise dépend de la stratégie ressource humain.

Abstract :

Management turns to people, the pillar of the organisation and strives to develop their talents, to mobilize their skills and to capitalize on their knowledge to put them at the service of the company. whoever wants to be efficient should take into account that their success depends on the way their human resources are managed.

In order to deal with this problem, we have issued a central hypothesis which is: the company strategy depends on the human resource strategy and which consists in determining the adaptation of the human factor to the strategic objectives of sopi then to understand how management practices of HR impacts sopi strategy and Understand how the GPEC approach impacts sopi strategy. to carry out the work of this thesis we have mobilized a theoretical framework relating to the strategy of the company and the management of human resources and then The link between the two. then we opted for a practical case within sopi which focuses on the impact of Human Resources management and the forward-looking management approach of jobs and skills on the development of the sopi strategy .

For the exploitation of company data, we used documentation, observation, interviews and aquestionnaire. Finally, concerning the results of our research work, we noted that the GPEC impacts the strategic objectives of sopi and the human resources management practices within the latter are all human resources management tools to be put in place for the effectiveness of the strategic objectives because they are positively linked to the business strategy, which confirms the business strategy depends on the human resource strategy.