ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES



Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Management et Entrepreneuriat

THEME :

Le rôle du diagnostic des ressources humaines dans l'alignment des besoins en capital humain avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

Étude de cas : la filiale SNTR TRANSPORT du groupe LOGITRANS

Élaboré par :

SOUDANI Manel

Encadré par :

Pr. BOUKROUH Adel

13-éme Promotion

Année : 2025/2026

Remerciemnts

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble des personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent tout particulièrement à mon encadrant, Monsieur Adel Boukrouh, pour la qualité de son accompagnement, la rigueur de son suivi ainsi que la pertinence de ses conseils tout au long de ce travail.

Je remercie également l'ensemble du corps pédagogique et administratif de l'école HEC pour la qualité de l'environnement académique offert, ainsi que pour les ressources et les conditions favorables mises à ma disposition, qui ont grandement facilité la réalisation de ce mémoire.

J'adresse également mes remerciements à l'entreprise d'accueil, la filiale SNTR Transport, pour m'avoir offert l'opportunité d'effectuer ce stage et de découvrir le fonctionnement du milieu professionnel dans un cadre enrichissant.

Enfin, je remercie ma famille ainsi que mes amis pour leur soutien constant, leur encouragement et leur présence tout au long de mon parcours académique.

À toutes et à tous, merci infiniment

Dédicas

Je dédie ce travail

À la petite Manel, celle que j'étais, qui a su faire preuve de patience, de courage et de persévérance pour me permettre d'atteindre cette étape aujourd'hui. Malgré les difficultés, tu as tenu bon et aujourd'hui, tu peux être fière du chemin parcouru et confiante quant à l'avenir qui t'attend.

À ma chère maman, pour son amour inconditionnel et pour tous les sacrifices qu'elle a consentis afin de me voir atteindre ce stade. Aucun mot ne suffit pour exprimer toute ma gratitude envers elle.

À mon père, pour son soutien et sa présence, merci pour tes encouragements qui m'ont permis d'avancer et de réussir.

À ma chère tante «Safia», qui a joué un rôle essentiel dans ma vie, pour son accompagnement constant et son soutien indéfectible à chaque étape de mon parcours académique.

À mes deux sœurs, «Meriem» et «Manar», ainsi qu'à mes petits frères, « Mourad » et «Mohammed», pour leur amour et leur soutien inconditionnel.

Enfin, à ma chère amie «Imane», qui a été bien plus qu'une amie, une véritable sœur, pour sa présence et son soutien tout au long de mon parcours universitaire.

Résumé :

Cette recherche vise à étudier le rôle du diagnostic des ressources humaines dans l'alignement des besoins du capital humain avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en mettant en évidence l'importance de la fonction RH en tant qu'outil essentiel pour améliorer la performance et assurer la cohérence organisationnelle.

Ce travail montre que la gestion des ressources humaines ne se limite plus à un simple aspect administratif, mais repose désormais sur une analyse globale, quantitative et qualitative des ressources humaines, incluant leur effectif, leur structure, leurs compétences et leur adéquation avec les exigences de l'entreprise. Il aborde également les principales politiques RH telles que le recrutement, la formation, la rémunération et la promotion, ainsi que l'étude du climat social au sein de l'organisation.

L'approche théorique a été enrichie par une étude de terrain menée au niveau de la filiale SNTR Transport, appartenant au groupe Logitrans. Cette étude, basée sur l'analyse de la situation des ressources humaines, des compétences et des politiques mises en œuvre, a permis d'identifier les principales forces ainsi que les insuffisances dans la gestion des ressources humaines.

Abstract :

This research aims to examine the role of human resources diagnosis in aligning human capital needs with the organization's strategic objectives, while highlighting the importance of the HR function as a key tool for improving performance dédicacesdédicacesdédicacesdédicacesand achieving organizational coherence.

This study shows that human resource management is no longer limited to an administrative function, but is now based on a comprehensive, quantitative, and qualitative analysis of human resources, including their size, structure, skills, and alignment with the organization's requirements. It also addresses major HR policies such as recruitment, training, compensation, and promotion, as well as the analysis of the social climate within the organization.

The theoretical framework is supported by a field study conducted at the SNTR Transport subsidiary, part of the Logitrans Group. This study, based on the analysis of the HR situation, competencies, and implemented policies, made it possible to identify the main strengths and weaknesses in human resource management.

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور تشخيص الموارد البشرية في تحقيق التوافق بين احتياجات رأس المال البشري والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع إبراز أهمية وظيفة الموارد البشرية كركيزة أساسية لتحسين الأداء وتعزيز الانسجام التنظيمي.

ويُظهر هذا العمل أن إدارة الموارد البشرية لم تعد تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل أصبحت تعتمد على تحليل شامل كمّي ونوعي للموارد البشرية، يشمل حجمها، وبنيتها، وكفاءاتها، ومدى توافقها مع متطلبات المؤسسة. كما يتناول مختلف سياسات الموارد البشرية، مثل التوظيف، والتكوين، ونظام الأجور، والترقية، إضافة إلى دراسة المناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

وقد تم تدعيم الجانب النظري بدراسة ميدانية أُجريت على مستوى فرع SNTR Transport التابع لمجمع Logitrans، من خلال تحليل واقع الموارد البشرية والكفاءات والسياسات المعتمدة، مما أتاح تحديد أبرز نقاط القوة والاختلالات المسجلة في تسيير الموارد البشرية.

Sommaire

Introduction :.....A

Chapitre 01 : la startégie et le capital humain……..5

Section 01: Cadre général de la stratégie 6
Section 02 : le capital humain dans l'entreprise 20
Section 03 : la place du capital humain dans la stratégie de l'entreprise..... 31

Chapitre 02 : le diagnostic RH et les besoins en capital humain……47

Section 01 : La planification des ressources humaines 47
Section 02 : Le diagnostic quantitatif et qualitatif des RH 59
Section 03: diagnostic de politiques du personnel. 71

Chapitre 03 : Diagnostic RH et alignement du capital humain avec les objectifs stratégiques – Étude de la filiale SNTR Transport 77

Section 1 : Présentation de la filiale SNTR Transport 78
Section 02 : l'analyse quantitative et qualitative des ressources humaines de SNTR Transports 95
Section 03 : l'analyse de la politique de personnel 141

Conclusion générale : 154

Liste des tableaux :

N° du tableau	Intitule du tableau	Numéro de page
Tableau N°01	Diverses définitions du capital humain	**21**
Tableau N°02	Définition de la rémunération	**29**
Tableau N°03	Les indicateurs d'analyse des ressources humaines	**65**
Tableau N°04	Les différentes formes d'emploi	**68**
Tableau N°05	Les fonctions de la direction commerciale de la filiale SNTR Transport siège social	**88**
Tableau N°06	Les fonctions de la direction commerciale de la filiale SNTR Transport siège social	**90**
Tableau N°07	Les fonctions de la DFC de la filiale SNTR Transport siège	**91**
Tableau N°08	Les fonctions de la DRH de la filiale SNTR Transport siège	**92**
Tableau N°09	L'évolution des effectifs de l'année 2023/2024	**95**
Tableau N°10	L'évolution des effectifs durant l'année 2024	**96**
Tableau N°11	L'évolution des effectifs par unité durant l'année 2024	**97**
Tableau N°12	Les mouvements des effectifs durant l'année 2024	**98**
Tableau N°13	Les mouvements des effectifs par unités durant l'année 2024	**100**
Tableau N°14	L'état des arrivées durant l'année 2024	**101**
Tableau N°15	L'état des départs durant l'année 2024	**101**
Tableau N°16	L'état des départs en retraite durant l'année 2024	**102**
Tableau N°17	Situation des effectifs par collectifs durant l'année 2024	**102**
Tableau N°18	Effectifs par collectifs sur 12 mois durant l'année 2024	**103**
Tableau N°19	Effectifs par catégorie sociale professionnelle de l'année 2024	**104**
Tableau N°20	Effectifs par catégorie sociale professionnelle de l'année 2024 sur 12 mois	**105**
Tableau N°21	Effectifs par genre de l'année 2024	**106**
Tableau N°22	Effectifs par genre de l'année 2024 sur 12 mois	**107**
Tableau N°23	Effectifs par type de contrat de l'année 2024	**108**

Tableau N°24	Effectifs par type de contrat de l'année 2024 sur 12 mois	**109**
Tableau N°25	Répartition par tranche d'âge du mois de décembre 2024	**110**
Tableau N°26	L'effectif des années 2019 et 2024	**113**
Tableau N°27	L'effectif de l'année 2019 par centres sur 12 mois	**114**
Tableau N°28	L'effectif de l'année 2024 par Unités sur 12 mois	**115**
Tableau N°29	Les départs et les arrivées des années 2024 et 2019	**116**
Tableau N°30	L'effectif par type de contrat des années 2024 et 2019	**117**
Tableau N°31	L'effectif par collectif des années 2024 et 2019	**118**
Tableau N°32	L'effectif par CSP des années 2024 et 2019	**119**
Tableau N°33	L'effectif par collectif des années 2024 et 2019	**120**
Tableau N°34	fiche d'évaluation du chef de service RH par le DRH	**128**
Tableau N°35	les forces et faiblesses de la DRH a partir l'analyse de la fiche de l'évaluation	**130**
Tableau N°36	Fiche d'évaluation de chef de service commercial par le directeur commercial	**133**
Tableau N°37	Fiche d'évaluation des cadres merketing par le directeur commercial	**135**
Tableau N°38	les forces et faiblesses résultant de l'analyse qualitaif de la direction commerciale	**138**
Tableau N°39	fiche d'évaluation de chef de service d'affrétement par le directeur d'affrétement	**140**
Tableau N°40	les forces et faiblesses de la politique de formation	**147**
Tableau N°41	Les primes et indemnités	**148**

Liste des figures :

N° de la figure	Intitulé de la figure	Numéro de page
Figure N°01	La hiérarchie des concepts stratégiques	9
Figure N°02	Les facteurs de performance dans un DAS	13
Figure N°03	Les quatre phases du cycle de vie	14
Figure N°04	Le cycle de formation	28
Figure N°05	Le processus stratégique de management de capital humain	32
Figure N°06	Le processus stratégique de management de capital humain (focus sur la première étape)	36
Figure N°07	Le processus stratégique de management de capital humain (focus sur la deuxième étape)	38
Figure N°08	Le processus stratégique de management de capital humain (focus sur la troisième étape)	39
Figure N°09	Le processus stratégique de management de capital humain (focus sur la quatrième étape)	40
Figure N°10	Le système de la planification stratégique des ressources humaines (SPRH)	48
Figure N°11	Pyramide d'ancienneté	62
Figure N°12	Chronologie de la transformation du groupe LOGITRANS	78
Figure N°13	L'implantation nationale des unités	82
Figure N°14	évolution des effectifs	98

Liste des schémas :

N° du schéma	Intitulé du schéma	Numéro de page
Schéma N°01	Organigramme de la filiale SNTR TRANSPORT, siège social	86
Schéma N°02	Organigramme des unités de transport conventionnel	94
Schéma N°03	Structure organisationnelle de la direction des ressources humaines	125
Schéma N°04	Structure organisationnelle de la direction commerciale	131
Schéma N°05	Structure organisationnelle de la direction d'exploitation	139
Schéma N°06	Les étapes de recrutement au sein de la filiale SNTR TRANSPORT	143
Schéma N°07	La politique de rémunération au sein de la filiale SNTR TRANSPORT	144
Schéma N°08	La politique de formation au sein de la filiale SNTR TRANSPORT	146

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CH	Capital Humain
CM	Centre de Maintenance
CSP	Catégorie Sociale Professionnelle
CT	Centre de Transport
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DCH	Direction du Capital Humain
DG	Direction Générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
DVCH	Direction de la Valorisation du Capital Humain
EPE	Entreprise Publique Économique
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
KPI	Key Performance Indicator (Indicateurs Clés de Performance)
MDN	Ministère de la Défense Nationale
PDG	Président-Directeur Général
RH	Ressources Humaines
ROI	Return on Investment (Retour sur Investissement)
RSE	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
SNTR	Société Nationale des Transports Routiers
SNTV	Société Nationale des Transports de Voyageurs
SPA	Société Par Actions
SPRH	Système de Planification Stratégique des Ressources Humaines
SR	Semi-Remorque
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
TGGT	La wilaya de Touggourt
UTC	Unité de Transport Conventionnel
VACH	Valeur Ajoutée du Capital Humain

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue, des mutations technologiques rapides et une exigence croissante en matière de performance, les entreprises sont appelées à repenser en permanence leurs modes de gestion afin d'assurer leur pérennité et leur compétitivité. Dans ce contexte, la fonction des ressources humaines ne se limite plus à une simple gestion administrative du personnel, mais s'inscrit désormais comme un levier stratégique essentiel au service des objectifs globaux de l'organisation.

En effet, le capital humain constitue aujourd'hui une ressource clé dans la création de valeur. Les compétences, les savoir-faire, ainsi que l'implication des salariés jouent un rôle déterminant dans la réalisation des orientations stratégiques de l'entreprise. Ainsi, l'alignement entre les besoins en ressources humaines et les objectifs stratégiques devient une nécessité incontournable. Cet alignement ne peut être assuré sans une connaissance approfondie de la situation réelle des ressources humaines, ce qui confère au diagnostic RH une importance particulière.

Le diagnostic des ressources humaines se présente comme un outil d'analyse permettant d'évaluer les pratiques RH, d'identifier les forces et les faiblesses du capital humain, et de mesurer l'adéquation entre les ressources disponibles et les exigences stratégiques de l'entreprise. Il permet également de mettre en évidence les écarts existants et d'orienter les décisions en matière de recrutement, de formation, de gestion des compétences et d'organisation du travail.

Dans cette perspective, notre travail s'inscrit dans une démarche visant à analyser le rôle du diagnostic RH dans l'alignement des besoins en capital humain avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons choisi comme terrain d'étude la filiale SNTR, au sein de laquelle nous avons mené une analyse approfondie des effectifs, des indicateurs RH, ainsi que des politiques de gestion du personnel.

L'intérêt de cette étude réside dans la mise en évidence des liens existants entre la structure des ressources humaines et les orientations stratégiques de l'entreprise, tout en identifiant les éventuels déséquilibres susceptibles d'entraver la performance organisationnelle. À travers l'analyse des ratios d'effectifs, des politiques de recrutement et de formation, ainsi que des pratiques de gestion des ressources humaines, il devient possible d'apprécier le degré d'adéquation entre le capital humain disponible et les besoins stratégiques.

Dès lors, la problématique centrale de ce travail peut être formulée comme suit :

Dans quelle mesure le diagnostic des ressources humaines permet-il d'assurer l'alignement entre les besoins en capital humain et les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

À partir de cette question principale s'élèvent d'autres questions secondaires :

Q1 : Dans quelle mesure l'organisation réelle du travail est-elle conforme à l'organigramme formel et aux procédures RH de l'entreprise ?

Q2 : Dans quelle mesure la répartition des postes, des tâches et des effectifs est-elle adaptée aux compétences et aux besoins réels des services ?

Q3 : Dans quelle mesure les politiques de gestion des ressources humaines permettent-elles d'assurer l'alignement entre le capital humain et les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

Pour appréhender notre étude et mieux répondre effectivement à ces questions, on propose les trois hypothèses suivantes :

H1 : L'organisation réelle du travail ne correspond pas totalement à l'organigramme formel et certaines procédures RH sont insuffisamment appliquées.

H2 : La répartition des postes et des effectifs n'est pas toujours en adéquation avec les compétences des employés et les besoins réels des services.

H3 : Les politiques RH permette un alignement partiel entre le capital humain et les objectifs stratégiques, mais cet alignement reste limité par certaines contraintes organisationnelles.

Une fois que des réponses provisoires ont été apportées à nos objectifs de recherche, il devient indispensable de procéder à une analyse rigoureuse afin de vérifier les hypothèses formulées. Cette étape permet de confronter les prévisions théoriques à la réalité du terrain, d'identifier les écarts existants et, par conséquent, de confirmer ou d'infirmer les hypothèses précédemment émises.

Dans le cadre de notre étude, cette analyse repose essentiellement sur l'exploitation des procédures de gestion des ressources humaines ainsi que des tableaux de bord RH disponibles au sein de la filiale SNTR. Ces outils constituent une base essentielle pour évaluer la performance des pratiques RH et leur cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche méthodologique combinant deux approches complémentaires :

- Une analyse quantitative a été réalisée à partir de données chiffrées relatives aux effectifs, aux ratios RH et aux indicateurs de gestion. Cette approche permet de mesurer de manière objective l'état des ressources humaines et d'identifier les déséquilibres éventuels.
- Une analyse qualitative a été mobilisée à travers l'étude des fiches d'évaluation du personnel, des procédures internes ainsi que des pratiques de gestion des ressources humaines. Cette approche permet d'apprécier la qualité des compétences, le degré d'application des procédures et la cohérence des politiques RH mises en œuvre.

Le recours à ces deux approches complémentaires permet ainsi d'obtenir une vision globale et plus précise de la situation des ressources humaines au sein de la filiale SNTR, et d'assurer une meilleure compréhension des écarts entre la réalité observée et les objectifs fixés.

- **Structure du mémoire :**

Outre une introduction générale au début et une conclusion générale à la fin du travail, notre mémoire est structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre présente le cadre conceptuel et théorique de la stratégie, du capital humain et de leur relation.
- Le deuxième chapitre est consacré au diagnostic des ressources humaines en tant qu'outil d'analyse et de pilotage.
- Le troisième chapitre porte sur l'étude empirique et l'analyse du diagnostic RH au sein de la filiale SNTR, à travers l'analyse des effectifs, de l'organisation du travail et des politiques RH.

Le choix de ce thème s'explique par l'importance croissante accordée au capital humain dans la performance des entreprises. Dans un contexte où les organisations cherchent à améliorer leur efficacité et leur compétitivité, le diagnostic des ressources humaines constitue un outil essentiel permettant d'évaluer la cohérence entre les ressources humaines disponibles et les objectifs stratégiques de l'entreprise

Chapitre 1 : la stratégie et le capital humain

Chapitre 01 : la startégie et le capital humain

Introduction du chapitre 01 :

La stratégie constitue aujourd'hui un élément fondamental dans la performance et la pérennité des organisations. Elle permet de définir les orientations globales de l'entreprise et d'assurer l'allocation optimale de ses ressources afin d'atteindre ses objectifs. Dans ce contexte, le capital humain occupe une place centrale, puisqu'il représente un facteur déterminant dans la création de valeur et l'avantage concurrentiel.

Ce chapitre vise à mettre en évidence la relation entre la stratégie et le capital humain, ainsi que les différentes approches théoriques qui expliquent leur articulation. Il s'agit de comprendre comment la gestion des ressources humaines s'intègre dans la réflexion stratégique de l'entreprise et contribue à la réalisation de ses objectifs globaux.

Section 01: Cadre général de la stratégie

Dans un environnement marqué par la complexité et l'incertitude, la stratégie s'impose comme un élément fondamental pour toute organisation cherchant à assurer sa pérennité et son développement. Longtemps associée au domaine militaire, elle a progressivement investi le champ des affaires pour devenir un outil central de pilotage des entreprises. Dès lors, comprendre ses fondements, ses niveaux ainsi que sa logique de mise en œuvre apparaît indispensable afin d'appréhender la manière dont les organisations orientent leurs actions et construisent leur performance.

1. Définition et historique de la stratégie :

1.1 Historique :

La stratégie a de multiples origines, avant son apparition dans le monde des affaires, elle constituait un pilier essentiel du secteur militaire depuis plus de 2 500 ans, c'est dans ce domaine qu'elle a été utilisée pour la première fois, en signifiant « L'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique ». D'ailleurs le mot « stratège » vient du grec ancien et est composé de deux termes qui font rappellent à ses origines guerrières : « stratos », qui signifie armée en ordre de bataille, et « agein » , qui signifie conduire. Au fil des siècles de nombreuses armées ont été menées vers de grandes victoires par de grands stratèges tels que Jules César et Alexandre le Grand, grâce à des stratégies ingénieuses. La stratégie a toujours occupé une place centrale dans le domaine militaire et demeure un élément fondamental de ce secteur. Dans le domaine militaire, il existe 4 grands principes de stratégie :

- L'économie de moyens : Il s'agit de bien placer et de répartir les moyens matériels ainsi que les manœuvres militaires, au bon moment et au bon endroit afin d'être le plus efficace possible.
- La rapidité : elle correspond à la capacité de réagir rapidement à tout moment, d'anticiper les mouvements de l'ennemi et d'agir avant qu'il n'ait le temps de réagir.
- La disponibilité des moyens : Disposer de moyens de réserve en plus de ceux déjà engagés, afin de pouvoir saisir rapidement les opportunités qui se présentent ou faire face à des situations imprévues.
- La motivation des troupes et des officiers : Faire croire aux hommes que plus ils font preuve d'effort et d'engagement, plus ils ont de chances de remporter la victoire.

À la fin des années 1940 du dernier siècle, la stratégie a fait son entrée dans le domaine des affaires ; elle est apparue pour la première fois dans ce champ à travers des recherches menées par la Harvard Business School aux États-Unis.

Au début du XXe siècle, l'entreprise se focalise principalement sur la production. À partir des années 1950, avec la forte croissance de la consommation, les entreprises sont confrontées à une demande de plus en plus importante et à une concurrence accrue. Elles doivent alors mieux comprendre les besoins des clients, produire en fonction de la demande du marché et se différencier afin de créer un avantage concurrentiel.

C'est dans ce contexte que naît la stratégie d'entreprise. Il ne s'agit plus uniquement de produire, mais de définir clairement où et comment se positionner sur le marché économique. Cette logique stratégique s'inspire en partie des principes de la stratégie militaire, notamment:

- L'économie de moyens : améliorer l'utilisation et l'allocation des ressources.
- La rapidité : capacité d'adaptation et d'innovation face aux changements.
- La disponibilité des moyens : capacité de financement et d'investissement.
- La motivation : mobilisation et engagement des salariés.[1]

1.2 Définition :

La stratégie ne se définit pas à travers une seule définition universelle, elle varie selon l'époque, son domaine d'utilisation, l'environnement et les objectifs de l'entreprise. Elle représente un ensemble de décisions prises à long et moyens termes par l'entreprise dans le but d'atteindre et réaliser des objectifs fixés. Ces décisions stratégiques sont bien planifiées et coordonnées, et sont prises à la suite d'une analyse profonde de l'environnement externe et interne de l'entreprise, et permettent ainsi l'élaboration de plans d'action et leur mise en œuvre. Dans un contexte entrepreneurial, la stratégie joue un rôle essentiel, car les entreprises sont souvent confrontées à des environnements instables. La stratégie constitue ainsi un double levier : d'une part dans la prise de décisions et la détermination de la voie à suivre, et d'autre part dans la capacité à faire face aux changements et à adapter l'orientation de l'entreprise en fonction des opportunités et des menaces émergentes.[2]

Élaborer une stratégie revient à répondre à trois questions essentielles :

- Que savons-nous faire ?

Il s'agit de déterminer et de définir clairement le métier de l'entreprise, qui constitue la base de l'ensemble de ses activités. Pour cela, l'entreprise doit procéder à une analyse interne. Le métier représente le cœur de l'entreprise ; il reflète les valeurs qu'elle et ses dirigeants apportent à leurs clients. Il dépend des ressources allouées et des compétences disponibles, ce qui rend l'analyse interne indispensable.

- Où pouvons-nous aller ?

Pour savoir où l'entreprise peut aller et quelles sont les limites de son champ d'action, on passe de l'analyse interne à l'analyse externe, qui permet de connaître les opportunités et les risques auxquels elle peut être confrontée.

[1] Disponible sur https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385d42b9a5cf.pdf, consulté le 06/04/2026 à 15h

[2] K.REGUIG, stratégie d'entreprise, Un cours présenté pour les étudiants de 3ème Années Sciences de gestion, UNIVERSITY OF MUSTAPHA STAMBOULI -MASCARA, 2024, P7

- Comment pouvons-nous y aller ?

À cette étape, les réponses aux deux questions précédentes sont nécessaires, en s'appuyant sur les résultats de l'analyse interne et externe, l'entreprise peut déterminer les opportunités à saisir et les menaces à éviter, en tenant compte de ses capacités et de ses ressources.

Depuis son émergence, la stratégie est devenue un outil indispensable pour les entreprises, car elle désigne le schéma que l'entreprise doit suivre afin d'atteindre ses objectifs. La stratégie d'entreprise est considérée comme le socle sur lequel repose toute organisation prospère. Elle fournit un ensemble de décisions adaptées à la situation de l'entreprise et aux objectifs qu'elle souhaite atteindre, après une analyse approfondie de son environnement interne et externe à l'aide d'outils d'analyse stratégique. Ces décisions doivent être soigneusement étudiées et prises de manière réfléchie afin de permettre à l'entreprise de faire face aux différents types de changements auxquels elle peut être confrontée à l'avenir.[1]

Définition de la stratégie selon :

Il existe de multiples définitions de la stratégie ; parmi celles-ci, on peut citer les approches de plusieurs auteurs qui ont contribué à enrichir ce concept : [2]

Selon Alfred Chandler, la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts.

Selon Richard Rumelt, une combinaison cohérente d'analyses, de concepts, de politiques, d'arguments et d'actions qui permet de répondre à un défi majeur.

Selon Peter Drucker, une théorie sur la manière d'obtenir un avantage concurrentiel.

Selon Henry Mintzberg, une configuration dans un flux de décisions.

Selon Michael Porter, la stratégie concurrentielle consiste à être différent. Elle implique de choisir un périmètre d'activité distinct et de proposer une combinaison de valeur unique. »

1.3 La hiérarchie du concept stratégie :

Selon Cynthia Montgomery de la Harvard Business School, la stratégie ne se limite pas à un seul objectif, comme « la réalisation du profit immédiat ». Elle va bien au-delà : chaque organisation, avant de se lancer dans n'importe quelle action, doit avoir une raison d'être : claire, explicite et motivante, et définir également sa vision, sa mission et ses objectifs, ce qui constitue une hiérarchie cohérente de la stratégie.[3]

- La raison d'être : exprime la place de l'organisation dans son environnement, ses valeurs et ses principes qu'elle reflète à l'extérieur. Elle ne se limite pas au profit. Elle montre ce qu'elle apporte à elle-même, mais aussi ce qu'elle apporte au

[1] Disponible sur https://karim-hamou.e-monsite.com/medias/files/cours-du-chapitre-104.pdf, consulté le 10/04/2026

[2] G.Johnson et al, « Stratégique » , 13ème édition, France, 2023, P5

[3] Ibid P10-11

monde. La valeur ajoutée qu'elle génère n'est pas seulement pour elle-même, mais également pour le monde. La raison d'être constitue le cœur profond de l'entreprise. Elle vient des dirigeants et fondateurs et reflète leurs principes. Elle est aussi influencée par des parties prenantes externes. La raison d'être n'est pas fixe ; elle évolue avec le temps. Elle est motivante : elle inspire et engage les salariés, les partenaires et les clients. Ce qui différencie les entreprises entre elles, c'est leur raison d'être.

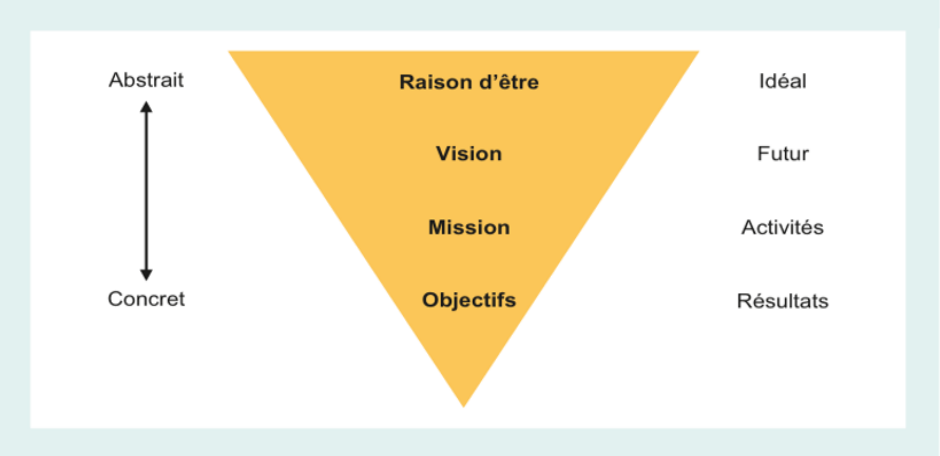
- La vision : la vision de l'entreprise est un aperçu à long terme de ce que l'entreprise souhaite devenir. Elle donne la direction et clarifie le chemin que l'entreprise doit suivre pour atteindre ses objectifs à long terme. En résumé, la vision est une projection du futur.

- La mission : la mission d'une organisation est la précision de ses actions et de ses activités, quotidienne dans la perspective d'atteindre sa vision, en adéquation avec sa raison d'être.

- Les objectifs : les objectifs sont les résultats que l'organisation doit atteindre et qui sont mesurés par des indicateurs de performance, tels que : niveau de profit souhaité, taux de croissance, dividendes attendus ou valorisation du cours de l'action. Par contre dans les organisations à but non lucratif, les résultats ont été traduits en termes de service rendu, de niveau de qualité, de taux de rétention des utilisateurs, etc.…

Ces quatre points sont liés entre eux : on commence par la raison d'être, puis vient la vision, ensuite la mission, et enfin les objectifs. Ces éléments s'articulent de manière hiérarchique. La raison d'être constitue la base de l'entreprise, la vision nous donne une image du futur de l'entreprise, la mission constitue la mise en œuvre opérationnelle de la vision, et les objectifs sont les résultats concrets à atteindre pour mettre en œuvre la mission.

Figure N°01 : La hiérarchie des concepts stratégiques



Source : G.Johnson et al., « Stratégique » , 13e édition, France, 2023, p 5

2. Les niveaux stratégiques :

Il est essentiel de comprendre que la stratégie se décompose en plusieurs niveaux. Chacun de ces niveaux répond à des enjeux spécifiques au sein de l'organisation :

- La stratégie corporate
- La stratégie business
- La stratégie opérationnelle

2.1 La stratégie corporate :

2.1.1 Définition et périmètre :

La stratégie corporate occupe le niveau le plus élevé dans l'entreprise et vise l'ensemble du portefeuille de ses activités, elle est également appelée « la stratégie globale », « la stratégie d'entreprise », « la stratégie de groupe » ou encore « la stratégie totale ». Elle porte sur l'allocation des ressources entre les différents domaines d'activité de l'entreprise.[1]

Elle se rapporte à la vision globale de l'entreprise et définit ses orientations à long terme. La stratégie globale englobe les décisions relatives au développement, à l'élargissement du portefeuille d'activités, aux Opérations de fusion et d'acquisition, ainsi qu'au déploiement à l'international. Elle a pour objectif de créer de la cohérence et de l'harmonie entre les différentes activités de l'organisation.

La stratégie corporate s'applique à l'ensemble du périmètre de l'organisation afin de créer une valeur ajoutée pour ses différentes activités ; elle détermine également le choix de la couverture géographique et la sélection des zones d'expansion.

- **Exemple de Tesla :**
  Dans le cas de Tesla, son passage de la construction d'automobiles aux batteries à usage domestique relève de la stratégie corporate car cela a modifié le périmètre de Tesla. La détermination des activités devant être incluses dans le périmètre de l'organisation constitue une phase essentielle de la stratégie corporate, car elle sert de base à toutes les autres décisions stratégiques, telles que l'allocation des ressources, l'expansion, la diversification et l'internationalisation.[2]
- **Exemple du groupe Suez :**
  Avant les années 2000, Suez était actif dans plusieurs secteurs d'activité : les services financiers, le BTP et la construction, ainsi que la communication. L'entreprise disposait donc d'un portefeuille multi-activités. Au début des années 2000, Suez a décidé de se recentrer sur un seul métier principal : l'eau, le gaz et l'électricité. À l'intérieur de ce métier, l'entreprise conserve une certaine diversification interne, avec différentes activités complémentaires. Ainsi, Suez est passée d'une entreprise

[1] Disponible sur https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385d42b9a5cf.pdf, consulté le 07/04/2026 à 17h
[2] G.Johnson et al, « Stratégique », P 14-15

diversifiée multi-métiers à une entreprise mono-métier, mais avec une diversification au sein de ce métier principal.[1]

2.1.2 La responsabilité de la stratégie corporate :

La stratégie corporate relève de la responsabilité des dirigeants de l'entreprise, notamment la direction générale et le conseil d'administration, car elle concerne l'organisation dans son ensemble et oriente toutes les autres décisions stratégiques. Elle est décisive dès la création de l'entreprise, puisqu'elle permet de définir sa mission, sa vision ainsi que les marchés dans lesquels elle souhaite opérer. En ce sens, la stratégie corporate constitue le cadre global dans lequel s'inscrivent les stratégies d'affaires (business strategy) et les stratégies fonctionnelles.

2.1.3 Diversification :

Au cœur de la stratégie corporate se trouvent deux questions essentielles :

- L'entreprise doit-elle se diversifier, c'est-à-dire se développer hors de son métier d'origine ?
- Une fois diversifiée, comment l'entreprise doit-elle allouer ses ressources entre ses différents domaines d'activité, présents et futurs ?

La démarche de la stratégie corporate vise à créer un portefeuille d'activités harmonieux en regroupant des activités qui ont ensemble une meilleure rentabilité et de meilleures perspectives de croissance qu'elles n'en auraient pas individuellement si elles restaient autonomes. Les synergies entre les activités jouent donc un rôle important dans cette démarche

La stratégie corporate ne s'applique pas uniquement aux grands groupes diversifiés. Toute entreprise, quelle que soit sa taille (petite ou grande) et son périmètre (diversifié ou spécialisé), peut et doit se poser la question de sa croissance, en ou hors de son domaine d'activité. Même les entreprises mono-activité, lorsqu'elles se trouvent au stade de maturité, voire de déclin dans leur cycle de vie, doivent rechercher des voies de croissance en dehors de leur industrie et réallouer leurs ressources vers de nouvelles activités. Il s'agit donc d'un problème de stratégie corporate, même si l'entreprise, au moment où elle se pose cette question, n'est pas encore diversifiée.

La diversification est strictement définie comme la décision d'une entreprise de se lancer dans un nouveau domaine d'activité. Une entreprise diversifiée est une entreprise présente dans au moins deux domaines d'activité distincts.

La stratégie corporate privilégie principalement la diversification de métier ou d'activité. Cependant, certains auteurs élargissent cette notion en considérant que la diversification peut

[1] J-P Detrie et al, « Stratégor » , 4ème édition, paris, 1997, page 262

également être géographique ou verticale, et que ces choix relèvent eux aussi de la stratégie corporate.

2.1.4 L'internationalisation :

L'internationalisation est considérée comme un défi de la business stratégie, mais il existe une exception dans le cas où l'environnement concurrentiel diffère fortement selon le pays, une même activité peut exiger des orientations stratégiques distinctes. Dans ce cas, le "même métier" déployé dans différents pays peut être considéré comme relevant de plusieurs domaines d'activités stratégiques distincts. L'internationalisation peut alors être rattachée à la stratégie corporate, dans la mesure où elle nécessite des choix d'allocation de ressources entre différentes unités stratégiques.[1]

2.2 La stratégie business :

2 .2.1 Définition :

La stratégie business forme le deuxième niveau de la stratégie. Elle est également appelée « la stratégie de domaine d'activité » ou « la stratégie concurrentielle ». Son rôle principal est de définir pour chaque domaine d'activité la manière dont l'entreprise souhaite se positionner face à la concurrence dans son propre environnement.[2] Ce niveau se concentre sur les choix stratégiques liés à un domaine d'activité spécifique. Il s'agit d'établir comment l'entreprise va se positionner vis-à-vis de ses concurrents afin de créer un avantage concurrentiel durable. Par exemple, l'entreprise peut se différencier par ses produits, opter pour des prix compétitifs ou offrir un service client unique.[3] C'est le motif pour lequel la stratégie par domaine d'activité est pareillement nommée stratégie concurrentielle. Dans l'espace public, les stratégies par domaine d'activité impliquent la manière dont les unités (hôpitaux, écoles, etc.) peuvent fournir de meilleurs services à l'entité publique.[4]

2.2.2 Les domaines d'activité (DAS) :

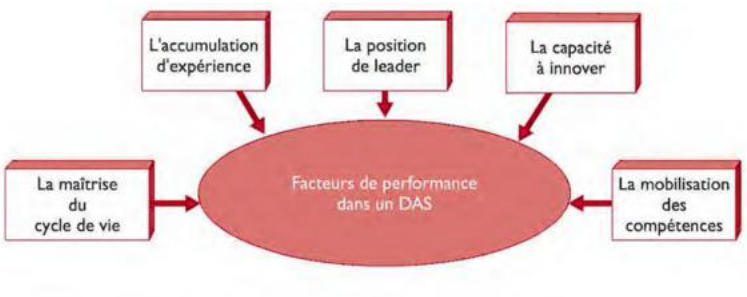
Un domaine d'activité stratégique (DAS) est une unité ou une sous-partie de l'entreprise qui alloue les ressources de manière autonome et qui est caractérisée par un ensemble de facteurs clés de succès. Lorsqu'une entreprise comprend plusieurs activités, il doit exister une relation entre les stratégies par domaine d'activité et la stratégie globale de l'entreprise. Dans l'exemple de Tesla, elle combine deux DAS : les véhicules électriques et les batteries à usage domestique.[5]

[1] J-P Detrie et al, « Stratégor », Opcit, page 259-260
[2] Disponible sur https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385d42b9a5cf.pdf, consulté le 10/04/2026 à 18h
[3] K.REGUIG, stratégie d'entreprise, Opcit, P7
[4] G.Johnson et al, « Stratégique », Opcit, 15
[5] Ibid, P15

2.2.3 Les facteurs de performance des domaines d'activités :

Il existe cinq facteurs clés de performance des DAS, quatre spécifiques et la cinquième générale :

Figure N°02: les facteurs de performance dans un DAS



Source : J-P Helfer et al, « Management stratégique», 9ème édition, P176

a. Le cycle de vie (la relation ventes-temps) :

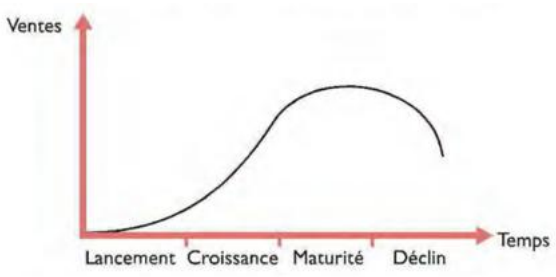
La notion de cycle de vie, tirée du domaine du marketing, met en relation le développement des ventes ou de la demande dans un secteur avec le temps. Décrit comment une activité, un produit, un secteur se développe avec le temps au sens de la demande et de la vente.

Le cycle de vie se décompose en quatre étapes principales :[1]

- Le lancement : l'activité s'émerge dans le marché, la demande lente et la vente faible avec un taux de croissance inférieure à dix pour cent car le produit est nouveau
- La croissance : le marché se développe rapidement, les ventes croissent rapidement, grâce à un bon marketing, distribution, et les consommateurs se familiarisent avec le produit, le taux de croissance des ventes dépasse dix pour cent.
- La maturité : le marché atteint la saturation, la concurrence devient très forte et les ventes stagnent ou progressent très lentement avec un taux de croissance à nouveau inférieur à dix pour cent.
- Déclin : le marché s'épuise, et commence à se remplacer par des innovations, la demande diminue et taux de ventes devient négatif.

[1] J-P Helfer et al, « Management stratégique», 9éme édition, P177-178

FigureN°03 : les quatre phases du cycle de vie



Source : J-P Helfer et al., « Management stratégique», 9e édition, p. 177

Le cycle de vie a quatre utilités qui sont : [1]

- L'adaptation des décisions : la stratégie différée d'une phase à une autre du cycle de vie, puisque chaque activité passe par quatre phases différentes. Il est donc essentiel d'adapter les actions en fonction de la phase concernée. Autrement dit, l'entreprise doit choisir les bonnes actions au bon moment.

- L'action sur le cycle de vie du DAS, dans le cycle de vie du DAS, il existe un paradoxe, bien que le cycle de vie semble être un phénomène naturel, l'entreprise peut influencer ses différentes phases. Peut agir stratégiquement pour modifier le rythme.

  Par exemple : lors de la phase de lancement, elle peut accélérer la diffusion du produit et le faire connaitre auprès des consommateurs. Elle peut également stimuler et prolonger la phase de croissance, garder la maturité le plus longtemps possible ou encore éloigner le déclin grâce à des actions stratégiques adaptées.

- La synchronisation des activités : Lorsqu'une entreprise possède plusieurs activités, il est important que celles-ci ne passent pas simultanément dans la phase de déclin. La synchronisation permet de maintenir la synergie et l'équilibre entre les différentes activités.

  Par exemple :

  Activité 1 → en phase de lancement.
  Activité 2 → en phase de croissance.
  Activité 3 → en phase de maturité.

- Le choix des DAS à fort taux de croissance : Choisir des DAS à fort taux de croissance, généralement plus le marché croît, plus il est rentable ; mais en réalité,

[1] Ibid, P179-181

ce n'est pas toujours le cas, la croissance ne garantit pas automatiquement la rentabilité.

b. La droite d'expérience :

La droite d'expérience repose sur une relation inverse entre la production cumulée et le coût unitaire, plus une entreprise produit, plus elle capitalise de l'expérience et diminue ses coûts.[1]

Cette diminution est liée à trois effets principaux :[2]

- Effet d'apprentissage : les employés s'habituent à leurs tâches et deviennent plus rapides et efficaces ; les produits peuvent être standardisés.
- Économies d'échelle : le coût unitaire des équipements ou des matières premières diminue grâce à la production à grande quantité
- Innovation et progrès technique : l'introduction de nouvelles technologies permet de produire plus rapidement et à moindre coût.

Ces trois effets permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel, même si elle déteint une grande part de marché. L'entreprise qui capitalise le plus d'expérience a généralement les coûts unitaires les plus faibles, ce qui renforce sa compétitivité.

La droite d'expérience n'est pas une loi automatique et elle ne fonctionne que sous certaines conditions. Elle ne s'applique pas lorsque les produits sont fortement différenciés, lorsque les clients sont peu sensibles au prix ou encore lorsque des ruptures technologiques modifient profondément les conditions de production.

c. La position de leader :

La part de marché qu'une entreprise détient dans un domaine d'activité stratégique (DAS) est un paramètre essentiel de sa performance. En général, plus la part de marché est élevée, plus l'entreprise génère plus de profits. Cela s'explique par plusieurs raisons :

- L'économie d'échelle
- Effet d'expérience
- Pouvoir de négociation
- Familiarisation du produit par les consommateurs

Aujourd'hui, avoir une grande part de marché n'est pas suffisant, car elle peut être artificielle et ne reflète pas toujours la performance réelle de l'entreprise. Un nouveau concept qui est apparu qui est « le mindshare » ou « leadership global » permet mieux d'évaluer la position d'une entreprise :

[1] Ibid, P182
[2] Ibid, P183-184

- ❖ Le positionnement auprès des clients (confiance et fidélité)
- ❖ La place auprès des investisseurs (capacité à lever des capitaux)
- ❖ La place auprès des talents et employeurs

Un bon leader est donc celui qui maitrise ces trois aspects, et pas seulement celui qui a le plus de ventes.

d. L'innovation :

L'innovation est un élément clé de la performance des entreprises, car elle permet de créer un avantage concurrentiel. Elle modifie les positions des entreprises sur le marché : certaines se renforcent grâce à l'innovation (comme Apple, Amazon, Google ou L'Oréal), tandis que d'autres déclinent lorsqu'elles ne renouvellent pas leurs produits ou services, comme Kodak. L'innovation peut prendre différentes formes, notamment :

- ❖ Innovation de produit : création d'un nouveau produit ou service
- ❖ Innovation de processus : amélioration des méthodes de production ou de distribution

e. La mobilisation des compétences de l'entreprise :

Dans un Domaine d'Activité Stratégique (DAS), la performance peut également dépendre de la capacité de l'entreprise à maîtriser certaines compétences spécifiques.[1]

2.3 La stratégie fonctionnelle :

La stratégie fonctionnelle constitue le troisième niveau de la stratégie. Elle est responsable de la répartition des ressources entre les différents départements de l'entreprise (finance, production, marketing, recherche et développement, gestion des ressources humaines…).[2] Son objectif est de coordonner et d'harmoniser ces fonctions avec la stratégie globale de l'entreprise afin d'assurer une cohérence opérationnelle.[3] C'est à ce niveau que les décisions opérationnelles sont conçues.

3. La démarche stratégique :

3.1 Définition :

La démarche stratégique de l'entreprise peut être définie comme « l'art et la manière » de préciser le chemin à suivre à moyen ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (opportunités et menaces) ainsi que des ressources et capacités internes.[4] Cette démarche comprend l'analyse stratégique (diagnostic et segmentation stratégique), qui constitue la première étape de la conception d'une stratégie gagnante, la formulation des

[1] Ibid, P197
[2] Disponible sur https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385d42b9a5cf.pdf, consulté le 14/04/2026 à 14h
[3] K.REGUIG, stratégie d'entreprise, Opcit, P8
[4] Disponible sur https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385a4e79e6a5.pdf , P6, consulté le 22/04 /2026 à 16h

choix stratégiques, leur mise en œuvre à travers la planification ainsi que le management stratégique (pilotage et mobilisation des ressources humaines). Ainsi, la finalité de la démarche stratégique est de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

3.2 Les objectifs de la démarche stratégique :

Les objectifs de la démarche stratégique peuvent se résumer en deux grands concepts qui sont complémentaires : [1]

- La notion de l'efficacité : elle consiste à être performant et compétent tout en fournissant le minimum d'efforts.
- La notion de l'efficience : elle correspond à l'atteinte des objectifs en dépensant le minimum de ressources.

En tenant compte de ces deux concepts de performance, l'entreprise établit une base solide pour sa réflexion stratégique :

- Pour être réactive : par nature, les entreprises font face à un grand nombre de partenaires et de concurrents ; elles ne peuvent assurer leur pérennité qu'en élaborant une stratégie, prenant en considération le marché sur lequel elles évoluent, ses changements ainsi que l'évolution des structures de ce marché.
- Pour assurer son développement : l'entreprise est une unité de production, donc elle doit s'implanter d'une manière claire et précise sur un certain nombre de marchés afin de survivre et se développer. Elle doit cibler des clients et choisir ses marchés. Ce développement se fait par une analyse stratégique qui définit la gamme de produits de l'entreprise et les axes de ses marchés.
- Pour être compétitive : pour rester compétitive, l'entreprise doit forcément être guidée dans sa démarche stratégique, qui lui montre comment gérer ses activités de façon cohérente et comment utiliser efficacement ses ressources.

3.3 Les étapes de la démarche stratégique :

La stratégie d'entreprise s'inscrit dans un processus structuré qui permet de définir les objectifs, d'analyser la situation, de mettre en œuvre les décisions et d'en assurer le contrôle. Ces étapes sont essentielles pour garantir la cohérence et l'efficacité des choix stratégiques:[2]

3.3.1 La détermination des objectifs stratégiques :

L'objectif est une représentation de la vision future voulue et qui devient pour l'entreprise un motif d'action ; il exprime la manière dont l'entreprise souhaite évoluer dans le futur ainsi que la perception qu'elle a de son existence. Les dirigeants de l'entreprise sont ceux qui fixent les objectifs stratégiques, lesquels résultent de plusieurs variables, à savoir :

- Les variables individuelles
- Les variables organisationnelles
- Les variables de situation
- Les variables de performance

[1] Ibid, P6, consulté le 22/04 /2026 à 17h
[2] Ibid, P6-7, consulté le 22/04 /2026 à 17:30h

La fixation des objectifs peut se faire avant ou même après l'analyse de l'environnement, et le choix des objectifs dépend des acteurs impliqués, qui peuvent avoir des intérêts différents ou opposés. L'entreprise doit donc prendre en compte ces différentes perspectives.

Selon Henry Mintzberg, la détermination des objectifs stratégiques n'est pas strictement rationnelle : elle est souvent influencée par les relations de pouvoir, les négociations et les tentions d'intérêts entre les acteurs de l'entreprise.

3.3.2 Diagnostic stratégique :

Après avoir déterminé les objectifs stratégiques de l'entreprise, elle aura besoin d'une analyse interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces) de son environnement. Pour cela on peut utiliser le modèle SWOT.

- **Le modèle SWOT :**

Propose un résumé du diagnostic de l'entreprise et de son environnement en distinguant les facettes favorables et défavorables.

Ce diagnostic permet de déterminer les points forts, à partir desquels l'entreprise peut créer un avantage concurrentiel qui lui permet de se différencier de ses concurrents et de progresser sur le marché, ainsi que les faiblesses qui peuvent limiter son développement ou provoquer sa stagnation.

Cette méthode représente un avantage pour l'entreprise, car elle met en lumière non seulement les positifs, mais aussi les points négatifs.

Elle permet aussi de :

- Saisir les opportunités du marché
- Se préparer à faire face aux menaces
- Avoir une connaissance détaillée de l'entreprise
- Faire face aux changements

Comme tout modèle, le SWOT présente aussi des inconvénients :

- Ses résultats sont de courte durée
- Elle est subjective
- Il n'est pas toujours possible de distinguer clairement l'interne et l'externe

3.3.3 La mise en œuvre de la stratégie :

Il s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie.[1] Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels. Ils correspondent à des plans à moyen terme définissant ce que l'entreprise doit faire et comment elle doit le faire pour mener à bien sa stratégie.

[1] Disponible sur https://karim-hamou.e-monsite.com/medias/files/cours-du-chapitre-104.pdf consulté le 26/04/2026 a 14h

3.3.4 Le contrôle stratégique :

Permet aux dirigeants d'évaluer les stratégies retenues. Il permet de mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse de ces écarts permet d'adapter, d'infléchir ou confirmer les orientations prises

En conclusion, la stratégie apparaît comme un cadre structurant qui oriente les choix de l'entreprise, définit ses priorités et guide ses actions dans un environnement en constante évolution. Elle ne se limite pas à des décisions abstraites, mais repose sur des ressources concrètes qui conditionnent sa mise en œuvre et sa réussite. Parmi ces ressources, l'élément humain occupe une place centrale, puisqu'il constitue à la fois le moteur de l'action stratégique et le facteur clé de création de valeur. Dès lors, il devient essentiel de s'intéresser au capital humain en tant que levier déterminant de la performance et du développement de l'entreprise.

Section 02 : le capital humain dans l'entreprise

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, le capital humain joue un rôle central dans la performance des entreprises. Les compétences, les connaissances et les capacités des individus deviennent des atouts majeurs pour s'adapter et se différencier. Il est donc essentiel de comprendre ce concept et son importance au sein de l'organisation.

1. Les fondements du capital humain :

1.1 Définition du capital humain :

Le concept de capital humain a connu une évolution progressive, enrichie par les apports théoriques de nombreux auteurs et chercheurs. Introduit dans les années 1950 et 1960, il s'est élargi pour inclure différentes dimensions du potentiel humain, telles que l'éducation, la formation, les compétences et les connaissances.

L'économiste américain Theodore W. Schultz (1961)[1] est l'un des premiers à avoir formulé ce concept, en définissant le capital humain comme l'ensemble des compétences, des connaissances, des aptitudes et des expériences acquises par les individus à travers l'éducation, la formation et l'expérience professionnelle. Il souligne l'importance de l'investissement en capital humain, notamment par l'éducation et la formation, comme facteur essentiel du développement économique.

Gary Becker (1964)[2] a également apporté une contribution majeure en considérant le capital humain comme un investissement. Selon lui, les individus prennent des décisions rationnelles concernant leur éducation et leur formation en fonction des rendements attendus.

Par la suite, de nombreux chercheurs en économie, en sociologie et en gestion des ressources humaines ont approfondi et précisé ce concept. Des travaux plus récents mettent en évidence

[1] C Dosso, « Le pouvoir du capital humain : Explorez votre potentiel avec l'approche I.M.D.E », Éditions L'Harmattan, 2024, P16, consulté sur scholarvox le 26/04/2026 a 18h
[2] Idem, P16

l'importance croissante des compétences non techniques, telles que la communication, la pensée critique et la résolution de problèmes complexes, tout en analysant l'influence des évolutions technologiques sur le développement du capital humain.

Des auteurs contemporains, ont contribué à approfondir cette notion en mettant l'accent sur des questions telles que l'égalité des chances, l'investissement éducatif, l'adaptation aux transformations économiques et technologiques, ainsi que l'impact du capital humain sur la productivité et la croissance économique.

Ainsi, le capital humain est passé d'une conception strictement économique à une approche multidimensionnelle intégrant les compétences techniques et non techniques, l'éducation, la formation, l'expérience, ainsi que leurs effets sur le bien-être individuel et la prospérité économique.

Dans cette perspective, le capital humain peut être défini comme l'ensemble des compétences techniques et non techniques, des connaissances académiques, des expériences professionnelles, des relations interpersonnelles, de la capacité d'adaptation et de l'état de santé d'un individu, exprimé en termes de valeur économique, sociale et culturelle potentielle au sein d'une société. Cette définition met en évidence la valeur globale de l'individu, en prenant en compte non seulement ses compétences et ses connaissances, mais aussi sa santé, ses relations et sa capacité d'adaptation, en le considérant comme une ressource à la fois économique, sociale et culturelle.

À titre d'illustration, une personne disposant de compétences techniques avancées, appréciée pour son comportement, capable de développer des relations professionnelles solides, de s'adapter rapidement à de nouvelles situations et de proposer des idées innovantes, tout en maintenant un bon état de santé grâce à un mode de vie équilibré, constitue un exemple de capital humain élevé. Cette situation montre comment les compétences, les relations, l'adaptabilité, l'innovation et la santé se combinent pour produire une valeur économique, sociale et culturelle au sein de l'environnement professionnel.

Pour représenter cette conception, un cadre multidimensionnel peut être mobilisé afin de prendre en compte les différentes composantes de la valeur d'un individu dans la société. Ce cadre repose sur des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs, permettant d'évaluer ces composantes, puis de les regrouper afin d'obtenir une mesure globale du capital humain, reflétant sa valeur économique, sociale et culturelle potentielle. Un tel modèle peut être utilisé par les entreprises, les pouvoirs publics et diverses organisations pour analyser et développer le capital humain de manière globale, en tenant compte de la diversité des contributions individuelles.

De nombreux auteurs ont contribué à enrichir et à reformuler le concept de capital humain, tels que :

Tableau N°01 : Diverses définitions du capital humain

Les fondateurs	La définition
T.W Schultz	« Le capital humain est un stock d'aptitudes, de connaissances et qualifications possédées par les individus. C'est un capital, parce que ce stock est acquis à un certain coût en ressources rares : temps ou argent, pour engendrer des flux de satisfactions, de revenus ou d'utilisés. Il est humain car il est incorporé dans chaque individu et il est possible de séparer la personne physique de ses aptitudes ». [1]
Becker	« Le capital humain est les connaissances, qualifications et capacités possédées par un individu et qui résultent d'une dotation normale et d'un investissement dans l'éducation, la formation et l'expérience. ». [2]
L'OCDE	« Le capital humain est un ensemble qui facilite la création du bien-être personnel, social et économique. ». [3]
J. Genereux	« Le capital humain est l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulées par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire lui-même ou pour autre. ».[4]
Edvinsson et Malone	« Tout ce qui quitte l'entreprise le soir et y revient le matin »[5]
Joseph Stiglitz	« L'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs »[6]

Source : élaboré par nous-mêmes

[1]Badja Ouissam, Développement des compétences pour la valorisation du capital humain, mémoire de master en sciense de gestion, Mémoire meamri tizi ouazo, 2020-2021, P21
[2] G.S Becker, « Human Capital », edition national bureau of economic research, New York, Columbia University Press, 1964, p43
[3] Les essentielles de l'OCDE, « Le capital humain : la valeur des gens », édition Dunod, p17
[4] J.Genereux, « introduction à l'économie», édition le seuil, Paris, 1992, 3eme édition 2000, p56
[5] L.EDVINSSON et al, « Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower», Harper Business, New York. 1997
[6] STIGLITZ J. et al, « Principes d'économie moderne », Broché, 2007. p.190

1.2 Les composantes du capital humain :

Le capital humain est constitué de plusieurs composantes complémentaires qui interagissent entre elles et contribuent à la performance des individus et des organisations, à savoir : [1]

- les compétences techniques
- les compétences non techniques (soft skills)
- les connaissances académiques
- les expériences professionnelles
- les relations interpersonnelles
- la capacité d'adaptation
- L'état de santé.

1.2.1 Les compétences techniques :

Les compétences techniques constituent une composante essentielle du capital humain. Elles représentent le savoir-faire, l'expertise et les connaissances spécifiques qu'un individu apporte à une organisation. Leur importance réside dans le fait qu'elles constituent un atout fondamental pour la productivité, l'innovation et la compétitivité d'une entreprise.

Elles permettent aux individus d'exécuter des tâches précises avec efficacité et rigueur, que ce soit en informatique, en ingénierie, en médecine ou dans d'autres domaines, et sont indispensables à la réalisation des projets et à la résolution des problèmes.

Les compétences techniques jouent également un rôle clé dans le développement de l'innovation. Les individus qui en disposent à un haut niveau sont souvent à l'origine de nouvelles idées, technologies et méthodes de travail, grâce à leur capacité à identifier des opportunités d'amélioration et à concevoir des solutions innovantes.

Elles renforcent aussi la compétitivité des entreprises, car la présence de collaborateurs qualifiés permet de mieux répondre aux exigences du marché, aux besoins des clients et de conserver un avantage concurrentiel.

Ainsi, les compétences techniques constituent un pilier du capital humain, en favorisant l'efficacité opérationnelle, l'innovation et la compétitivité. Leur développement et leur maintien sont essentiels à la croissance et à la réussite durable des individus et des organisations.

1.2.2 Les compétences non techniques (soft skills) :

Les compétences non techniques, appelées aussi compétences « soft », comportementales ou transversales, représentent un ensemble de capacités qui ne sont pas directement liées à des connaissances techniques spécifiques. Elles incluent la persévérance, l'intelligence émotionnelle, la communication, la résolution de problèmes, le travail en équipe, la pensée critique, la créativité et la gestion du temps. Elles sont essentielles à la performance des organisations et au développement des individus.

[1] C Dosso, « Le pouvoir du capital humain : Explorez votre potentiel avec l'approche I.M.D.E », Opcit, P19-31

Albandea et Giret (2016) montrent que la persévérance, considérée comme une compétence non technique, est associée à une rémunération plus élevée. Selon leurs travaux, un individu se déclarant persévérant a plus de chances de percevoir un revenu supérieur d'environ 5 %.

Daniel Goleman (1998) définit l'intelligence émotionnelle comme la capacité à percevoir et exprimer les émotions, à les utiliser dans la pensée, à les comprendre et à les réguler chez soi et chez les autres. Selon lui, cette compétence est essentielle à la réussite personnelle et professionnelle.

Stephen R. Covey (1989) souligne que les compétences relationnelles comme l'écoute, la communication efficace et le travail en équipe peuvent être plus importantes que les compétences techniques dans un cadre collaboratif. Teresa Amabile (2011) rejoint cette idée en affirmant que la résolution de problèmes, la créativité et le travail en équipe sont essentiels à un environnement de travail innovant et collaboratif.

Les compétences non techniques sont également déterminantes en matière de gestion et de leadership. Les capacités de décision, de gestion du temps, de motivation et d'influence sont indispensables pour diriger une équipe et atteindre les objectifs. Peter Drucker (2001) affirme que les compétences techniques ne suffisent pas et qu'il est essentiel de savoir gérer les relations humaines.

Ainsi, les compétences non techniques constituent une composante essentielle du capital humain, car elles renforcent la dynamique des équipes, le leadership et la performance globale. Leur développement est nécessaire pour un environnement de travail productif et durable.

1.2.3 Les connaissances académiques :

Les connaissances académiques sont une composante fondamentale du capital humain. Elles correspondent au savoir formel acquis dans le système éducatif, de l'école primaire à l'université, dans des disciplines telles que les mathématiques, les sciences, les sciences humaines, les langues et les arts.

Elles constituent la base intellectuelle permettant aux individus de construire leurs compétences et leur expertise professionnelle. Elles fournissent un cadre théorique pour comprendre le monde, analyser, interpréter et résoudre des problèmes complexes.

Selon Nelson Mandela (2000), « l'éducation est l'arme la plus puissante pour changer le monde ». Les connaissances académiques sont également à l'origine de nombreux progrès scientifiques, technologiques et sociaux, comme le souligne Kofi Annan (2002), qui affirme que la connaissance et l'éducation sont essentielles au progrès.

Elles favorisent aussi la mobilité sociale et économique en ouvrant l'accès à des opportunités professionnelles et en permettant d'occuper des postes à responsabilité.

1.2.4 Les expériences professionnelles :

Les expériences professionnelles constituent une composante du capital humain, car elles regroupent les connaissances pratiques, les compétences acquises sur le terrain et les apprentissages issus de situations réelles.

L'expérience dépend davantage de la nature des situations rencontrées que de la durée de l'emploi. Une personne confrontée à des défis complexes et variés développe davantage de compétences qu'une autre ayant une longue expérience mais des tâches répétitives.

Ainsi, la valeur de l'expérience repose sur la diversité des situations, la complexité des problèmes rencontrés et la capacité d'apprentissage et d'adaptation.

1.2.5 Les relations interpersonnelles :

Les relations interpersonnelles sont une composante du capital humain qui englobe les interactions sociales, les réseaux professionnels et les compétences en communication. Elles jouent un rôle important dans le développement personnel, la carrière, le leadership, la productivité et l'innovation.

Covey (2004) insiste sur l'importance du travail collectif et de la coopération. Emerson souligne que la collaboration permet de tirer profit des forces individuelles. Jean Vanier met en avant l'idée que l'être humain est fondamentalement un être de relation.

Ces relations contribuent au bien-être, à la santé mentale et à la motivation, tout en favorisant les opportunités professionnelles et la progression de carrière. Elles stimulent également la créativité, la coopération et l'innovation au sein des organisations.

Putnam (2000) montre que les relations sociales et la confiance constituent un capital social essentiel au bon fonctionnement des sociétés et des organisations.

1.2.6 La capacité d'adaptation :

La capacité d'adaptation est une composante essentielle du capital humain. Elle désigne la faculté des individus de s'ajuster aux changements, de résoudre des problèmes et d'évoluer dans un environnement en mutation.

Elle permet de faire face aux difficultés, de s'adapter rapidement et de tirer des enseignements des expériences. Darwin souligne que la survie dépend de l'adaptation. Megginson et Joyce Brothers mettent en avant l'importance de la flexibilité et de la capacité à trouver des solutions face au changement.

William Bridges insiste sur le caractère permanent du changement dans le monde professionnel et sur la nécessité de s'y adapter pour réussir.

Carol Dweck, à travers le concept de « growth mindset », explique que la réussite dépend de la capacité à apprendre, à persévérer et à évoluer.

Ainsi, la capacité d'adaptation favorise l'innovation, la résilience et le développement des compétences.

1.2.7 L'état de santé :

L'état de santé est une composante essentielle du capital humain. Il influence directement la productivité, la capacité d'apprentissage, la qualité de vie et la contribution économique et sociale de l'individu.

Schultz et Becker considèrent la santé comme un élément du capital humain, car elle améliore la productivité et la participation économique. Les individus en bonne santé sont plus productifs et plus présents au travail.

Grossman souligne que la santé est liée à de meilleurs revenus et à de meilleures perspectives professionnelles. Schultz confirme que la santé constitue un investissement stratégique pour les entreprises.

La santé influence également la réussite scolaire, les opportunités économiques et la trajectoire de vie. Les problèmes de santé entraînent des coûts économiques et sociaux importants et réduisent les chances d'évolution professionnelle.

2. Capital humain et développement des compétences :

2.1 Définition des compétences :

Les compétences sont un bagage de savoirs et de savoir-faire qui s'étend à des connaissances spécifiques détenues par un individu, à des propres maîtrises particulières dans des fonctions de gestion, ainsi qu'à la maîtrise de processus interfonctionnels et transversaux. Ces compétences possédées peuvent contribuer à la création d'un avantage concurrentiel, cela se base sur six conditions : [1]

- La valeur : la compétence doit ajouter une valeur à l'entreprise qui lui permet de se différencier des autres, d'une façon qu'ils ne peuvent pas produire la même, ou réaliser les mêmes actions qu'elle. Autrement dit, c'est ce qui le rend unique.
- La rareté : la compétence ne doit pas être à la portée de tous, pour qu'elle ne perde pas sa valeur.
- La non-imitation : les compétences ne doivent pas être imitables facilement par les concurrents.
- La longévité : la compétence ne doit pas être temporaire mais doit aider l'entreprise à le long terme d'une façon durable.

[1] J-P Helfer et al, « Management stratégique», Opcit, P198.

- La non-substitution : la compétence doit être irremplaçable, c'est-à-dire unique, même la valeur qu'elle ajoute à l'entreprise doit être unique et n'existe pas chez les autres.
- La compétence est propriété de l'individu mais l'entreprise doit bénéficier d'elle sinon ça ne vaut rien pour l'entreprise.

Le processus du diagnostic fait par l'entreprise pour acquérir des compétences passe par trois étapes :[1]

- L'audit interne : l'entreprise aborde un diagnostic interne également appelé audit des compétences ; son rôle est de repérer quelles compétences apportent un privilège ou un bénéfice à l'entreprise. Mais les compétences stratégiques sont difficiles à identifier ou à mesurer
- Analyse externe : l'entreprise étudie l'environnement extérieur pour inspecter si les compétences repérées sont adéquates à ce que le marché stratégique demande, contrairement à l'analyse de Porter, on ne mesure pas l'entreprise par le secteur de force mais plutôt par la capacité des compétences à la création d'un avantage concurrentiel et à se différencier des autres.
- Acquisition des compétences manquantes : si l'entreprise déficiante certaines compétences nécessaires, elle peut les obtenir en trois façons :
- Développement interne : placer des programmes de formation pour former les employés
- Acquisition externe : recruter des personnes qui ont déjà ces compétences
- Alliance/partenariat : faire des collaborations avec des institutions ou des entreprises pour avoir accès aux compétences

Ces options peuvent être coordonnées selon les besoins, mais pour que l'entreprise choisisse la meilleure option elle doit prendre en considération ces quatre facteurs : délai, coût, maîtrise, réversibilité.

2.2 Développement de compétences :

Le développement des compétences représente un élément central du capital humain qui fait partie de la gestion des ressources humaines et de la capacité de l'entreprise d'ajuster les compétences de ses employés sur ses objectifs stratégiques. En effet, quels que soient le niveau, les compétences ou le poste des employés, ils restent toujours en développement continu, pour qu'ils puissent s'adapter aux changements organisationnels, surtout de nos jours où les technologies évoluent rapidement et où les cultures des entreprises varient. Au sein de ces changements les méta-compétences deviennent nécessaires telles que : la capacité de l'apprentissage continu, l'analyse des pratiques personnelles, la gestion de l'incertitude et des conflits.[2]

[1] Ibid, P199-200
[2] C.Lévy-Leboyer, « La gestion des compétences », 2ème édition, paris, 2009, P111-112

Le développement des compétences ne se limite pas à la formation classique, même le développement par expérience professionnelle joue un rôle crucial, permettant d'acquérir de nouvelles compétences.

Le développement par l'expérience peut se faire grâce à une gestion de carrière efficace et à une mobilité interne bien organisée ; ces deux leviers contribuent à la production de nouvelles compétences et à l'amélioration continue du capital humain.

2.3 Les options de développement des compétences :

2.3.1 L'expérience :

Le développement des compétences repose essentiellement sur les expériences vécues sur le terrain, qui constituent le principal moyen de construction du savoir-faire. Celles-ci ne doivent pas être considérées comme des qualités innées simplement renforcées par l'expérience, mais plutôt comme des acquis qui se développent à travers l'activité professionnelle elle-même.[1] Ainsi, l'apprentissage des compétences ne se réalise ni avant l'entrée dans le monde du travail ni de manière parallèle, mais directement au cours de l'exercice professionnel. Toutefois, pour être véritablement formatrices, les expériences doivent comporter des situations variées, incluant des difficultés, des changements de responsabilités et des défis stimulants. Elles doivent également être exploitées de manière réfléchie, en analysant les situations rencontrées, les comportements adoptés ainsi que leurs résultats, afin de favoriser la prise de recul et l'apprentissage continu. Enfin, leur efficacité dépend aussi de leur adéquation avec le style cognitif propre à chaque individu.

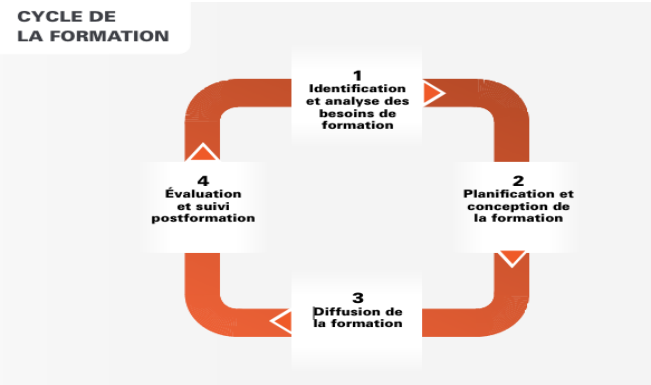
2.3.2 La formation :

La formation est une activité de la gestion des ressources humaines, qui se passe selon un programme préétabli et avec la participation des employés ; il est important que l'employé se rende compte de l'importance de modifier ou développer de nouvelles compétences. Alors, la formation représente un ensemble d'activités d'apprentissage organisées. Elle vise l'obtention et le développement des Compétences spécifiques qui facilitent l'intégration des individus dans l'environnement socioprofessionnel.[2] Elle participe à l'atteinte des objectifs d'efficacité de l'organisation. Les besoins organisationnels et professionnels donnent naissance à la formation pour réaliser un objectif précis pour un groupe d'employés. L'entreprise doit créer un climat favorable qui aide à l'apprentissage lors de la diffusion de la formation. Le formateur doit animer la formation en utilisant des techniques favorisant la participation des employés concernés par la formation et leurs compréhensions telles que : exposés, Démonstrations, Discussions, Jeu de rôle, Entraînement à la tâche.

[1] Ibid, P127
[2] Alia consiel, « Le guide de gestion de ressources humaines », 2013, P72

Le cycle de la formation passe par trois phases :

Figure N°04 : le cycle de formation.



Source : Alia consiel, « Le guide de gestion de ressources humaines », 2013, P7

2.3.3 La gestion stratégique des compétences :

Avec le temps, les entreprises trouvent des difficultés à conserver leurs parts de marché et à affronter la forte concurrence ; l'entreprise doit être à la hauteur de la performance et de la compétition pour fournir un produit ou service de haute qualité et à un prix minimal. Pour améliorer la performance et optimiser la compétitivité de l'entreprise, elle doit opter pour un outil de la gestion des ressources humaines qui consiste en la gestion des compétences. Cette dernière permet d'aligner les compétences dont l'entreprise a besoin et celles acquises par le capital humain de l'entreprise. Au sein des ressources humaines, la gestion des compétences correspond à un ensemble d'activités dans le but d'exploiter et développer les compétences des individus de façon optimale afin que l'entreprise atteigne ses missions et améliore la performance des collaborateurs. Assurer une gestion des compétences efficace, c'est garantir que l'entreprise possède des savoirs nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

La gestion des compétences offre des avantages, mais aussi des limites : [1]

- Les avantages: les fiches de postes avec les compétences requises donnent aux collaborateurs une perception claire de ce que l'entreprise attend d'eux, ce qui minimise les risques et les imprévus lors des évaluations et des entretiens opérationnels, une communication efficace à propos des compétences envisagées aide à créer une relation honnête et un lien fidèle dans le cadre de la collaboration.

- Les limites : la gestion des compétences comporte des risques tels que la complexité des opérations et du processus, les logiques existantes et la mise à jour individuelle, qui peuvent créer des difficultés à sa mise en œuvre. Certaines décisions sensibles peuvent attribuer une dispersion. Par ailleurs, l'apprentissage en dehors du travail peut baisser la concentration sur les tâches professionnelles. Également l'évaluation

[1] B.Louvan, « management des compétences, évaluation ,développement et gestion », édition Boeck Bruxelles, 2004,p35.

des compétences n'est pas toujours juste car elle manque de critères qui ne sont pas définis.

3. Valorisation du capital humain :

La valorisation correspond à l'ensemble des actions mises en place pour favoriser l'évolution de l'employé, dans une logique de développement humain et social. Elle désigne également le suivi régulier de la progression des individus afin de répondre aux besoins en compétences de l'entreprise, tant actuels que futurs. Dans un contexte où le salarié occupe une place de plus en plus centrale au sein des organisations, les entreprises sont amenées à accorder une importance particulière à sa valorisation et à encourager son épanouissement professionnel. Cette démarche vise ainsi à renforcer l'implication des employés et à optimiser leur contribution à la performance globale de l'organisation, notamment à travers :[1]

- L'alignement des employés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise
- L'encouragement de la participation des collaborateurs à une dynamique de performance responsable, respectant les valeurs éthiques et professionnelles
- Le renforcement des connaissances et des compétences à tous les niveaux de l'organisation
- L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise
- La création et le maintien d'un avantage concurrentiel durable

La valorisation du capital humain s'appuie sur différentes méthodes, telles que :

3.1 la rémunération :

Tableau N°02 : Définition de la rémunération

L'auteur	La définition
J. M. Peretti et J. P. Magot (2012)	« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie »[2]
Martory B. (1990)	« La rémunération est l'ensemble de prestation financière reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail ».[3]

Source : élaboré par nous-mêmes

[1] Peretti Jean Marie, Roussel Patrice, « Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000 » édition Vuibert, Paris, 2000, p255
[2] Peretti M, Magot JP, « Rémunération », édition Vuibert, Paris 2012, p30
[3] Martory B, « Contrôle de gestion social », édition Vuibert, Paris, 1990, p20

3.2 la formation :

La formation est devenue un outil concurrentiel de valeur, considérée aujourd'hui comme un investissement qui permet à l'entreprise de développer les compétences et d'augmenter la productivité des employés, tout en assurant une excellente qualité. La formation apporte une valeur ajoutée qui encourage l'adaptation et la flexibilité face aux difficultés et aux changements.[1]

3.3 Les conditions du travail :

Les conditions de travail désignent l'environnement dans lequel les employés progressent ainsi que la qualité de l'état des lieux de leur travail. Les conditions de travail considèrent simultanément la pénibilité et les risques spécifiques que les employés peuvent subir dans leur travail, tels que les contraintes acoustiques ou l'exposition à des produits toxiques. Au-delà des conditions matérielles, elles incluent aussi le cadre relationnel et organisationnel dans lequel évolue le salarié, intégrant son statut professionnel, la durée de son contrat ou son ancienneté. La multiplicité des conditions de travail s'explique selon la nature du poste concerné.[2] Les conditions du travail correspondent à un regroupement des facteurs associés à l'environnement professionnel, à l'exception des caractéristiques individuelles des employés. Ces facteurs agissent sur l'activité physique et mentale des salariés ainsi que sur leur qualité de vie au travail. Elles englobent ainsi les facteurs sociaux, psychologiques, environnementaux, organisationnels et physiques qui caractérisent l'environnement professionnel des salariés.

3.4 L'information et la communication :

La communication interne joue un rôle important dans l'entreprise, avec deux aspects, individuels et collectifs, fortement engagés et collaboratifs. L'échange d'informations permet de renforcer le pouvoir d'agir individuel, tout en encourageant la coopération et le travail collectif. Il contribue également à la transmission des valeurs communes, aux sentiments d'appartenance et à la mobilisation des salariés. La communication est devenue un élément essentiel qui doit être géré par un DRHC (Directeur des Ressources Humaines et de la Communication). Aujourd'hui la communication devient de plus en plus facile surtout avec l'évolution de la technologie.[3]

En conclusion, Le capital humain apparaît comme une ressource essentielle qui contribue directement à la performance et à la compétitivité de l'entreprise. Toutefois, sa simple détention ne suffit pas : c'est la manière dont il est intégré, développé et piloté qui détermine sa véritable valeur. Il devient alors nécessaire d'examiner la place qu'il occupe dans la stratégie de l'entreprise et les mécanismes permettant de l'aligner avec les objectifs stratégiques.

[1] Peretti.Jean .M, Roussel Patrice, opcit, p245
[2] L.Lethilleux, « l'essentiel de la GRH », 8eme édition, édition Gualino, 2014/2015, p29
[3] B.HENRIET, « Audit de la communication interne » 4eme éd, édition d'organisation, Paris 1996, p125

Section 03 : la place du capital humain dans la stratégie de l'entreprise

Le capital humain occupe aujourd'hui une place essentielle dans la performance et la compétitivité des entreprises. Il constitue un levier stratégique directement lié aux choix organisationnels et managériaux. Sa qualité influence la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Il joue également un rôle déterminant dans la création de valeur. Ainsi, le capital humain représente un facteur clé de réussite et de différenciation pour les organisations.

1. Le management stratégique du capital humain dans l'entreprise :

L'alignement de la « stratégie capital humain » en cohérence avec celle de l'entreprise est l'unique garant de la création de valeur durable pour toutes les parties prenantes concernées, telles que les salariés, les dirigeants ainsi que les actionnaires, s'ils existent.

Le capital humain doit par conséquent être tenu pour un actif stratégique de l'entreprise, ainsi que chaque Domaine d'activité stratégique (DAS) dispose de son propre processus de pilotage et de la chaîne de valeur, le capital humain doit disposer du sien. La mise en place d'un processus stratégique de management du capital humain doit être guidée par un système de pilotage qui facilite le suivi des actions prises et la mesure de leur efficacité, dans le but de garantir que les investissements effectués pour développer le capital humain participent vraiment à l'amélioration des performances et à la création de valeur de l'entreprise. Le management stratégique du capital humain s'appuie sur différents piliers interdépendants, chacun jouant un rôle clé dans la création de valeur et l'alignement stratégique de l'entreprise. Ces piliers sont présentés ci-dessous :[1]

1.1 Le processus stratégique du management du capital humain :

Le concept de processus désigne une suite d'évènements ou d'activités qui se répètent régulièrement, de façon continue ou périodique. Ces événements sont étudiés chronologiquement et prouvent être analysés soit dans leur ensemble, soit individuellement.

Définir le processus stratégique de management du capital humain permet de déterminer les diverses étapes de sa mise en œuvre, ses intervenants avec leurs missions et contributions requises, ses indicateurs de pilotage, les éléments essentiels de succès, ainsi que les normes et directives de fonctionnement.

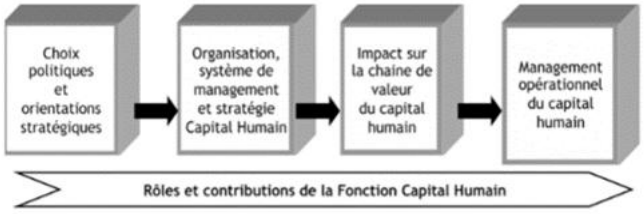
Les étapes de la construction d'un processus sont les suivantes :

- Choix politiques et orientations stratégiques
- Organisation, système de management et orientation stratégique du capital humain
- Impact sur la chaîne de valeur du capital humain
- Management opérationnelle du capital humain

[1] M.Fourmy, « ressources humaines stratégique et création de valeur », Paris, 2012, P109-117

Chaque étape du processus a ses propres enjeux, objectifs, parties prenantes et les facteurs clés de réussite ainsi que les indicateurs de création de valeur.

Figure N°05 : Le processus stratégique de management de capital humain



Source : M.Fourmy, « ressources humaines stratégique et création de valeur », Paris, 2012, P110.

1.2 Le système de pilotage du capital humain :

Il n'y a pas d'indicateurs standardisés qui mesurent le capital humain. Les méthodes de mesure sont vastes et variées, ce qui offre une liberté aux entreprises dans leur utilisation des indicateurs. Ce qui a poussé les entreprises à élaborer un système de pilotage permettant de mesurer la valeur ajoutée du capital humain (VACH). Les auteurs proposent une structuration qui se compose de quatre niveaux correspondants aux quatre étapes d'élaboration du processus de management du capital humain qui sont :

- Niveau de synthèse (consolidation) : ce niveau explique la relation entre la stratégie du capital humain et la stratégie de l'entreprise ainsi que les résultats financiers et la valeur du capital humain (VACH).
- Niveau de structuration des champs qui ont un effet crucial sur le management du capital humain : organisation, processus, management, stratégie en matière de capital humain.
- Niveau spécialisé aux processus de management du capital humain opérationnel du capital humain et aux système outils liés
- Niveau opérationnel consacré à l'évaluation de la performance des équipes et du management

Chaque niveau d'indicateur est directement associé à une étape spécifique du processus. Effectivement chaque organisation et chaque direction générale élabore ses indicateurs de pilotage selon sa stratégie, ses propriétés d'action et les critères qu'elle désire mettre en lumière dans sa communication interne et externe. La puissance du système de pilotage repose sur :

- Sa cohérence globale
- Son alignement impeccable à la stratégie

- Le positionnement clair de ses relations avec chacun des leviers majeurs de la gestion du capital humain
- Sa compétence à élaborer un lien entre l'efficacité des équipes opérationnelles et les processus de gestion du capital humain ainsi que les résultats financiers de l'entreprise

Le but est de permettre aux entreprises d'organiser leur tableau de bord de pilotage du capital humain, non seulement afin d'une valorisation financière totale, tout au moins pour en faciliter l'utilisation par la gouvernance et le management ; et ce de manière à intégrer au mieux les septicités du business modèle de l'entreprise et de son marché économique et de son environnement social.

La gestion du capital humain est considérée comme une composante stratégique qui offre à l'entreprise une meilleure organisation, lui permettant de structurer parallèlement sa gestion stratégique et opérationnelle. Ainsi, cela aide les employés à devenir des créateurs de valeur et à se transformer en un avantage concurrentiel face aux autres entreprises présentes sur le marché.

Par exemple : On a deux secteurs, le premier secteur est celui des services informatiques et le deuxième est celui de la banque et de l'assurance. Ces deux domaines ont actuellement des besoins en recrutement importants. Ils font face à des défis et des enjeux stratégiques majeurs, à la fois pour attirer et retenir certains profils spécifiques. Toutefois, il est étonnant et remarquable d'observer, au cours des échanges avec les responsables des ressources humaines, que les indicateurs qui permettent de relier les activités de recrutement à la création de valeur pour l'entreprise sont peu nombreux ou inexistants. Pour gérer ce problème, les responsables des RH doivent intégrer les indicateurs suivants :

- L'indicateur de l'efficacité de la présélection : qui mesure la relation entre le coût de recrutement et le taux de candidats refusés après l'entretien.
- L'indicateur du taux réel d'un recrutement efficace et du taux de fidélisation : qui permet de savoir si les employés vont rester dans l'entreprise et s'ils sont rentables.
- L'indicateur du coût total du recrutement.

Ces indicateurs permettent ainsi de relier le recrutement à la valeur apportée par les employés pour l'entreprise.

1.3 Le système d'évaluation du capital humain :

L'évaluation de la création de valeur des processus de capital humain exige des indicateurs qui permettent de mesurer les effets de l'activité, plutôt que de s'occuper de l'analyse de l'activité elle-même. Cela constitue l'unique moyen d'évaluer le retour sur investissement (ROI) et d'améliorer la chaîne de valeur.

1.4 Le rôle de la fonction RH dans le management stratégique :

La fonction Capital Humain (CH) doit faire face à de nombreuses contraintes juridiques qui mobilisent une part importante de ses ressources humaines et financières. Depuis près de dix

ans, le concept de “HR Business Partner” a été largement évoqué dans les articles, interviews et ouvrages, soulignant le rôle stratégique que la fonction CH pourrait jouer au sein des organisations.

Cependant, cette évolution n’a pas entraîné de changements significatifs. La fonction CH peine encore à obtenir la même crédibilité auprès des dirigeants que d’autres fonctions stratégiques telles que la Finance, le Marketing, les Ventes, la Production, l’Innovation ou la R&D.

Cette situation s’explique en grande partie par la nature des indicateurs utilisés par la fonction CH. Les données présentées, telles que le nombre d’heures de formation, le nombre de recrutements, ou le suivi des entretiens annuels et des entretiens de seconde partie de carrière, sont principalement des indicateurs d’activité. Bien qu’utiles pour le suivi opérationnel, ils ne permettent pas de démontrer le lien direct entre les actions RH et la création de valeur pour l’entreprise.

Ainsi, en se limitant à ce type d’indicateurs, la fonction CH ne parvient pas à se positionner au niveau stratégique, et son rôle reste perçu comme davantage administratif que décisionnel. Pour renforcer sa crédibilité et devenir un véritable partenaire stratégique, il est nécessaire que la fonction CH s’appuie sur des indicateurs d’effet et des KPI pertinents, permettant d’analyser l’impact réel de ses actions sur la performance et la valeur de l’organisation.

La fonction Capital Humain souffre encore d’un manque de positionnement stratégique au sein des organisations. Bien qu’elle soit écoutée par les autres dirigeants, son discours reste souvent centré sur des aspects sociaux ou administratifs, sans mettre en évidence les conséquences de ses actions sur la création de valeur. Cette situation limite sa crédibilité et oblige les Directeurs du Capital Humain à fournir des efforts importants pour être reconnus comme des acteurs stratégiques.

Dès lors, la fonction CH doit engager une évolution significative de ses rôles et de ses outils de pilotage afin de se hisser au niveau stratégique. Elle dispose pourtant d’atouts importants, notamment sa maîtrise des contraintes juridiques, des systèmes de rémunération, de la masse salariale, ainsi que sa proximité avec les problématiques de management et les relations sociales.

Cependant, elle ne doit pas se limiter à cette expertise technique. Le développement d’un processus stratégique de management du capital humain constitue un levier essentiel pour dépasser ce positionnement opérationnel et affirmer son rôle dans la création de valeur au sein de l’entreprise.

1.5 Les enjeux du processus stratégique de management du capital humain :

Le processus stratégique de management du capital humain vise à :

- ❖ Mettre en place des indicateurs de pilotage alignés avec les outils de pilotage stratégique.
- ❖ Évaluer l'impact des choix stratégiques sur les facteurs clés de succès et sur les leviers de création de valeur liés au capital humain.
- ❖ Faire évoluer le système de management afin qu'il devienne un levier principal pour conduire le changement.
- ❖ Adapter les politiques sociales et leurs stratégies de déploiement pour les rendre cohérentes avec les objectifs stratégiques.
- ❖ Analyser l'ensemble des processus RH au regard de leurs finalités, de leurs contributions et de la qualité de leur fonctionnement.
- ❖ Examiner le partage des responsabilités et des contributions entre le management et la fonction CH.
- ❖ Optimiser l'allocation des ressources pour garantir, au final, la création de valeur.

Ce processus est piloté par la fonction Capital Humain, qui assure l'alignement stratégique des contributeurs, la qualité des reportings, propose les plans d'action et les axes d'amélioration, et veille au respect des arbitrages.

1.6 La garantie de l'équilibre économique et social par le processus stratégique de management du capital humain :

Le positionnement du management du capital humain comme processus stratégique présente plusieurs intérêts :

D'abord, il permet de considérer ce capital comme un avantage stratégique unique, spécifique, difficile à imiter sur le marché et peu substituable.

Ensuite, dans le contexte actuel — économique, écologique et sociétal — le développement durable de l'entreprise passe par la préservation d'un équilibre complexe entre performance économique et dimension sociale. Pour construire et maintenir cet équilibre, il est nécessaire qu'il soit discuté, partagé et arbitré par l'ensemble de l'équipe de direction.

Enfin, le levier managérial, la cohérence des pratiques de management et le respect des règles et comportements collectifs constituent des éléments essentiels pour assurer le meilleur déploiement de la politique sociale, qui constitue le cadre du développement du capital humain.

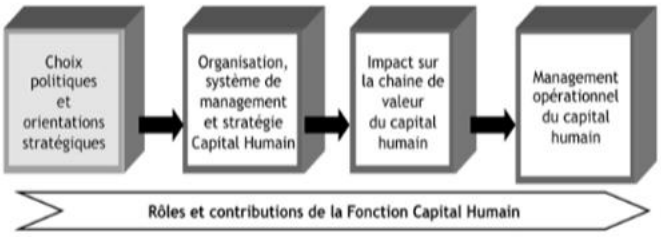
2. Structuration du processus du management du capital humain :

Le management stratégique du capital humain repose sur une approche structurée visant à assurer l'alignement entre les ressources humaines et les objectifs de l'entreprise. Il s'articule

autour de plusieurs étapes complémentaires permettant de piloter, d'évaluer et d'optimiser la contribution du capital humain à la création de valeur, à savoir :[1]

2.1 La première étape du processus est l'analyse des impacts du projet d'entreprise et des orientations stratégiques sur le management du capital humain :

Figure N°06 : Le processus stratégique de management de capital humain (focus sur la première étape)



Source : M.Fourmy, « ressources humaines stratégiques et création de valeur », Paris, 2012, p. 118

La première étape du processus stratégique consiste à analyser les impacts du projet d'entreprise et des orientations stratégiques sur le management du capital humain. Elle permet d'organiser le management du capital humain autour d'un processus stratégique.

Les enjeux de cette étape portent sur quatre aspects :

- Évaluer les impacts du projet d'entreprise et de sa stratégie sur l'équilibre économique et social.
- Garantir la cohérence entre les choix stratégiques à moyen terme et les choix à court terme de la politique du capital humain. Cet écart de temporalité constitue souvent une source de divergence entre les fonctions de l'entreprise lors du déploiement de la stratégie et peut engendrer des difficultés pour les opérationnels dans les étapes suivantes.
- Adapter les indicateurs de pilotage stratégique du capital humain.
- Intégrer les évolutions sociétales dans le management du capital humain.

Cette étape a pour objectifs :

- Analyser l'impact des choix stratégiques sur la chaîne de valeur du capital humain.

[1] Ibid, 118-130

- Identifier et proposer des plans d'action permettant de lever les freins culturels, organisationnels et fonctionnels pouvant limiter l'efficacité du capital humain dans le déploiement de la stratégie.
- Mettre en évidence les conditions de succès du déploiement de la stratégie vis-à-vis du capital humain.
- Poser les arbitrages en garantissant la cohérence entre la stratégie économique et la stratégie du capital humain.
- Faire partager ces arbitrages à l'ensemble des fonctions de l'entreprise.
- Définir les indicateurs de management stratégique du capital humain.

Les facteurs clés de succès de cette étape sont :

- L'alignement stratégique de l'ensemble des dirigeants sur les arbitrages.
- Le délai entre l'annonce de la stratégie et les arbitrages, afin de permettre le recueil d'informations et l'analyse des impacts par la fonction capital humain.
- L'utilisation d'une approche par scénarios permet d'envisager plusieurs options.

Les livrables de cette étape peuvent varier selon l'ampleur des changements liés aux orientations stratégiques. Ils peuvent porter sur :

- L'apparition ou la disparition d'un domaine d'activité stratégique (DAS).
- Les modifications des compétences clés de l'entreprise et des contributions des fonctions.
- La définition d'un projet de changement organisationnel.
- Les indicateurs de pilotage permettant d'évaluer le retour sur investissement des actions liées au capital humain.

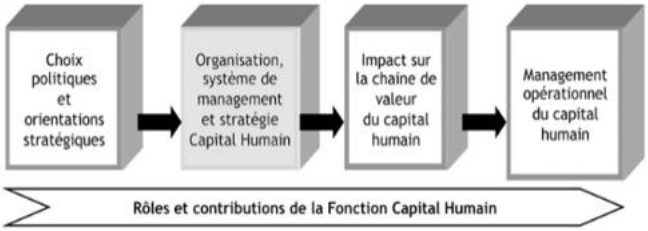
Ils peuvent également concerner :

- L'analyse des forces et faiblesses du capital humain au regard des orientations stratégiques.
- L'identification des opportunités et menaces liées à la politique du capital humain.
- L'évolution des activités et leur impact sur l'organisation.
- L'analyse de l'efficacité de l'organisation et des dysfonctionnements.
- L'évaluation de l'attractivité et de la position de l'entreprise sur le marché du travail.

Cette première étape est fondamentale dans le processus stratégique du capital humain. Sans elle, l'alignement avec la stratégie de l'entreprise ne peut être assuré.

2.2 La deuxième étape du processus est les impacts des choix stratégiques sur l'organisation et le système de management et la stratégie de capital humain :

Figure N°07 : Le processus stratégique de management de capital humain (focus sur la deuxième étape)



Source :M.Fourmy, « ressources humaines stratégiques et création de valeur », Paris, 2012, p. 122

Cette étape met en évidence certains effets liés aux modalités du processus budgétaire. Les responsables peuvent être confrontés à un dilemme : déterminer si les objectifs doivent être fixés par le processus stratégique ou s'ils doivent s'adapter aux contraintes budgétaires.

Selon les dirigeants, l'une ou l'autre approche peut être privilégiée. Toutefois, cela peut entraîner la non-prise en compte de certains paramètres importants, ce qui peut, à terme, avoir des effets négatifs sur la création de valeur du capital humain.

Les Comités de Direction doivent traiter ces questions dès cette étape afin de limiter ces effets. En effet, certaines analyses montrent que les dysfonctionnements organisationnels peuvent représenter une perte importante du temps de travail des salariés.

Par ailleurs, les intérêts des différentes fonctions ne sont pas toujours alignés avec l'intérêt collectif. Les dirigeants doivent donc définir clairement les règles et veiller à leur respect.

Comme dans tout processus, la qualité de cette étape dépend de la qualité de la précédente. Elle prépare également l'étape suivante en facilitant l'analyse des compétences à développer à travers la définition des contributions attendues de chaque fonction.

Cette étape vise à définir :

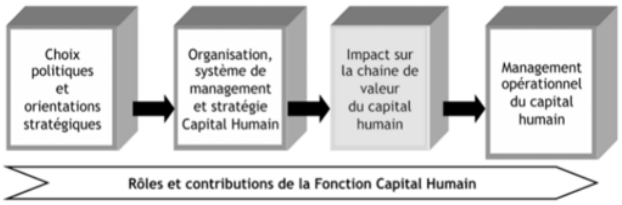
- les évolutions des activités clés nécessaires à la réalisation de la stratégie,
- les contributions attendues de chaque fonction et leurs impacts organisationnels,
- les changements éventuels en matière de culture et de pratiques managériales,
- un référentiel de contribution commun à l'encadrement ainsi que les règles de management,
- les adaptations des rôles des managers,
- le cadre d'évolution de la politique sociale, des systèmes d'évaluation et de rémunération, des plans de succession et du marketing du capital humain.

Cette étape nécessite un fort leadership de la part des dirigeants. Ils doivent aligner l'ensemble de l'encadrement afin d'assurer une mise en œuvre efficace de la stratégie. Un manque d'alignement peut ralentir les projets et réduire leur impact en termes de création de valeur.

2.3 La troisième étape est l'analyse des impacts de la stratégie sur la chaîne de valeur du capital humain :

Cette étape concerne tous les processus du capital humain (CH) et vise à déterminer comment ces processus vont répondre aux enjeux du projet et de la stratégie et garantir la création de valeur. La Fonction CH doit être forte de proposition en analysant les scénarios d'évolution des processus, des systèmes et des outils pour assurer la création de valeur. Elle définit également les indicateurs de mesure du retour sur investissement (ROI) en matière de capital humain. Cette étape permet aussi d'optimiser les processus CH selon la stratégie de l'entreprise et d'anticiper les conséquences des évolutions sociétales sur les relations avec les salariés.

Figure N°08 : Le processus stratégique de management de capital humain (focus sur la troisième étape)



Source :M.Fourmy,« ressources humaines stratégiques et création de valeur », Paris, 2012, p. 126

a. Les enjeux :

- Garantir que le plan d'action issu de l'analyse de l'impact des choix stratégiques sur le capital humain et social soit piloté pour mesurer le ROI et la création de valeur.
- Déterminer les évolutions prioritaires du développement du capital humain.
- Vérifier l'allocation des ressources dans le management du capital humain.
- Assurer la cohérence du déploiement de la politique CH dans toute l'organisation.
- Intégrer l'analyse de l'environnement sociétal et du marché du travail dans la stratégie.

b. Les Objectifs :

- Analyser les impacts à court, moyen et long terme des choix stratégiques sur les métiers de chaque fonction.
- Organiser l'allocation des ressources au sein de tous les processus CH, incluant les ressources de la Fonction CH et celles nécessaires à l'évolution des processus.
- Faire évoluer les systèmes et outils RH.

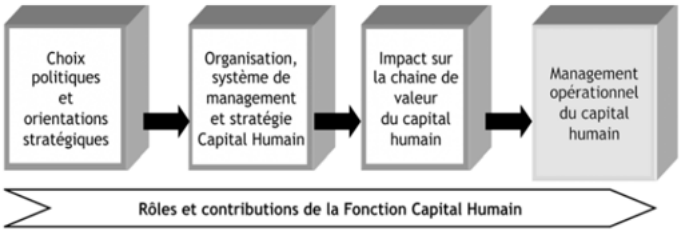
- ❖ Mettre en place le pilotage opérationnel du management du capital humain et ses indicateurs de performance.
- ❖ Préparer la communication et impliquer l'encadrement dans les plans de développement du capital humain.

c. Les facteurs clés de succès :

- ❖ Permettre aux collaborateurs de disposer du temps nécessaire pour assimiler les changements stratégiques.
- ❖ La Fonction CH doit jouer un rôle de leader et fédérateur pour assurer le partage des plans d'action et la coopération entre les entités.
- ❖ Traduire les plans d'action en bénéfices pour les autres fonctions afin d'obtenir le soutien du dirigeant.

2.4 La dernière étape c'est la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie et l'alignement du management du capital humain :

Figure N°09 : Le processus stratégique de management de capital humain (focus sur la quatrième étape)



Source : M.Fourmy, « ressources humaines stratégiques et création de valeur », Paris, 2012, p. 130

L'objectif principal est d'aligner le développement du capital humain individuel et collectif avec la stratégie de l'entreprise. Cela implique :

- ❖ La convergence des plans de développement des contributions attendues dans chaque entité avec l'acquisition ou le renforcement des compétences collectives et individuelles pour atteindre les résultats.
- ❖ La coopération entre les équipes opérationnelles.
- ❖ Le développement de l'initiative et de l'engagement individuel, alignés sur le plan stratégique.
- ❖ La cohérence des pratiques managériales à tous les niveaux de l'entreprise.
- ❖ Le maintien de la qualité du climat social, quel que soit le niveau de changement.

Cette étape vise à :

- ❖ Accompagner opérationnellement le développement des compétences, incluant l'évaluation de la performance et des compétences.

- Assurer la remontée et le traitement des informations concernant l'adéquation entre les plans de développement des compétences et la satisfaction des besoins des clients.
- Mesurer le retour sur investissement (ROI) de tout investissement opérationnel en capital humain.
- Évaluer les effets des plans d'action d'amélioration des processus CH et de la mise en œuvre de la politique CH.
- Développer la qualité du management opérationnel et garantir la cohérence des pratiques managériales.
- Surveiller la qualité du climat social.

En plus des compétences individuelles, cette étape concerne également :

- La gestion des compétences clés et des potentiels.
- L'organisation des plans de succession.
- La qualité et le ROI des plans de recrutement.
- La capitalisation des connaissances et bonnes pratiques.
- Le développement des compétences managériales.

C'est aussi à ce stade que l'on évalue la capacité de l'entreprise à appliquer la logique de contributions/compétences tout au long de son organisation, et à l'aligner avec les besoins et les évolutions du marché.

Les facteurs essentiels pour réussir cette étape incluent :

- La qualité de service de tous les contributeurs de la Fonction CH et leur capacité à accompagner les managers et collaborateurs.
- L'intérêt opérationnel du dirigeant pour la mise en œuvre de la stratégie (« s'impliquer, rencontrer les salariés, les féliciter, s'intéresser réellement à eux »).
- La cohérence des pratiques managériales et l'engagement de l'encadrement opérationnel.
- Le respect des règles de coopération au sein de la ligne managériale.

3. Le pilotage du processus stratégique du capital humain :

Attribuer à la Fonction CH le pilotage du processus stratégique présente plusieurs avantages :[1]

- Cela confère à la Fonction CH un rôle actif dans l'inflexion et le déploiement de la stratégie.
- Cela renforce le lien entre les résultats financiers et la valeur comptable de l'entreprise, d'une part, et sa valeur globale, incluant la valorisation des actions de développement du capital humain, d'autre part.

[1] Ibid, P130-133.

- Cela améliore la visibilité des pratiques en matière de capital humain dans le cadre de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

Il ne s'agit pas simplement de gérer des ressources, mais bien de développer un actif stratégique. Ainsi, après avoir été « Direction du Personnel », puis « Direction des Ressources Humaines », la Fonction pourrait porter le nom de « Direction du Capital Humain » (DCH) ou « Direction de la Valorisation du Capital Humain » (DVCH). L'essentiel est de marquer la différence. Ce changement de terminologie est symbolique et constitue un levier de transformation, traduisant l'engagement de l'entreprise dans une démarche économique et sociale durable.

En prenant en charge le pilotage de ce processus stratégique, la Fonction CH se voit confier des missions à forte valeur ajoutée :

- Mettre en place des tableaux de bord dépassant la simple gestion administrative des ressources humaines, afin de définir les indicateurs permettant de mesurer le retour sur investissement (ROI) des actions de management du capital humain.

- Améliorer la réactivité et l'adaptation des politiques de capital humain en fonction des évolutions de l'environnement externe et de la stratégie de l'entreprise.

- Placer l'ensemble des acteurs de la Fonction CH dans une logique de réponse aux besoins du management et des collaborateurs, plutôt que de se limiter à imposer des outils ou des pratiques internes.

Dans ce cadre, la fonction CH devra relever huit défis majeurs :

- Garantir l'alignement stratégique du management du capital humain.
- Orienter ses contributions sur la valeur ajoutée apportée à ses clients internes (Direction Générale, salariés, autres grandes fonctions) et assurer leur rentabilité financière.
- Adapter les processus opérationnels de management du capital humain selon les choix stratégiques et partager ces ajustements avec la fonction managériale.
- Être capable de mesurer les impacts réels des pratiques de management du capital humain.
- Mettre en place la capitalisation du capital intellectuel et organiser le partage des meilleures pratiques.
- Piloter et réaliser les changements de pratiques managériales et opérationnelles nécessaires au déploiement de la stratégie.
- Développer l'agilité pour adapter son organisation et ses processus aux besoins stratégiques et opérationnels.
- Garantir la qualité des relations sociales et la Responsabilité Sociale et Environnementale de l'entreprise.

Compte tenu de ce rôle, l'analyse des différentes étapes du processus de management du capital humain doit permettre à la Fonction CH de questionner ses contributions, son

organisation et ses missions, ainsi que les propositions qu'elle peut formuler pour soutenir le business et contribuer à la création de valeur.

Tout comme les autres grandes fonctions de l'entreprise sont responsables de l'efficacité de leurs processus stratégiques, la Fonction CH devient ainsi un acteur stratégique et un levier de création de valeur. De plus, le déploiement des progiciels de gestion administrative permet aujourd'hui à la Fonction CH de se recentrer sur des activités à forte valeur ajoutée.

Cet enjeu est majeur, car il implique que les collaborateurs de la Fonction CH modifient de manière significative leurs rôles, activités et profils de compétences. L'intégration de la Fonction CH dans un système de management du capital humain est complexe, mais elle offre la possibilité de rendre visible sa contribution au développement de l'entreprise, à ses résultats opérationnels et à sa valeur financière.

Même si la réduction des lignes hiérarchiques pourrait laisser croire que « l'heure du management a sonné », la réalité est différente. Les managers ne sont plus simplement des chefs d'orchestre : ils doivent désormais « donner à la musique une profondeur et une ampleur » jamais requise auparavant. Responsables de la performance, ils doivent réfléchir au maintien des avantages concurrentiels de leurs équipes et à l'allocation optimale des ressources pour obtenir des résultats clés. Ainsi, toute la ligne hiérarchique est impliquée dans ces questions.

En conclusion de sa contribution de travail ».[1]le capital humain s'impose comme un levier stratégique majeur, dont la gestion et le pilotage conditionnent la création de valeur au sein de l'entreprise. Son intégration dans la démarche stratégique permet non seulement d'améliorer la performance, mais aussi d'assurer un équilibre durable entre les dimensions économiques et sociales. Ainsi, la prise en compte du capital humain dans la stratégie constitue aujourd'hui un enjeu incontournable pour toute organisation.

[1] Martory B, « Contrôle de gestion social », édition Vuibert, Paris, 1990, p20

Conclusion chapitre 1 :

Le capital humain occupe une place centrale dans la performance et la stratégie de l'entreprise, à travers les différents mécanismes de pilotage, d'alignement et de création de valeur qu'il permet de mobiliser. En effet, il constitue un levier essentiel pour améliorer la compétitivité, soutenir la performance globale et accompagner la réalisation des objectifs organisationnels. Toutefois, cette approche stratégique ne peut être pleinement pertinente ni efficace sans une compréhension approfondie et concrète de la réalité des ressources humaines au sein de l'organisation. C'est dans cette perspective qu'il devient indispensable d'adopter une analyse plus détaillée de la situation des effectifs, des compétences disponibles ainsi que des pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre. Une telle démarche permet d'identifier les forces et les faiblesses du système RH, de mieux appréhender les besoins actuels et futurs de l'entreprise et d'orienter les décisions stratégiques en matière de développement du capital humain. Ainsi, l'analyse des ressources humaines constitue une étape fondamentale pour assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et la gestion effective de son capital humain.

CHAPITRE 02 : LE DIAGNOSTIC RH ET LES BESOINS EN CAPITAL HUMAIN.

Chapitre 02 : le diagnostic RH et les besoins en capital humain

Introduction de chapitre 02 :

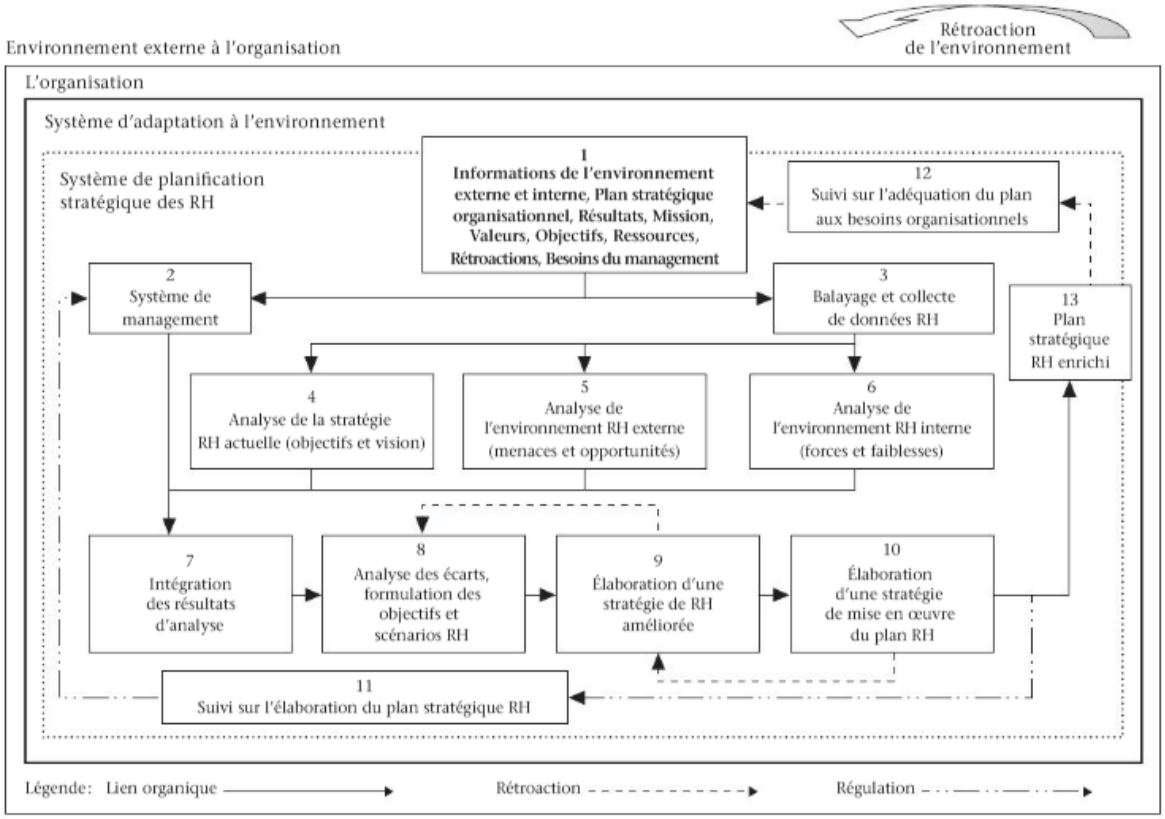
Dans la continuité du premier chapitre consacré aux fondements théoriques de la stratégie et du capital humain, ce deuxième chapitre s'intéresse plus particulièrement à la gestion des ressources humaines et à son rôle dans l'alignement des compétences avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il met en lumière l'importance du diagnostic des ressources humaines comme outil essentiel permettant d'identifier les écarts entre les besoins de l'organisation et les compétences disponibles. À travers ce chapitre, nous analyserons les principaux outils et démarches utilisés en GRH afin d'assurer une meilleure adéquation entre le capital humain et la stratégie de l'entreprise.

Section 01 : La planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines constitue un élément essentiel dans l'anticipation des besoins en capital humain et dans l'adaptation de l'organisation à son environnement. Elle permet d'assurer une meilleure cohérence entre les orientations stratégiques de l'entreprise et la gestion de ses ressources humaines. Dans un contexte marqué par des évolutions rapides, cette démarche devient un levier important pour soutenir la performance et accompagner les changements organisationnels.

1. Les étapes de la planification stratégique des ressources humaines :

Figure N°10 : le système de la planification stratégique des ressources humaines (SPRH)



Source : L.Lemire et al., « La planification stratégique des ressources humaines », 2e édition, p. 170

La planification stratégique des ressources humaines comprend treize étapes, qui sont les suivantes :[1]

1.1 La première étape :

C'est la collecte des informations sur l'environnement externe et interne ainsi que le plan stratégique organisationnel, notamment les résultats, la mission, les objectifs, les valeurs, les ressources, les rétroactions et les besoins du management.

1.2 La 2ème étape :

C'est le système de management, il représente l'élément responsable de gouverner, d'harmoniser, de gérer et de surveiller l'ensemble du système organisationnel. Il assure notamment que les besoins de l'organisation sont identifiés et pris en compte dans la prise de décision.

Dans la première et la deuxième étape, le management se demande l'importance des salariés et des compétences qu'ils portent pour le futur de l'entreprise. La planification stratégique des RH débute lorsque le management décide d'interroger sur la valeur des personnes dans l'évolution de l'organisation.

1.3 La 3ème étape :

C'est le balayage et la collecte de données RH, l'organisation collecte une grande quantité de données et d'informations concernant les ressources humaines grâce à la veille en RH. Après le traitement des informations collectées, celles-ci passent par une analyse qui permet de retirer et interpréter les données clés nécessaire pour la prise de décisions

1.4 La 4ème étape :

C'est l'analyse de la stratégie RH actuelle , cette étape repose sur l'analyse des objectifs et des moyens de ressources humaines actuels dans le but de mesurer la pertinence et l'efficacité. Les stratégies organisationnelles existantes et suggérées sont également examinées dans le même but. Cette analyse inclut aussi les propositions d'objectifs et de moyens de ressources humaines futurs dans le but de vérifier si elles sont alignées avec la stratégie organisationnelle.

1.5 La 5ème étape :

C'est l'analyse de l'environnement RH externe, cette étape consiste à contrôler, repérer et analyser les données clés de l'environnement externe des ressources humaines, pour que l'entreprise identifie des signes et des indices qui peuvent représenter des risques pour la performance de l'organisation, de même façon, l'entreprise peut repérer des opportunités qui

[1] L.Lemire et al, « La planification stratégique des ressources humaines », 2ème édition, P168-174

améliorent la performance organisationnelle. À ce niveau, les ressources humaines participent ainsi à la construction de la stratégie globale.

1.6 La 6ème étape :

C'est l'analyse de l'environnement RH interne, cette étape de la planification stratégique des RH consiste en l'analyse de la gestion du travail au sein de l'entreprise ainsi que de la structure organisationnelle, notamment le partage des responsabilités. Elle inclut également l'étude des ressources humaines selon plusieurs critères, tels que la quantité et la qualité des employés, leurs compétences, leurs caractéristiques démographiques, les conditions d'emploi, leur développement de carrière, leurs rémunérations ainsi que la structure du marché du travail. Grâce à cette analyse, l'entreprise peut déterminer les forces et faiblesses de l'organisation, ce qui permet de savoir si les ressources humaines sont capables de soutenir l'organisation face aux changements de l'environnement. Ainsi que les ressources humaines aident à cette étape dans la formulation de la stratégie organisationnelle.

1.7 La 7ème étape :

L'intégration des résultats d'analyse, l'intégration des résultats d'analyse consiste à structurer et harmoniser les résultats des analyses dans le but de réaliser un portrait global de l'état des ressources humaines et d'aider à la prise de décision. La situation présente des ressources humaines de l'organisation qui doit être clairement définie à ce stade, dans le but de créer une référence permettant d'évaluer les besoins et les actions futures.

Dans les étapes 3, 4, 5, 6 et 7 des données concernant les ressources humaines sont collectées de diverses sources, par la suite elles seront analysées par des ressources spécialisées, puis les intégrées dans le but de créer un portrait global de la situation des ressources humaines de l'organisation.

Ce portrait se forme de quatre parties qui sont :

- Des données sur l'état actuel des ressources humaines qui correspondent à la stratégie des ressources humaines en cours et à la performance du système de gestion des ressources humaines
- Des informations sur la stratégie organisationnelle désirée
- Des informations sur l'environnement externe qui peuvent influencer la performance des ressources humaines à l'avenir et par conséquent, celle de l'entreprise
- Des données sur l'environnement interne de l'organisation, qui permettent de mesurer la contribution des individus dans la performance de l'entreprise

1.8 La 8ème étape :

L'analyse des écarts, formulation des objectifs et des scénarios RH, c'est la comparaison entre l'état actuel des ressources humaines et la situation souhaitée, en tenant compte des menaces, des opportunités, des forces et des faiblesses, à partir des résultats des analyses.

On définit ensuite des objectifs visant à réduire et diminuer l'écart entre la situation actuelle des RH et la situation désirée, afin de permettre la réalisation des objectifs. Puis, on procède à la validation fonctionnelle afin d'évaluer les effets sur les ressources humaines des objectifs et des scénarios retenus. Il en résulte un scénario stratégique amélioré. La situation des ressources humaines désirée devrait donc être précisée à cette étape.

Alors dans la 8éme étape, une analyse de la situation actuelle des ressources humaines sera réalisée. À partir de cette analyse, le management peut décider de donner une orientation générale aux ressources humaines, telle que la conservation de la stratégie de ressources humaines existante, l'obtention de nouvelles compétences ou le développement du marché interne de l'emploi. Il s'agit ainsi de déterminer un but à atteindre, appelé la situation future désirée. La différence entre les deux situations actuelles et désirées est définie à travers un processus d'analyse détaillée qui permet par la suite de définir des objectifs précis et des scénarios de ressources humaines.

1.9 La 9ème étape :

Consiste en l'élaboration d'une stratégie de RH améliorée, dans cette étape, l'entreprise détermine les actions de ressources humaines qu'elle commence afin de minimiser les écarts repérés entre la situation actuelle et la situation future désirée, selon les objectifs et les énarios RH formulés. La stratégie englobe une analyse des impacts potentiels de ces actions sur le fonctionnement des différentes fonctions de l'organisation, ce qui correspond à la validation fonctionnelle. Elle intègre aussi les actions nécessaires pour tenir compte de ces effets et renforcer la coordination de toutes les actions à travers les différentes fonctions de l'organisation, ce processus est appelé consolidation fonctionnelle.

Dans la 9éme étape une démarche de minimisation de cet écart est commencée derrière une stratégie de ressources humaines améliorée

1.10 la 10ème étape :

L'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre du plan RH. Cette étape prévoit les actions coordonnées à mettre en œuvre par les diverses fonctions, programmes ou pratiques des ressources humaines conformément au cadre établi dans le plan stratégique des ressources humaines. Mentionnons particulièrement la balance entre vie professionnelle et personnelle, le leadership, la communication et l'engagement, l'évaluation du rendement, le processus de recrutement, d'accueil et d'intégration, la formation et le perfectionnement, la rémunération, les bénéfices sociaux, l'organisation du travail ainsi que les spécificités du poste.

1.11 LA 11ème étape :

La régulation suivie sur l'élaboration du plan RH, les informations concernant l'état du processus de conception du plan stratégique des ressources humaines, ainsi que les données relatives à des mesures d'efficience, etc.

1.12 La 12ème étape :

la rétroaction sur le suivi de l'adéquation du plan RH, les conclusions de l'analyse concernant la pertinence du plan stratégique des ressources humaines amélioré aux exigences de l'organisation. Les résultats de la mise en parallèle de la stratégie de gestion des ressources humaines avec les exigences des objectifs et scénarios. L'analyse des résultats de la confrontation entre la stratégie d'exécution et les exigences liées à la stratégie de ressources humaines.

1.13 La derniere étape :

C'est le Système extrant : plan stratégique RH enrichi
Le plan stratégique de gestion des ressources humaines est un plan détaillé qui intègre les objectifs, les stratégies en matière de ressources humaines et leur réalisation.
Alors, le système de la gestion stratégique des ressources humaines aborde spécifiquement l'information stratégique pour garantir une meilleure gestion de la complexité liée aux ressources humaines.
Initialement, une fonction associée au processus de mise en œuvre est intégrée à l'élaboration de la stratégie des ressources humaines, ce qui encourage la collaboration.
Ensuite, nous augmentons les opportunités de feedback. Effectivement, conformément à l'approche systémique, le feedback renforce la stabilité du système.

En effet, la disponibilité rapide d'une information concernant un résultat permet une correction immédiate du processus de traitement produisant ce résultat afin de rectifier les erreurs ou d'optimiser le rendement. Il y a un processus de rétroaction spécifique entre la conception d'une stratégie de mise en œuvre des ressources humaines et l'élaboration d'une stratégie améliorée en matière de ressources humaines. Une autre rétroaction spécifique associe également la mise en place d'une stratégie de ressources humaines améliorée à l'analyse des écarts, à la définition des objectifs et aux scénarios de gestion du personnel. Ces deux retours spécifiques sont, en théorie, destinés à garantir l'alignement entre les buts stratégiques et les scénarios de ressources humaines qui seraient notamment modifiés en fonction de la capacité d'exécution de l'organisation pour prévenir des situations qui ne correspondent pas ou qui sont préjudiciables à la stratégie des ressources humaines dans diverses fonctions organisationnelles (marketing, production, etc.).

Dans cette perspective, la gestion met en place une mesure préventive qui réduit le danger associé à la complexité de prévoir le comportement des membres de l'organisation. Le processus de planification stratégique des ressources humaines est effectivement un processus itératif. Avant de parvenir à une conclusion, les intervenants révisent plusieurs fois leurs pensées.

En outre, la démarche ne débute pas systématiquement par le premier stade. Les entités peuvent être poussées à entrer dans une démarche stratégique lorsqu'elles font face, par exemple, à un défi stratégique pressant, à l'insuccès d'une stratégie ou à la nécessité de revoir

ce qui a été accompli. On peut non seulement retourner à une phase déjà passée pour contrôler ou ajuster le cap,

Cependant, certaines phases peuvent être réalisées simultanément. Par exemple, des experts de différents domaines (comme la technologie, l'économie, le marché du travail externe, la démographie) peuvent effectuer une analyse de l'environnement externe tandis que des spécialistes en ressources humaines travaillent à établir un profil des facteurs internes de l'organisation (tels que le climat, la culture, les données quantitatives et qualitatives sur les employés). Toutes ces actions contribuent à peindre le tableau le plus précis possible de la situation présente et à déterminer les tendances éventuelles dans les environnements internes et externes de l'organisation.

2. L'intégration de la planification stratégique des ressources humaines à la planification stratégique de l'organisation :

La planification stratégique classique ne permet pas le développement de la planification stratégique des ressources humaines. Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines doit s'aligner sur les besoins de l'organisation. Elle est considérée intégrée dès que les objectifs et pratiques et les missions de ressources humaines s'harmonisent avec les buts d'activités de l'organisation. L'intégration veut dire que la gestion des ressources humaines est mise dans un cadre large et participe pratiquement aux autres fonctions organisationnelles ainsi qu'à l'atteinte des finalités communes. On dit que l'intégration est externe lorsqu'elle vise l'harmonisation entre les différentes pratiques et tâches des ressources humaines et leur environnement organisationnel, par contre, elle est interne quand elle cible la cohérence entre les pratiques et les tâches de ressources humaines et leur environnement organisationnel. La planification devient un outil d'intégration essentiel vu qu'elle garantit la cohérence externe et interne de la gestion de ressources humaines sur la stratégie d'évolution de l'organisation. L'intégration peut s'appliquer sur deux voies :[1]

- La voie stratégique : l'élaboration des grandes méthodes et des buts organisationnels
- La voie opérationnelle : la mise en œuvre des pratiques liées à la réalisation des objectifs stratégiques

Quand la gestion de ressources humaines devient stratégique, cela ne signifie pas qu'elle est transformée de l'opérationnelle en stratégique, par contre, cela signifie qu'elle a obtenu plus de visibilité stratégique et joue le rôle d'un facteur critique à ce niveau de gestion. D'une part, la stratégie de ressources humaines doit utiliser les forces de l'approche traditionnelle (l'analyse, la prise de décision, la notion produit-marché-technologie), en tenant compte des points faibles afin de les améliorer par l'aide de l'approche moderne (analyse de l'environnement interne ainsi que d'impacts fonctionnels). La planification stratégique des ressources humaines inclut toutes les analyses ainsi que les analyses sociales. Notamment, elle contient deux dimensions qui sont : [2]

[1] L.Lemire et al, « La planification stratégique des ressources humaines », Opcit, P174-176
[2] Idem

- Une dimension économique : la création des biens et services pour répondre aux besoins des individus
- Une dimension sociale : la satisfaction des employés et leur bien-être et leurs implications dans l'organisation

La mission du plan stratégique des ressources humaines est spécifiquement de créer une stabilité entre l'économie et le social, c'est pour cela que les deux dimensions citées ne peuvent pas être séparées, et seulement cette stabilité permet l'exécution de la stratégie de l'évolution de l'organisation avec succès. Bélanger, pour bien comprendre les finalités de la gestion de ressources humaines, il faut observer le système utilisateur, c'est-à-dire l'organisation entière avec tous ses services et ses composantes. Plus que son objectif économique, l'organisation vise un objectif social. Et pour répondre à ces obligations humaines et économiques, la fonction ressources humaines doit suivre ces 4 points suivants :[1]

- Un nombre suffisant de personnels qui répondent aux besoins de l'organisation en matière de personnels.
- Du personnel efficient
- Un personnel assez stable
- Des opportunités pour les personnes et les collectifs qui répondent à leurs besoins et à leurs attentes

Pour que l'approche stratégique de la planification des ressources humaines ait un impact marquant sur la performance organisationnelle, elle doit être pratiquée d'une façon juste. Il est important de bien comprendre les éléments clés de cette approche.

De plus, comme Wils, Le Louarn et Guérin ont souligné, l'intégration des ressources humaines à la planification stratégique de l'organisation dépend de trois mécanismes qui sont :[2]

- Le mécanisme de la participation des ressources humaines à la formulation de la stratégie de l'organisation lors de l'étape de l'analyse de l'environnement des ressources humaines : Le Planificateur-analyste offre des analyses au planificateur-stratège qui sont les menaces et opportunités de l'environnement externe, ainsi que les forces et faiblesses de l'environnement interne. L'objectif de ce type d'intégration est de guider les décideurs avant la sélection de la stratégie pour qu'ils favorisent les scénarios qui sont les plus cohérents avec les ressources humaines actuelles.
- Le mécanisme de l'approbation fonctionnelle des ressources humaines pendant la phase de l'analyse des objectifs et des stratégies organisationnelles : Le planificateur de ressources humaines contribue aux procédures de décision stratégique pour garantir la prise en compte des questions de ressources humaines à chaque phase du processus décisionnel (objectifs-scénarios-évaluation-choix)

[1] Idem
[2] Idem

- ❖ Le mécanisme de consolidation fonctionnelle des ressources humaines durant l'analyse des stratégies de ressources humaines : Le planificateur de ressources humaines essaie de coordonner les pratiques de ressources humaines sur le scénario organisationnel retenu et de les rendre bien alignées.

3. Les approches de l'évaluation des impacts de la planification stratégique des ressources humaines à la planification stratégique organisationnelle :

La gestion des ressources humaines s'appuie sur plusieurs approches théoriques qui permettent d'en expliquer le rôle et le fonctionnement au sein des organisations. Ces approches proposent différentes visions quant à la manière de concevoir et d'organiser les pratiques RH afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Elles mettent ainsi en évidence l'évolution de la GRH vers une fonction stratégique, reposant sur des logiques complémentaires d'alignement, de cohérence et d'adaptation. Dans ce cadre, deux principales approches peuvent être distinguées :[1]

3.1 L'approche universitaire :

Également appelée l'approche des meilleures pratiques ainsi que l'approche ou bien l'approche des pratiques gagnantes, l'approche universitaire repose sur le concept que quelques pratiques des ressources humaines ont un impact positif sur les performances des employés et des organisations, peu importe l'ampleur de ces dernières, leur secteur d'activité ou leur stratégie organisationnelle. Cette approche perspective vise à identifier ces meilleures pratiques pour ensuite faciliter leur diffusion dans les organisations. L'approche universaliste est en baisse de popularité ; cependant certains chercheurs continuent à l'étudier.

Par exemple : Au Québec, un groupe de chercheurs a réussi à définir des impacts positifs à l'usage de certaines pratiques des ressources humaines sur l'efficacité globale d'organisations spécialisées en gestion de projet.

Dans le domaine de l'administration publique, une recherche conduite dans les états américaines de la Géorgie et de l'Illinois montre la présence d'un lien entre l'amélioration de la performance évaluée en termes de qualité globale des services fournis et le niveau de satisfaction des utilisateurs est liées à la mise en œuvre de certains pratiques RH : l'utilisation des trois pratiques des ressources humaines et l'application de trois pratiques de ressources humaines : un système de rémunération basé sur lé mérite, un suivi des employés axé sur les résultats qui offre aux employés une certaine flexibilité dans l'application des règles organisationnelles, ainsi que la possibilité d'assumer des risques pour renforcer le potentiel d'innovation de l'organisation.

3.2 L'approche de configuration :

L'approche de configuration suppose que l'organisation est censée se focaliser sur des systèmes cohérents de pratiques. Selon les soutenants de cette théorie, les pratiques de ressources humaines qui s'appliquent individuellement ont un impact restreint, elles devraient être intégrées dans un ensemble cohérent afin de créer une synergie attribuable à

[1] L.Lemire et al, « La planification stratégique des ressources humaines », Opcit, P 226-236

leur complémentarité. Cette complémentarité est expliquée comme l'ensemble des pratiques de divers domaines d'activités de gestion des ressources humaines dont les usages ensemble peuvent être rationnellement justifiés ainsi que leur impact synergique sur la performance organisationnelle dans un environnement donné peut être pratiquement démontré. Les pratiques des ressources humaines doivent être en synergie pour s'appuyer les unes sur les autres et maximiser leur impact positif sur la performance de l'organisation. Cette cohérence des pratiques de ressources humaines renvoie à la notion de l'intégration horizontale, qui serait évaluée rationnellement par les résultats qui devraient découler de sa mise en pratique.

Par exemple : il serait illogique de donner une prime pécuniaire calculée seulement selon la performance individuelle sachant que l'organisation est en train d'encourager les équipes de travail semi-autonomes.

Toutefois, les soutenants de cette approche ont évolué pour améliorer des typologies optimales de pratiques de ressources humaines. Le système de participation de Lawler, qui est un cadre conceptuel fréquemment utilisé aujourd'hui, propose quatre ensembles de pratiques de ressources capables d'augmenter la contribution et l'engagement organisationnel :

- Le partage de l'information
- Le développement des compétences
- La partage du pouvoir
- Programmes de reconnaissance.

L'analyse des textes concernant ces différents aspects de la gestion des ressources humaines indique que ces ensembles peuvent influencer à la fois l'implication organisationnelle et favoriser des bénéfices en termes d'efficacité, de productivité et de qualité du travail.

Le partage de l'information rassemble la globalité des pratiques qui visent à partager et recevoir de l'information, d'un côté, pour garantir que l'employé met à contribution ses compétences et s'implique dans son travail s'il sait ce qui lui est demandé, d'un autre, pour qu'il ressente que ses inquiétudes et ses avis et ses intérêts ont été pris en considération.

Le partage du pouvoir fait référence à toutes les démarches qui cherchent à organiser le travail de façon utile et bénéfique pour l'individu, lui offrant aussi la possibilité de s'impliquer dans les processus décisionnels, par exemple en créant des unités de travail qui encouragent l'autonomie. L'idée principale est que l'implication des employés est essentiellement valorisante et désirée

L'organisation encourage le développement des compétences, cela indique que l'organisation perçoit son capital humain comme un atout compétitif et désire élaborer un contrat psychologique de type relationnel avec les employés.

Les programmes de reconnaissance ont pour but d'exprimer de manière tangible la valorisation que l'organisation accorde à ses employés. Cette valorisation peut être de nature

pécuniaire (extrinsèque) ou bien de nature extérieure (intrinsèque) par exemple : des félicitations de la part de la hiérarchie et des récompenses symboliques.

De la même manière que Lawler, d'autres chercheurs ont ultérieurement favorisé des formes de gestion participative, affirmant que les organisations qui encourageaient la contribution des employés à la vie organisationnelle bénéficiaient d'une plus grande flexibilité pour la production des biens et services. Toutefois, il est important de se rappeler la mise en garde de Weber concernant les types-idéaux : car ils sont des constructions théoriques mais leur application est très complexe car généralement ils n'existent pas sous une forme pure dans la réalité, par contre ils permettent de mieux comprendre la complexité des organisations. D'autre part, les typologies théoriques facilitent les analyses comparatives entre plusieurs organisations.

D'une manière empirique de nombreux chercheurs ont noté un lien positif entre la mise en place de grappes de pratiques de ressources humaines associées cohérentes et l'efficacité organisationnelle. D'autres recherches faites dans le secteur de la santé ont démontré la présence d'une relation entre les systèmes de la gestion des ressources humaines dirigés vers le développement du capital humain et l'optimisation perçue de la performance organisationnelle. D'autre part, une méta-analyse basée sur la relation entre les pratiques de gestion de ressources humaines et la performance organisationnelle montre que les entreprises qui choisissent, même un nombre limité de pratiques qui encouragent une forte contribution des employés et qui montrent un caractère complémentaire, obtiennent de meilleurs résultats organisationnels que les autres. Ces résultats montrent que la simple complémentarité des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines n'est pas suffisante pour améliorer significativement la performance si elles ne sont pas cohérentes et complémentaires entre elles. Par ailleurs, certains travaux relèvent l'existence et la coexistence de pratiques de gestion des ressources humaines opposées au niveau des organisations. D'une part, certaines approches favorisent l'engagement, la polyvalence et le développement des compétences ainsi que la participation et la mobilisation des employés. De l'autre part, certaines organisations intègrent des pratiques basées sur la rationalisation des effectifs et la précarisation. Ces deux approches stratégiques se différencient par leur logique :

- La première est basée sur une stratégie de création de valeur ajoutée qui comprend la formation, le développement des capacités d'apprentissage individuelles et collectives, la mobilité interne, la polyvalence et l'autonomie renforcée des employés ou des groupes de travail.
- La seconde privilégie plutôt une stratégie axée sur la réduction des coûts, caractérisée par des initiatives comme la réduction du personnel et une plus grande flexibilité en termes de conditions de travail, y compris les salaires, les horaires, les contrats et les statuts d'emploi.

Enfin, malgré l'approche de configuration qui éveille des intérêts, elle reste insuffisante pour expliquer l'effet de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle.

3.3 L'approche de la contingence :

L'approche de la contingence admet que les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines ne servent qu'à condition qu'elles puissent s'accorder avec les principales orientations de la stratégie de l'organisation. Basée principalement sur la théorie comportementale des ressources humaines, la gestion des ressources humaines est vue comme une variable instrumentale selon les tenants de cette approche, dont la finalité est de motiver, stimuler et fortifier le genre de comportement souhaité par les besoins organisationnels.

La notion de l'intégration verticale signifie que le système de gestion de ressources humaines est aligné avec la stratégie organisationnelle, alors cette approche explique les relations existantes entre le système de la gestion de ressources humaines et la performance de l'organisation désirée. Pour de nombreux chercheurs et de professeurs la gestion de ressources humaines est considérée comme stratégique sauf si le concept de « alignement vertical » est pris en compte.

L'approche de la contingence permet ainsi de replacer le système de gestion des ressources humaines dans son cadre organisationnel et environnemental, en se basant sur une philosophie de gestion, ce système devient plus rationnel et cohérent en maintenant des liens avec son environnement interne et externe. Toutefois la stratégie d'évolution de l'organisation reste le principal facteur à prendre en compte lors de la reformulation de la stratégie de ressources humaines. La capacité de la fonction ressources humaines à organiser un système cohérent aligné sur la stratégie organisationnelle jouerait alors un rôle de levier et aurait un effet considérable sur l'atteinte des objectifs organisationnels : ainsi, l'approche de la contingence permettrait aux organisations d'obtenir de meilleurs résultats non seulement au regard de la gestion des ressources humaines, mais aussi au regard de leur performance globale.

L'approche de la contingence repose notamment sur un modèle reconnu, celui de Miles et Snow, qui adopte une vision globale en intégrant des éléments tels que l'environnement, la structure et les processus décisionnels dans sa typologie. Leur classification distingue ainsi la stratégie de développement et la stratégie interne. Selon ce modèle, une organisation doit faire face à trois types de problèmes pour s'adapter à son environnement : un problème de marché, lié au choix du couple produit-marché ; un problème technologique, concernant les méthodes de production et de distribution ; et un problème administratif, qui vise à optimiser l'utilisation des ressources existantes en rationalisant les structures et les processus, tout en favorisant l'innovation afin de créer de nouvelles capacités.

Miles et Snow estiment que les entreprises répondent à ces enjeux en adoptant l'une des quatre stratégies organisationnelles suivantes : le défenseur, qui privilégie la stabilité et la fiabilité ; le prospecteur, qui mise sur l'innovation et la recherche de nouveaux marchés, même au détriment des gains à court terme ; l'analyste, qui combine stabilité et innovation, avec une part constante et une part évolutive ; et enfin le réacteur, qui évite les changements en matière de produits ou de marchés, sauf si les avantages sont clairement démontrés. Même si une organisation adoptant une stratégie de type réacteur peut survivre, celles qui optent

pour les stratégies de défenseur, prospecteur ou analyste sont généralement plus performantes.

3.4 L'approche d'architecture :

L'approche de l'architecture des ressources humaines considère que la performance de l'organisation dépend à la fois de l'alignement vertical des pratiques RH avec la stratégie de l'entreprise et de leur cohérence horizontale entre elles. Ces deux dimensions sont complémentaires et indispensables pour obtenir une réelle efficacité.

Elle souligne que les pratiques RH isolées ont un impact limité et doivent être combinées de manière cohérente afin de créer une synergie. Leur efficacité dépend également des ressources de l'organisation, des compétences des acteurs et du soutien organisationnel.

Enfin, cette approche met en évidence que des pratiques mal coordonnées peuvent produire des effets contradictoires, ce qui rend la cohérence entre les différentes politiques RH essentielle pour améliorer la performance globale.

En conclusion, la planification des ressources humaines constitue ainsi une démarche structurée qui permet d'anticiper les besoins en effectifs et en compétences, tout en assurant une meilleure cohérence avec les objectifs de l'organisation. Elle s'appuie sur une analyse globale de la situation actuelle et sur une projection des évolutions futures afin d'orienter les décisions RH. Cette logique de projection et d'ajustement met en évidence la nécessité d'un regard plus précis sur la situation réelle des ressources humaines, ce qui conduit naturellement à s'intéresser à leur diagnostic quantitatif et qualitatif.

Section 02 : Le diagnostic quantitatif et qualitatif des RH

Le diagnostic des ressources humaines permet d'avoir une vision globale de la situation des effectifs et des compétences au sein de l'entreprise. Il constitue un outil essentiel pour comprendre l'adéquation entre les ressources disponibles, les besoins de l'organisation et les exigences de performance. Cette analyse repose à la fois sur des éléments quantitatifs et qualitatifs afin d'identifier les forces et les déséquilibres du capital humain.

1. L'utilité D'un diagnostic des ressources humaines :

Le diagnostic des ressources humaines permet de vérifier si l'entreprise dispose d'un effectif suffisant, tant en nombre qu'en compétences, pour répondre aux exigences des activités essentielles et soutenir son développement. Il prend également en compte le niveau d'engagement des employés dans le projet collectif, ainsi que le climat social et les comportements au sein de l'organisation.[1] Le diagnostic porte aussi sur les politiques de gestion du personnel, notamment le recrutement, la rémunération, la formation et la promotion.

[1] R.Calori, « Diagnostic et Desicions Stratégiques », Dundo, Paris, 1998, P286

2. Diagnostic quantitatif (L'analyse quantitative des effectifs et leurs structures) :

2.1 L'effictif :

Le terme « effectif » est délicat à utiliser, car il renvoie à des réalités variées. Il désigne l'ensemble des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quelle que soit sa forme, sa durée, son caractère permanent ou à temps partiel, y compris lorsque son exécution est suspendue. Il est donc nécessaire de préciser cette notion à l'aide d'un ou de plusieurs qualificatifs afin d'en définir le contenu.[1] Il convient également d'indiquer le moment auquel l'effectif est mesuré ainsi que la période concernée. Enfin, pour le calcul de certains seuils légaux, des travailleurs ne disposant pas d'un contrat de travail peuvent aussi être pris en considération.

2.1.1 Les règles de décompte des effectifs :

Le calcul de l'effectif d'une entreprise obéit à des règles précises qui tiennent compte du type de contrat et du temps de travail. Il permet de déterminer de manière fiable le nombre de salariés réellement pris en considération au sein de l'organisation. Les règles suivies sont les suivantes :[2]

- L'effectif comprend en priorité les salariés de l'entreprise titulaires d'un contrat à durée indéterminée en cours, travaillant à temps plein, ainsi que les travailleurs handicapés et les travailleurs à domicile.
- Les salariés à temps partiel sont pris en compte proportionnellement à leur temps de travail.
- Les salariés en contrat à durée déterminée, les travailleurs intérimaires, les travailleurs intermittents ainsi que les salariés mis à disposition par une entreprise extérieure sont comptabilisés au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise au cours des douze derniers mois.
- Toutefois, ces salariés ne sont pas pris en compte lorsqu'ils remplacent un salarié déjà inclus dans le calcul.
- Les apprentis, les titulaires de contrats de professionnalisation ou de contrats aidés, ainsi que le chef d'entreprise ou d'établissement sont exclus de l'effectif.

2.1.2 L'effectif inscrit, l'effectif permanent et l'effectif fiscal :

La notion d'effectif en entreprise ne se limite pas à un simple nombre de salariés, mais renvoie à plusieurs formes de mesure permettant d'en saisir la réalité :[3]

- L'effectif inscrit regroupe, quelle que soit la nature du contrat de travail, l'ensemble des salariés figurant au registre unique du personnel. Ce registre obligatoire mentionne les mouvements du personnel tels que les entrées et sorties, les embauches, les

[1] J-M. peretti, Gestion des ressources humaines, 21ème édition, Paris, 2016, P23- 24
[2] Ibid, P24
[3] Ibid, P24-25

licenciements, les démissions ainsi que les fins de contrats à durée déterminée. Il concerne tous les salariés, y compris les intérimaires et les travailleurs à domicile. Pour chaque personne, il contient des informations comme le nom, le prénom, la nationalité, la date de naissance, le sexe, l'emploi, la qualification, les dates d'entrée et de sortie, ainsi que, le cas échéant, les autorisations d'embauche et la nature du contrat (apprenti, CDD, temps partiel, contrat de professionnalisation ou mise à disposition par un groupement d'employeurs). Ce registre peut être informatisé. Les stagiaires accueillis sont inscrits dans une rubrique spécifique.

- Il est important de distinguer l'effectif inscrit instantané, qui correspond à un effectif à un moment donné, de l'effectif inscrit moyen, calculé sur une période déterminée.
- L'effectif permanent correspond aux salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée présents dans l'entreprise pendant toute l'année considérée.
- L'effectif fiscal regroupe l'ensemble des personnes ayant figuré, de manière plus ou moins importante, dans l'effectif et ayant perçu une rémunération de l'entreprise au cours de l'exercice.
- l'effectif au travail correspond à toutes les personnes qui effectuent un travail effectif au sein de l'entreprise à un moment donné.

2.2 La structure :

La connaissance des différentes caractéristiques de la population est indispensable pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi ainsi que pour une gestion de la diversité excluant toute forme de discrimination prohibée. Les caractéristiques à prendre en considération sont nombreuses. Le bilan social de l'entreprise en retient cinq principales dans la rubrique « Effectifs » : l'âge, le sexe, l'ancienneté, la qualification et la nationalité. D'autres éléments peuvent également être pris en compte, notamment ceux liés aux savoirs et aux compétences. La lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité des chances conduisent à analyser d'autres caractéristiques. Par ailleurs, la loi « Informatique et libertés » du 6 août 2004 a renforcé la protection des données à caractère personnel ainsi que les conditions de légalité des traitements. Parmi les caractéristiques à prendre en considération, on peut citer notamment :[1]

2.2.1 La pyramide des âges :

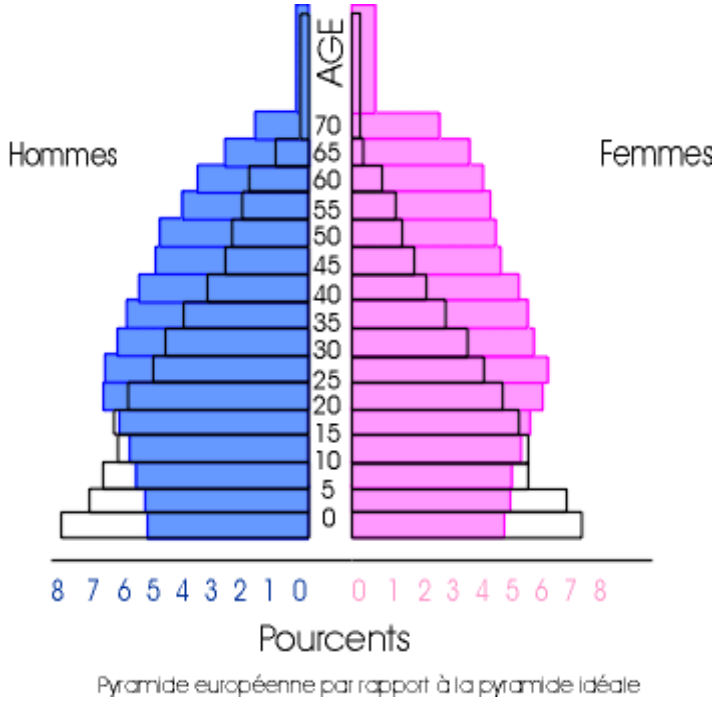
La pyramide des âges du personnel se présente avec un niveau de détail variable, en fonction des tranches d'âge choisies. Elle peut concerner l'ensemble des effectifs ou être segmentée par sexe, par catégorie socioprofessionnelle, etc. Diverses formes typiques de pyramide des âges existent :

- la « toupie », marquée par une forte concentration dans une tranche d'âge intermédiaire. Par exemple, 50% des salariés se situent entre 40 et 55 ans
- le « champignon », dominé par les quinquagénaires et sexagénaires. Depuis 2006, l'atteinte de 60 ans par les générations abondantes d'après-guerre (les « baby-boomers » de 1946 à 1960) transforme les toupies en champignons. Avec le prolongement de la vie professionnelle, ces champignons affichent un âge médian plus haut (50 ou 55 ans)

[1] Ibid, P25-28

- la « poire écrasée », où les moins de 30 ans prédominent. Cette configuration touche les secteurs émergents, les entreprises récentes, les sites nouveaux ou ceux à fort turnover (restauration rapide, grande distribution, cabinets d'audit). Elle pose des enjeux d'attractivité, d'intégration, de rétention, d'évolution temporelle et de gestion des parcours professionnels
- l'« os », avec deux pics : les jeunes et les seniors, et peu de 30-50 ans. Les tensions intergénérationnelles et les obstacles au transfert des savoirs s'avèrent préjudiciables
- le « cylindre », issu de recrutements constants, reste rare en France actuelle. Il offre de multiples atouts pour une gestion dynamique des effectifs.
- D'autres configurations de pyramide des âges reflètent l'histoire de l'entreprise, la conjoncture économique, les variations des politiques d'emploi, les mesures abruptes liées à l'âge, etc. L'examen d'une pyramide des âges revêt une grande valeur. L'âge influence fortement les comportements au travail, et cette analyse révèle les enjeux RH présents et à venir.

Figure N°11 : schéma de pyramide d'ancienneté



Source: http://www.hon.ch/Dossier/Ageing/French/2.1.html, consulté le 28/05/2026 à 10h

2.2.2 La répartition par genre :

La répartition par genre offre elle aussi un intérêt notable. Le législateur a accru le poids des règles sur le travail féminin et l'égalité hommes-femmes, particulièrement en salaire. L'évolution du taux de féminisation par catégorie et la mixité chez les cadres font l'objet d'un suivi attentif.

2.2.3 La pyramide des anciennetés :

Cette pyramide gagne en pertinence car l'ancienneté agit sur le comportement professionnel du salarié, son positionnement en entreprise et ses attentes. Elle illustre les variations passées de la politique de recrutement et la loyauté des effectifs.

2.2.4 La répartition selon la nationalité :

Intégrer la nationalité fournit des signes sur l'ouverture à l'international. La proportion d'étrangers parmi les cadres constitue un indicateur clé. De plus, un fort taux de travailleurs étrangers dans les postes peu qualifiés signale souvent des conditions de travail rudes et une faible attractivité. Le bilan social recense le nombre de travailleurs étrangers, sans distinction par pays d'origine. Certains métiers s'ouvrent désormais aux travailleurs extra-UE.

2.3 Mouvements et évolutions :

Différents mouvements influencent les effectifs ainsi que les caractéristiques de la population au sein de l'entreprise. Les recrutements, les départs et les promotions entraînent en effet des variations aussi bien du volume que de la structure des effectifs. Parmi ces principaux mouvements, on distingue :[1]

2.3.1 Les recrutements :

L'entreprise peut conclure des contrats de travail à durée déterminée ou indéterminée. Cette distinction détermine les règles applicables en cas de rupture ou de résiliation du contrat. Le contrat à durée indéterminée est conclu sans terme fixé à l'avance et représente la forme la plus fréquente.

Cependant, le développement important des embauches en contrat à durée déterminée (CDD) traduit une recherche de flexibilité accrue.

L'embauche définitive est souvent précédée d'une période d'essai, prévue par la loi du 25 juin 2008 et mentionnée dans le contrat de travail. Sa durée maximale est de deux mois pour les ouvriers et employés, trois mois pour les techniciens et agents de maîtrise, et quatre mois pour les cadres. Elle peut être renouvelée une fois, ce qui double sa durée.

Certaines catégories bénéficient d'un droit de priorité à l'emploi. C'est le cas des travailleurs handicapés, pour lesquels un quota de 6 % de l'effectif global est prévu. Les salariés licenciés pour motif économique disposent également d'une priorité de réembauche pendant un an pour tout poste compatible avec leur qualification.

D'autres catégories sont soumises à des conditions spécifiques, notamment les travailleurs étrangers, qui doivent disposer d'un titre de séjour et d'une autorisation de travail, tandis que les ressortissants de l'Union européenne sont assimilés aux nationaux.

Les jeunes font également l'objet de règles particulières : le travail n'est autorisé qu'à partir de 16 ans, sauf dérogations limitées (apprentissage, travaux légers pendant les vacances pour les plus de 14 ans sous conditions). Certaines activités sont strictement encadrées, notamment les emplois dans les spectacles ou ceux présentant des risques ou portant atteinte à la moralité des mineurs de moins de 18 ans.

[1] Ibid, P28-30.

2.3.2 Les départs :

Les départs de l'entreprise peuvent avoir différentes origines : démissions, licenciements pour motif économique (incluant départs en retraite ou préretraite), licenciements pour autres causes, fin de CDD, départs durant la période d'essai, mutations entre établissements, départs volontaires en retraite ou préretraite, ainsi que les décès.
À partir des données du bilan social sur trois ans, il est possible de suivre l'évolution de l'effectif et de sa composition.

2.3.3 les indicateurs :

Tableau N°03 : Indicateurs d'analyse des ressources humaines

Libellé de l'indicateur	**Les indicateurs**
L'évolution du niveau d'emploi	$\frac{\text{effectif au } 31/12/20n + 1}{\text{effectif au } 31/12/20n}$ Cet indicateur ne prend pas en compte la nature du contrat (CDD ou CDI) et constitue un indicateur instantané. contrairement à cet indicateur : $\frac{\text{effectif moyen } 20n + 1}{\text{effectif moyen } 20n}$
La mobilité du personnel	Plusieurs ratios mesurent les départs Ce ratio juge la qualité du recrutement et de l'intégration : $\frac{\text{départs en cours de période d'essai}}{\text{embauches totales}}$ Ces ratios indiquent la stabilité hors causes économiques : $\frac{\text{démissions}}{\text{effectif moyen}}$ $\frac{\text{licenciements pour cause autre qu'économique}}{\text{effectif moyen}}$ Cet indicateur signale l'insécurité économique. Il est utile de tracker les ruptures conventionnelles : $\frac{\text{licenciements pour cause économique}}{\text{effectif moyen}}$

L'évolution des emplois	Suivre l'évolution annuelle de la structure de qualification est pertinent. Cet indicateur trace le taux d'encadrement : $\frac{\text{cadres + maîtrise 20n + 1}}{\text{effectif total 20n + 1}}$ $\frac{\text{cadres + maîtrise 20n}}{\text{effectif total 20n}}$

Source: J-M. Peretti, Gestion des ressources humaines, 21e édition, Paris, 2016, p. 30-31

2.4 La diversité des statuts :

Tableau N°04 : Les différentes formes d'emploi

Les status	**Définition**
Le contrat à durée indéterminée (CDI)	La forme normale du contrat de travail, passé entre un employeur et un salarié, sans limitation de durée
Le contrat à durée déterminée (CDD)	Un contrat de travail par lequel un employeur recrute un salarié pour une durée limitée.
Le travail à temps partiel	Un temps partiel est un temps de travail inférieur à la durée légale du travail ou à la durée conventionnelle si celle-ci est inférieure.
Le travail intermittent	Le travail intermittent est une alternance de périodes travaillées et non travaillées correspondant aux fluctuations d'activités.
Le travail à domicile et le télétravail	un mode de travail moderne où les employés effectuent leurs tâches professionnelles à distance, généralement depuis leur domicile plutôt que depuis un bureau
Le travail temporaire	est un salarié embauché et rémunéré par une entreprise de travail temporaire (ETT) qui le met à la disposition d'une entreprise utilisatrice pour une durée limitée, dénommée mission.
Les stages	une période d‟activité durant laquelle un étudiant met en application les enseignements théoriques suivis, dans le cadre d'un projet réalisé dans un organisme d'accueil.
Le multi-salariat	Un salarié peut avoir plusieurs employeurs s'il respecte la durée maximale du travail
Le groupements d'employeurs	Une association ou une société coopérative à but non lucratif qui recrute des salariés pour les mettre à disposition de ses membres.

Le travail illégal	le fait pour un employeur de se soustraire intentionnellement à ses obligations dans le cadre de son activité
L'emploi aidé	Un emploi aidé est un emploi bénéficiant d'une aide publique, hors allégements généraux et dispositifs sectoriels. Cette aide peut prendre la forme d'une subvention à l'embauche ou d'une exonération de cotisations sociales et cible des publics ou des territoires spécifiques.

Source : élaboré par nous-mêmes

2.5 L'emploi de l'effectif dans le bilan social :

Le chapitre 1 du bilan social porte sur l'emploi.[1] Il rassemble notamment des informations sur les effectifs, les mouvements de personnel, les promotions et l'absentéisme. L'étude de ce chapitre constitue un élément important de l'enquête préliminaire lors d'un audit social.

2.6 Évaluation quantitative des RH :

Cette étape consiste à analyser l'effectif total ainsi que sa répartition afin de :[2]

- Mesurer l'adéquation entre les ressources humaines disponibles et les besoins actuels et futurs de l'entreprise
- contrôler les équilibres de structure, notamment la pyramide des âges et l'ancienneté selon les filières, les fonctions ou les emplois-types
- Apprécier le niveau de flexibilité sociale permettant à l'entreprise de s'adapter aux variations de son activité.

Pour cela, on construit différents tableaux et on utilise plusieurs ratios, tels que :

- L'évolution des effectifs sur les cinq dernières années, au niveau global, par catégorie et par fonction,
- L'évolution des effectifs par filière professionnelle ou par emploi-type, lorsque ces classifications existent dans l'entreprise.

Comparés à ceux des concurrents, ces indicateurs permettent d'évaluer si les effectifs sont adaptés au volume d'activité. Ils mettent également en évidence les éventuelles lourdeurs ou faiblesses dans les structures et les fonctions.

Dans les secteurs fortement influencés par la conjoncture, l'analyse porte aussi sur le seuil de rentabilité et sur la flexibilité des ressources humaines. Celle-ci peut être appréciée en étudiant l'évolution du rapport entre les effectifs permanents et les effectifs dits « flexibles»

[1] Ibid, P30

[2] R.Calori, « Diagnostic et Desicions Stratégiques », Opcit, P286-287.

(intérimaires, contrats à durée déterminée, stagiaires, voire sous-traitants). Ce rapport est calculé en convertissant les effectifs flexibles en équivalents à temps plein.

Certains ratios viennent compléter cette analyse, notamment :

- $\frac{\text{Personnel d'encadrement}}{\text{effictif total}}$

Ce ratio permet de mesurer le poids des cadres dans l'entreprise et d'évaluer le niveau d'encadrement et de supervision.

- $\frac{\text{Personnel de production}}{\text{effictif total}}$

Ce ratio indique la part des salariés directement impliqués dans la production, ce qui permet d'évaluer la capacité productive de l'entreprise.

- $\frac{\text{Personnel commercial}}{\text{effictif total}}$

Ce ratio permet d'analyser l'importance accordée à l'activité commerciale et à la fonction vente dans l'organisation.

- $\frac{\text{Nombre de travail temporaire}}{\text{Nombre d'heure total}}$

Ce ratio mesure le recours au travail temporaire et le niveau de flexibilité externe de l'entreprise.

- $\frac{\text{Nombre d'heurede sous traitance}}{\text{Nombre d'heure Totale}}$

Ce ratio permet d'évaluer le degré d'externalisation des activités et la dépendance vis-à-vis de prestataires externes.

- $\frac{\text{Nombre d'heure de travail en contrat à durée déterminée}}{\text{Nombre d'heures total}}$

Ce ratio indique le niveau d'utilisation des contrats précaires et la flexibilité de l'emploi au sein de l'entreprise .

- $\frac{\text{Personnel permanent}}{\text{Effictif total}}$

Ce ratio permet de mesurer la stabilité de l'emploi et le degré de fidélisation des salariés

Enfin, l'étude de la structure des effectifs selon l'âge et l'ancienneté fournit des indications démographiques utiles. Elle permet d'anticiper les besoins de recrutement, les ajustements

futurs des effectifs, l'équilibre sociologique interne (notamment les possibilités de promotion) ainsi que l'évolution de la masse salariale.

3. Le diagnostic qualitatif (analyse des compétences) :

Les compétences et les qualifications des employés constituent les principales sources d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. L'analyse des compétences et des savoir-faire représente ainsi un élément central du diagnostic des ressources humaines.

Cette phase repose sur trois dimensions :[1]

- L'évaluation des compétences individuelles liées aux tâches exercées, afin de vérifier l'adéquation entre les compétences détenues par les personnes et celles exigées par les tâches clés qui leur sont confiées.
- L'évaluation des compétences collectives au niveau des services, des départements ou des emplois-types. Elle vise à recenser le potentiel humain global de l'entreprise et à déterminer s'il est pleinement exploité. Cette analyse peut être longue et complexe dans un diagnostic stratégique et n'est généralement menée que si les informations nécessaires sont déjà disponibles.
- L'évaluation des compétences et des savoir-faire managériaux, qui concerne principalement les cadres supérieurs, voire les membres du comité de direction.

3.1 L'évaluation des compétences individuelles :

Les tâches clés correspondent à des ensembles d'activités, à la fois manuelles et intellectuelles, qui exercent une influence importante sur un ou plusieurs facteurs clés de succès.

L'analyse débute par l'établissement d'une liste des tâches clés, liées à ces facteurs, réalisée par un groupe de travail piloté par le responsable des ressources humaines ou, le cas échéant, par la direction générale.

Par exemple, dans certains secteurs, la planification de la production et l'ordonnancement constituent des tâches essentielles. Elles ont un impact significatif sur les coûts logistiques (notamment le stockage des produits finis), sur les coûts de production (liés aux arrêts de machines) ainsi que sur la présence dans les grandes surfaces, via les délais de livraison qui influencent la réputation de l'entreprise.

Le groupe de travail identifie ensuite les personnes responsables de l'exécution de ces tâches. Ces individus, appelés « personnes critiques », occupent des postes directement liés aux tâches clés. Les informations correspondantes sont regroupées dans des tableaux précisant les tâches et les fonctions associées.

[1] Ibid, P288-296

Toutes les compétences ne présentent pas le même niveau d'importance. Certaines sont spécifiques à un domaine d'activité stratégique (compétences par DAS), tandis que d'autres sont communes à plusieurs domaines et dites transversales.

Certaines compétences constituent un minimum indispensable au fonctionnement de l'entreprise : il s'agit des compétences banalisées. Leur absence peut entraîner des surcoûts ou des problèmes de qualité. D'autres, appelées compétences différenciatrices, permettent à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents. Enfin, certaines compétences, dites émergentes, sont en cours de développement et peuvent devenir stratégiques à l'avenir.

Dans cette phase, l'analyse porte principalement sur les compétences banalisées et différenciatrices, qu'elles soient spécifiques ou transversales. Les résultats obtenus pour les personnes critiques sont intégrés dans le diagnostic global.

La pérennité de l'entreprise dépend du nombre de personnes critiques maîtrisant les compétences essentielles, tandis que la création d'un avantage concurrentiel repose sur la présence suffisante de compétences situées à un niveau d'excellence.

L'évaluation des compétences nécessaires à la réalisation des tâches s'appuie sur trois dimensions :

- les connaissances (savoirs)
- les pratiques et l'expérience (savoir-faire)
- les attitudes et les comportements (savoir-être)

En collaboration avec les responsables hiérarchiques et éventuellement des experts externes, ces dimensions sont identifiées puis évaluées pour chaque personne critique selon une échelle qualitative : insuffisant, acceptable ou bon.

Les résultats de cette analyse permettent d'identifier les causes des dysfonctionnements et servent de base à la synthèse finale du diagnostic de compétitivité.

3.2 L'évaluation des compétences collectives :

L'évaluation réalisée précédemment ne signifie pas que les personnes sont compétentes ou incompétentes de manière générale, mais uniquement par rapport aux tâches qui leur sont confiées. Il est donc possible que certaines compétences soient mal utilisées.

Pour approfondir l'analyse, on recense toutes les compétences des individus appartenant à une même unité. Cette démarche, assez complexe, est surtout utilisée lorsqu'une unité rencontre des difficultés importantes. La grille de compétences proposée par H. Savall et V. Zardet constitue un outil adapté pour mener cette analyse de manière structurée.

Cette grille se présente sous forme de tableau :

- Les lignes correspondent aux personnes de l'unité,

- Les colonnes représentent les différentes opérations, réparties entre les tâches actuelles et les évolutions possibles des emplois.

Chaque personne est évaluée pour chaque opération selon quatre niveaux :

- Niveau 1 : bonne maîtrise théorique et pratique régulière,
- Niveau 2 : bonne connaissance théorique avec une pratique limitée,
- Niveau 3 : connaissance théorique sans pratique,
- Niveau 4 : absence de connaissance et de pratique.

Cet outil permet d'avoir une vision globale des compétences, plus large que celle centrée uniquement sur les tâches clés. Il aide à repérer les compétences mal exploitées ainsi que les problèmes d'organisation ou de gestion des carrières.

L'analyse des lignes permet d'évaluer la polyvalence des personnes au sein de l'unité. Une forte polyvalence rend l'unité moins vulnérable aux départs, mais peut aussi poser la question de son utilité stratégique.

L'analyse des colonnes permet de vérifier si les compétences disponibles correspondent aux besoins de l'unité. Ainsi, cette méthode permet de passer d'une analyse individuelle à une vision collective des compétences.

3.3 L'évaluation des compétences :

L'analyse des compétences managériales des dirigeants et des cadres supérieurs est essentielle, car ces derniers représentent des ressources rares dans l'entreprise. Il est donc nécessaire d'évaluer à la fois leur potentiel individuel et leurs performances collectives.

Cette démarche repose sur deux interrogations principales :

- Identifier les compétences et les savoir-faire managériaux disponibles au sein de l'entreprise,
- Apprécier le degré de complémentarité entre ces compétences.

L'évaluation du potentiel d'un cadre supérieur s'appuie sur trois dimensions :

- Les connaissances,
- Les aptitudes et attitudes,
- Les savoir-faire managériaux.

Les connaissances et les aptitudes sont définies à partir des missions du poste occupé. Lorsque ces missions ne sont pas formalisées, elles doivent être précisées.

Par exemple, le directeur commercial peut être chargé de maintenir la part de marché, de développer les ventes à l'international, de collaborer avec la recherche et développement et d'assurer la circulation des informations sur les marchés.

Ces missions impliquent des connaissances spécifiques, notamment sur les produits, les marchés, les évolutions technologiques et la maîtrise de l'anglais. Elles nécessitent également certaines aptitudes, telles que la capacité d'organisation, l'adaptation à différents contextes culturels, l'animation d'équipes, le dynamisme et la mobilité.

Les savoir-faire managériaux sont évalués à partir de l'expérience du dirigeant dans différents contextes concurrentiels, de sa capacité à conduire des stratégies et de son orientation fonctionnelle. Ces éléments sont ensuite comparés aux exigences de l'environnement de l'entreprise.

L'analyse aboutit à un bilan des forces et des faiblesses de chaque dirigeant. Toutefois, l'élément déterminant reste la complémentarité de l'équipe dirigeante. Il s'agit d'identifier les éventuelles lacunes collectives et les moyens d'y remédier.

Dans l'exemple étudié, aucun dirigeant ne présente un profil parfaitement adapté à la situation de l'entreprise. Le responsable commercial apparaît relativement plus performant, tandis que les autres présentent un niveau moyen. Les compétences sont complémentaires sur le plan des connaissances et des savoir-faire, mais peu sur celui des aptitudes et des attitudes.

Ainsi, l'équipe dirigeante présente un niveau global moyen avec certaines faiblesses. Ces limites peuvent être compensées par une forte cohésion et un travail collectif efficace. Dans le cas contraire, elles risquent de provoquer des dysfonctionnements importants.

Enfin, l'analyse peut être élargie à d'autres niveaux hiérarchiques afin d'identifier d'éventuels managériaux au sein de l'entreprise.

Section 03: diagnostic de politiques du personnel.

Le diagnostic des politiques du personnel permet d'apprécier la manière dont l'entreprise gère ses ressources humaines au quotidien. Il met en lumière les choix effectués en matière de rémunération, de formation, de recrutement et de promotion, ainsi que leurs effets sur le fonctionnement interne. Cette analyse offre une meilleure compréhension des conditions de travail et des relations sociales au sein de l'organisation.

1. La politique de rémunération :

1.1 Définition de la politique de rémunération :

Une politique de rémunération correspond à l'ensemble des principes et des pratiques mis en place par une entreprise afin de définir les modalités de rémunération de ses salariés. Elle est élaborée par la Direction des Ressources Humaines en cohérence avec les orientations stratégiques de la direction générale.

Cette politique repose sur plusieurs critères, notamment la performance, les compétences et le potentiel des employés. Elle constitue un levier important pour améliorer la motivation, la productivité et la performance globale des salariés.

Dans un contexte de marché du travail concurrentiel, la politique de rémunération doit également être attractive pour attirer et recruter des candidats qualifiés. Elle peut ainsi évoluer en fonction des conditions et des exigences du marché de l'emploi.[1]

1.2 Les principes de la politique de rémunération :

La politique de rémunération doit tenir compte de l'environnement externe de l'entreprise. Dans un marché du travail concurrentiel, il est essentiel de proposer un niveau de rémunération adapté pour attirer des candidats qualifiés. Pour cela, l'entreprise doit analyser son secteur d'activité, le marché de l'emploi ainsi que les pratiques de ses concurrents.[2]

Par ailleurs, la politique de rémunération doit respecter le principe d'équité. Elle doit être claire, précise, compréhensible et connue de l'ensemble des collaborateurs, afin de garantir un sentiment de justice et de transparence au sein de l'organisation.

1.3 Analyse et évaluation de la politique de rémunération :

La politique de rémunération est examinée à partir de l'évolution de la masse salariale ainsi que de son rapport à la valeur ajoutée sur une période de cinq ans. Cette analyse peut être déclinée selon différents critères, notamment par fonction ou par unité, par type d'emploi et par niveau de qualification, puis comparée aux données observées chez les entreprises concurrentes, ce qui permet de dégager des informations pertinentes.

Cependant, afin d'interpréter correctement les variations de la masse salariale, il est nécessaire d'identifier et de distinguer les facteurs explicatifs, en tenant compte :[3]

- de l'évolution des effectifs
- des modifications du volume horaire de travail
- des changements intervenus dans les niveaux de rémunération

Dans ce cadre, J. Richard propose un outil d'analyse de l'évolution de la masse salariale, sous forme de diagramme, permettant d'approfondir l'évaluation de la politique de rémunération.

L'analyse doit ensuite permettre d'apporter des réponses à un certain nombre de questions. Il s'agit notamment de vérifier si la politique salariale est en relation avec la performance

[1] Melle S.Dris et Z.Kasmi, L'impact du systéme de rémunération sur la motivation du personnel, mémoire de master en science de gestion, uniuversité abderrahmane mira de béjaia, 2023, P12
[2] Ibid, P12-13
[3] R.Calori, « Diagnostic et Desicions Stratégiques », Opcit, P299

économique de l'entreprise ou si elle en est indépendante. Il convient également d'examiner si l'évolution des rémunérations varie selon les catégories de personnel, et si ces écarts sont

justifiés. De plus, il est important d'apprécier la cohérence entre l'évolution de la masse salariale par qualification et celle des compétences dans un environnement concurrentiel.

Par ailleurs, il est nécessaire d'identifier le positionnement du salaire moyen par catégorie par rapport à son niveau sur le marché du travail. L'analyse doit aussi porter sur la part respective des augmentations individuelles et des primes dans l'évolution globale des rémunérations, ainsi que sur leur prise en compte des performances réalisées.

Enfin, cette étude doit être complétée par une approche qualitative visant à déterminer le niveau auquel sont prises les décisions relatives à la rémunération, les outils d'évaluation utilisés ainsi que les critères retenus, qu'ils soient fondés sur la performance et/ou les comportements.

2. L'analyse de la politique de la formation :

L'évaluation de la politique de formation repose, dans un premier temps, sur l'étude de l'évolution du budget qui lui est consacré, de manière globale, puis selon le niveau hiérarchique et la fonction. Cette analyse est mise en relation avec la masse salariale ou le chiffre d'affaires sur les cinq dernières années, ce qui permet d'obtenir une première appréciation de la politique de formation. La comparaison de ces éléments avec ceux des entreprises concurrentes renforce la pertinence de l'analyse.[1]

Dans un second temps, le diagnostic est approfondi au moyen de l'examen de plusieurs éléments, notamment le nombre de personnes formées chaque année, la durée moyenne des formations, ainsi que la nature des stages et leur adéquation aux enjeux liés aux compétences clés. Il convient également d'étudier la procédure d'évaluation des formations réalisées, lorsqu'elle existe.

Enfin, sur le plan qualitatif, l'analyse porte sur l'intégration du plan de formation, lorsqu'il est mis en place, au sein du plan stratégique de l'entreprise, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

3. La politique de recrutement et promotion :

3.1 L'analyse de la politique de recrutement :

L'analyse de la politique de recrutement vise à évaluer si l'entreprise recrute en adéquation avec ses besoins en compétences, si elle parvient à attirer un nombre suffisant de candidats et si elle dispose de méthodes efficaces permettant de sélectionner les profils correspondant aux postes à pourvoir.

[1] Ibid, P300-301

L'étude débute par un recensement des recrutements réalisés au cours des cinq dernières années. Elle prend également en compte la satisfaction des nouveaux recrutés ainsi que celle des responsables hiérarchiques, le nombre de départs en période d'essai, le nombre de candidatures par poste, ainsi que le coût moyen d'un recrutement selon les catégories et les fonctions.

En complément de ces indicateurs, des entretiens avec le responsable des ressources humaines peuvent être réalisés afin de mieux comprendre les raisons et les modalités de certains recrutements types. Cette démarche permet d'évaluer l'ensemble du processus de recrutement, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'intégration et la formation des nouveaux employés.[1]

3.2 L'analyse de la politique de promotion :

La politique de promotion est analysée à travers plusieurs éléments. Il s'agit d'abord d'examiner la part des salariés promus par rapport aux recrutements externes pour les postes vacants ou créés au cours des cinq dernières années. Ensuite, il convient d'étudier dans quelle mesure les promotions sont liées aux procédures d'évaluation des performances ainsi qu'à la gestion des carrières. Enfin, il est important d'évaluer la perception des salariés concernant les possibilités de promotion à moyen terme, ainsi que la clarté des règles de progression au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, l'analyse des politiques de personnel est complétée par l'étude du taux de syndicalisation, ainsi que des relations entre la direction et les organisations syndicales. Elle inclut également l'examen des conditions de travail et de la manière dont celles-ci sont prises en compte par l'entreprise.

Enfin, il est nécessaire de préciser la place et le rôle de la direction des ressources humaines au sein de l'organisation. À titre d'exemple, la participation du directeur des ressources humaines au comité de direction constitue un indicateur de l'importance accordée à cette fonction.[2]

L'analyse des politiques du personnel et du climat social met en évidence l'importance des pratiques RH dans la stabilité et la performance de l'organisation. La rémunération, la formation, le recrutement et la promotion ne peuvent être efficaces que s'ils sont cohérents entre eux et adaptés aux besoins réels de l'entreprise ainsi qu'aux attentes des salariés. Cette cohérence influence directement le climat social, les relations professionnelles et l'engagement des collaborateurs. Ainsi, l'étude de ces politiques permet de mieux comprendre les conditions internes de fonctionnement de l'entreprise et ouvre la voie à une analyse plus globale des ressources humaines dans leur ensemble.

[1] Ibid, P 301
[2] Ibid, P 301

Conclusion de chapitre 02 :

Le diagnostic des ressources humaines permet d'évaluer de manière globale la situation du capital humain au sein de l'entreprise, en mettant en évidence les écarts entre les ressources disponibles et les besoins organisationnels. Il offre ainsi une vision claire des forces et des limites du système RH et constitue une base essentielle pour orienter les décisions futures en matière de gestion et d'amélioration des pratiques.

Diagnostic RH et alignement du capital humain avec les objectifs stratégiques – Étude de la filiale SNTR Transport

Chapitre 03 : Diagnostic RH et alignement du capital humain avec les objectifs stratégiques – Étude de la filiale SNTR Transport

Introduction du chapitre 03 :

Dans un contexte marqué par une concurrence accrue et des exigences croissantes en matière de performance, les ressources humaines constituent un levier stratégique essentiel pour les entreprises. Leur gestion ne se limite plus à une simple fonction administrative, mais s'inscrit désormais dans une logique d'optimisation et d'alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Dans cette perspective, ce chapitre est consacré à l'analyse du système de gestion des ressources humaines au sein de la filiale SNTR Transport. Il vise à établir un diagnostic global permettant d'évaluer la situation actuelle des ressources humaines, d'identifier les forces et les insuffisances des pratiques adoptées, ainsi que de mesurer leur degré de cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

Pour ce faire, ce chapitre est structuré en trois sections complémentaires. La première section est dédiée à la présentation du groupe LOGITRANS et de la filiale SNTR Transport, afin de situer le cadre organisationnel de l'étude. La deuxième section porte sur l'analyse quantitative et qualitative des ressources humaines, permettant d'appréhender la structure des effectifs et les pratiques de gestion en place. Enfin, la troisième section s'intéresse à l'analyse de la politique du personnel et du climat social, à travers l'étude des principales politiques RH, notamment le recrutement, la formation, la rémunération et la promotion.

Ainsi, ce chapitre constitue une étape essentielle dans la compréhension du fonctionnement des ressources humaines au sein de l'entreprise et servira de base pour formuler des recommandations visant à améliorer l'alignement entre le capital humain et les objectifs stratégiques.

Section 1 : Présentation de la filiale SNTR Transport

Dans cette section, nous présenterons le groupe LOGITRANS ainsi que sa filiale SNTR Transport, afin de mieux comprendre le cadre organisationnel et stratégique dans lequel s'inscrit notre étude. Cette présentation permettra de retracer l'évolution historique du groupe, d'identifier ses principaux métiers, ainsi que de mettre en lumière ses différentes filiales et leurs domaines d'activité respectifs.

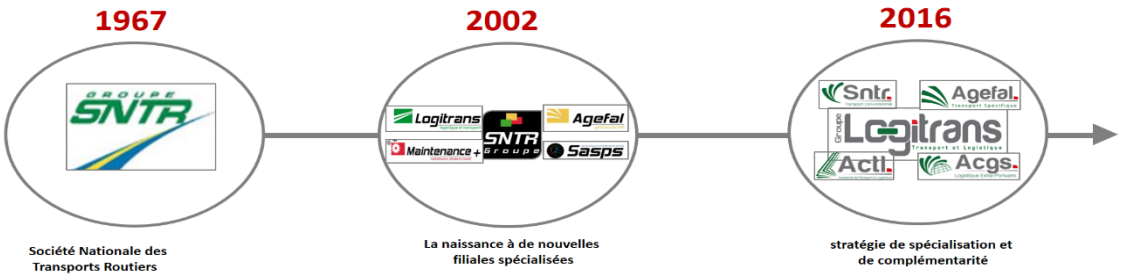
Nous nous intéresserons également à l'organisation interne de la filiale SNTR Transport, notamment à travers ses principales directions, son mode de fonctionnement et ses missions stratégiques. Cette étape est essentielle pour appréhender le rôle du capital humain dans la performance globale du groupe et pour situer notre analyse dans son contexte réel.

1. La présentation du groupe LOGITRANS :

1.1 Historique du groupe LOGITRANS :

Le Groupe LOGITRANS est une entreprise publique économique issue de la restructuration du secteur marchand en 2016. Le Groupe a hérité des moyens humains et matériels détenus par l'ex-Société nationale des transports routiers (SNTR), créée en 1967.

Figure N°12: Chronologie de la transformation du groupe LOGITRANS



Source : document interne de l'organisation

- **1967 :** Création de la SNTR par l'ordonnance n° 67-130 du 22/07/1967, qui lui a transféré les prérogatives de l'Office National des Transports relatives à l'exercice du monopole de l'État sur les activités de transport terrestre de marchandises et de voyageurs (monopole de l'affrètement).
- **1971** : Création de la Société Nationale des Transports de Voyageurs (SNTV) qui prend en charge cette activité à la place de la SNTR.
- **1987 :** Avec l'ouverture du marché au secteur privé, la SNTR a pu réadapter et conserver sa présence et même développer ses activités

- **1990 :** La SNTR est érigée en entreprise publique économique (EPE) et conserve ses missions dans le domaine de l'affrètement, ainsi que son rang de société pionnière dans le Grand Sud.
- **1996 :** La SNTR crée, en partenariat avec le Port d'Alger, le premier Port Sec en Algérie et obtient l'agrément pour l'activité de commissionnaire de transport.
- **2002 :** La SNTR se restructure et devient un groupe industriel avec quatre filiales.
- **2016 :** Création du Groupe LOGITRANS SPA à la faveur de la réorganisation du secteur marchand des transports.

Le groupe LOGITRANS est :

- **Stratégique :** il continue d'exercer son métier historique de transporteur routier de marchandises sur l'ensemble du territoire avec une prédominance pour le Sud du pays, où il contribue à la relance des activités commerciales dans les zones d'ombre du sud et à améliorer les conditions de vie au niveau des wilayas frontalières.
- **Intégré :** il opère sur l'ensemble de la chaîne de valeur du transport routier et logistique : Transport routier de marchandises, Logistique extra-portuaire, Affrètement, Commission en transport, Formation aux métiers des transports et Logistique
- **Sa stratégie est orientée vers l'acquisition des talents et leur intégration** pour garantir le développement du Groupe. Valoriser les compétences et encourager la performance des collaborateurs au sein du Groupe afin d'assurer le développement en continu du Groupe.
- L'effectif global du groupe LOGITRANS et de ses filiales a atteint 3537 collaborateurs, répartis sur tout le territoire national.

1.2 Les métiers du LOGITRANS *:*

L'entreprise exerce ses activités à travers **quatre filiales spécialisées**, chacune intervenant dans un domaine spécifique. Cette organisation permet de couvrir un large éventail de métiers, allant de l'exploitation et de la logistique à la maintenance, en passant par la formation et les fonctions support :

1.2.1 Transport routier de marchandises :

- **Le transport conventionnel :**

C'est un transport effectué aux moyens d'une semi-remorque attelée derrière un véhicule tracteur pour transporter des charges dites conventionnelles. Cette remorque peut être tôlée « Box », à bâche coulissante « TAUTLINER » ou à plateau « avec ou sans panneaux latéraux (Ridelles) » et dont les spécificités sont précisées par la Loi n° 01-14 du 19 août 2001 relative à l'organisation, la sécurité et la police de la circulation routière modifiée et complétée.

- **Le transport spécifique :**

C'est un transport spécifique à un type de marchandises, effectué aux moyens d'une semi-remorque spécifique. Cette remorque peut être une remorque frigorifique, une citerne à eau, à carburant ou à bitume, une benne céréalière ou pour les agrégats.

- **Le transport exceptionnel :**

C'est un transport de marchandises, présentant un caractère exceptionnel en raison de ses dimensions ou de sa masse et du poids, lesquelles dépassent les limites réglementaires conventionnelles du Code de la route.

Un transport exceptionnel ne peut circuler sur les voies ouvertes à la circulation publique que sous couvert d'une autorisation préalable. Délivrée par les directions de travaux publics des wiliyas traversées par le camion exceptionnel.

- **Le transport international :**

Le groupe LOGITRANS accompagne les opérateurs économiques dans leurs projets d'exportation en mettant à leur service son savoir-faire et son expérience en matière de transport international et de services logistiques. Le groupe assure, dans le cadre de la convention signée avec le ministère du commerce, l'acheminement des produits exportés par les opérateurs économiques algériens jusqu'à destination. Les frais de transport sont pris en charge à hauteur de 50% par le Fonds spécial pour la promotion des exportations (fspe)

1.2.2 La logistique extra-portuaire :

- **La gestion de ports secs :**

Le port sec constitue un dépôt temporaire extra-portuaire, considéré comme un prolongement naturel des ports maritimes. Il ne peut être rattaché qu'à un seul port. *« Art. 2. De la Décision du 27 mars 2011 relative aux ports secs ». JO n°33/2011.*

- **La gestion d'entrepôt sous-douanes :**

L'entrepôt des douanes est le régime douanier qui permet l'emmagasinage des marchandises sous contrôle douanier dans les locaux agréés par l'administration des douanes en suspension des droits et taxes et des mesures de prohibition à caractère économique. Il existe trois (03) catégories d'entrepôts de douane : — l'entrepôt public ; — l'entrepôt privé ; — l'entrepôt industriel. *« Art.129 n° 79-07 du 21 juillet 1979 modifiée et complétée portant code des douanes »*.

- **Le groupage :**

Consiste à rassembler des Marchandises en provenance d'un ou de plusieurs Expéditeurs en vue de leur acheminement en lots vers leurs destinataires respectifs.

- **Le stockage :**

Consiste à entreposer la marchandise, sous la responsabilité de l'entrepositaire, dans les meilleures conditions de conservation et à la remise au propriétaire dans l'état où elle lui a été confiée.

- **La livraison :**

Consiste en la remise physique d'une marchandise à son destinataire ou à son représentant qui l'accepte.

- **La distribution :**

Consiste en la mise à disposition, en la répartition ou en la diffusion d'une marchandise confiée à cette fin ou pour propre compte.

- **La consignation :**

Consiste pour le consignataire, en vertu d'un mandat qu'il aura reçu, à se substituer au propriétaire dans l'ensemble des opérations de réception, d'acheminement et/ou de livraison des marchandises aux lieux et places du propriétaire.

- **Commissionnaire en douanes :**

Est considérée comme commissionnaire en douane toute personne physique ou morale agréée par l'administration des douanes pour accomplir pour autrui les formalités douanières concernant la déclaration des marchandises en détail, sur l'ensemble du territoire national. *« Art.3 : Décret exécutif n° 10-288 du 14 novembre 2010 relatif aux personnes habilitées à déclarer les marchandises en détail »*

1.2.3 La formation aux métiers de transport et logistique :

- **Permis de conduire (toutes catégories) :**

Grâce à son Auto-école, l'académie dispense des formations en conduite permettant aux candidats de décrocher des licences de conduite dans la catégorie désirée. *« Arrêté interministériel du 15 septembre 1979 fixant les modalités et conditions d'exploitation des établissements d'enseignement de la conduite des véhicules à moteur ».*

- **Brevet professionnel de conduite :**

C'est un certificat d'aptitude délivré à tout conducteur détenteur de l'une des Catégories de permis de conduire C, D et E et ayant subi avec succès une formation initiale qualifiante dans l'une des spécialités ci-après : Transport de personnes et transport de marchandises. *« Art.2 de l'Arrêté du 19 mai 2016 fixant les conditions et les modalités de formation pour l'obtention du brevet professionnel des conducteurs de véhicules de transport de personnes et de marchandises ».*

- **Tous types de formations liés au transport et la logistique :**

Que ce soit des formations de courte durée ou longue durée, ainsi que d'autres formations liées aux différents métiers et activités du Groupe LOGITRANS.

Il y a lieu de noter que l'ATCL a réalisé des formations en post-graduation spécialisées en partenariat avec l'école des Hautes Études Commerciales, sous la responsabilité de Monsieur BOUKROUH

1.3 Les filiales du groupe LOGITRANS :

1.3.1 AGEFAL :

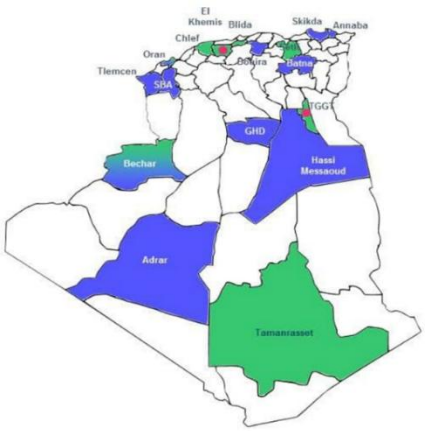
La filiale AGEFAL est un auxiliaire de transport routier de marchandises, spécialisée dans le transport spécifique :

a. Transport de marchandises liquides en vrac (carburant, bitume, eau, condensat)

b. Transport de marchandises en vrac (agrégats, minerais).

AGEFAL assure également des prestations d'affrètement, de groupage, de stockage, de livraison, de distribution, de consignation, de commission de transport et de courtage de fret.

Figure N°13 : L'implantation nationale des unités



Source : document interne de l'organisation

1.3.1 ACGS :

La filiale ACGS est spécialisée dans l'exploitation des zones logistiques extra-portuaires (ports secs, entrepôts sous douane, locaux de stockage, aires d'entreposage) ainsi que la gestion des flux de bout en bout :

Le stockage de marchandises, l'entreposage, le groupage/découpage et l'expédition des marchandises, les services portuaires, l'export maritime.

1.3.2 ACTL :

La filiale ACTL est une académie spécialisée dans la formation aux métiers de transport et de logistique et la formation pour l'obtention du brevet professionnel des conducteurs de véhicules de transport de personnes et de marchandises.

1.3.3 SNTR TRANSPORT :

La filiale SNTR TRANSPORT est un auxiliaire de transport routier de marchandises, spécialisée dans le transport conventionnel et exceptionnel. Elle assure les prestations d'affrètement, de groupage, de stockage, de livraison, de distribution, de consignation, de commission de transport et de courtage de fret ; elle assure des prestations de transport conventionnel ainsi que les activités annexes, en amont et en aval, tout en inscrivant graduellement son développement. SNTR Transport exprime son savoir-faire à travers :

- Sa connaissance des réseaux routiers et la maitrise de son héritage de savoir-faire.
- Son implantation stratégique, représentée par 10 UTC de transport.
- Son parc diversifié, régulièrement renouvelé et équipé d'un système GPS/GPRS,
- Rigueur, précision et maitrise sont les maitres mots dans l'exercice de ses fonctions à chaque journée pour la satisfaction de ses clients.

SNTR Transport est structuré en réseau national en :

a. **10 Unités de Transport Conventionnel ;** BLIDA, EL-KHEMIS, CHLEF, ORAN, SETIF, BEJAIA, TGGT, BECHAR, TAMANRASSET, TINDOUF,

b. **04 Centre de Frêt ;** CANSTANTINE, OUARGLA, BISKRA, ROUIBA,

- L'investissement sur le parc roulant est l'une des priorités de **SNTR Transport.** La moyenne d'âge du parc est de 5 ans.
- Le parc exploité en 2026 est de 1123 SR (semi-remorque)
- L'effectif est de 1551 collaborateurs

Le Développement de SNTR Transport participe à la vision d'ensemble du Groupe LOGITRANS qui se situe dans le déploiement de solutions intégrées dans une perspective de chaîne logistique de bout en bout (Supply Chain).

1.3.3.1 Objet de la Société :

La Filiale SNTR TRANSPORT Spa a pour objet principal la réalisation de prestations de transport conventionnel et de transport exceptionnel, à titre onéreux, pour le compte d'autrui, à l'aide de ses moyens et des moyens qu'elle affrète.

- Est entendu par marchandises conventionnelles : les marchandises qui ne sont pas transportées ni en vrac, ni en conteneurs, ni en charges roulantes.
- Est entendu par transport exceptionnel : le transport de marchandises de masse indivisible hors normes ou hors gabarit. Le transport exceptionnel présente des dimensions qui sont à l'encontre des limites de la réglementation du code de la route.

En sus de sa qualité de transporteur public, SNTR TRANSPORT exerce l'activité d'auxiliaire de transport routier de marchandises, pour les prestations citées ci-dessus, conformément à la réglementation en vigueur.

En sa qualité d'auxiliaire de transport routier de marchandises et dans le cadre de son objet principal, SNTR TRANSPORT exerce les prestations d'affrètement, de groupage, de stockage, de livraison, de distribution, de consignation, de commission de transport et de courtage de fret. La Filiale SNTR TRANSPORT SPA a également pour objet la réalisation de prestations annexes au transport conventionnel, à titre onéreux, pour le compte d'autrui, à l'aide de ses moyens et/ou à l'aide des moyens de tiers.

Les prestations annexes sont des prestations autres que l'acheminement de la marchandise. Elles concernent les opérations de chargement et de déchargement et la mise en œuvre des matériels spécialisés à cet effet.

1.3.3.2 Marchés :

- Le premier marché de SNTR TRANSPORT est composé de la demande du client « MDN ». Il constitue la part la plus importante du transport conventionnel. Il est classé en tant que niche à forte valeur ajoutée, acquis pour un long terme.
- Le 2ème marché concerne le transport par porte-engins.
- Le 3ème marché concerne le transport exceptionnel.

Le 2ème et le 3ème, dont la demande doit être cernée et évaluée avec précision, constituent une valeur sûre et renferment un potentiel certain qu'il faut développer avec un investissement étudié, une qualité de service conforme aux standards et aux attentes des clients.

Ces trois marchés sont classés en tant que segments stratégiques. Ils seront satisfaits en leur totalité par les moyens propres (sans faire appel aux transporteurs affrétés).

Les marchés restants du transport conventionnel feront l'objet de sous-traitance par des transporteurs affrétés.

1.3.3.3 Organisation de la Société :

Pour permettre à la Société d'exercer ses missions dans un cadre approprié et de disposer d'un système de contrôle interne efficace lui assurant la continuité dans le cadre de la réalisation des objectifs qui lui sont arrêtés, il est prévu la mise en œuvre d'un manuel complet d'organisation de l'entreprise.

Le manuel d'organisation ciblé définira l'organisation, les principes de gestion, les procédures de fonctionnement et le système d'information de l'entreprise.

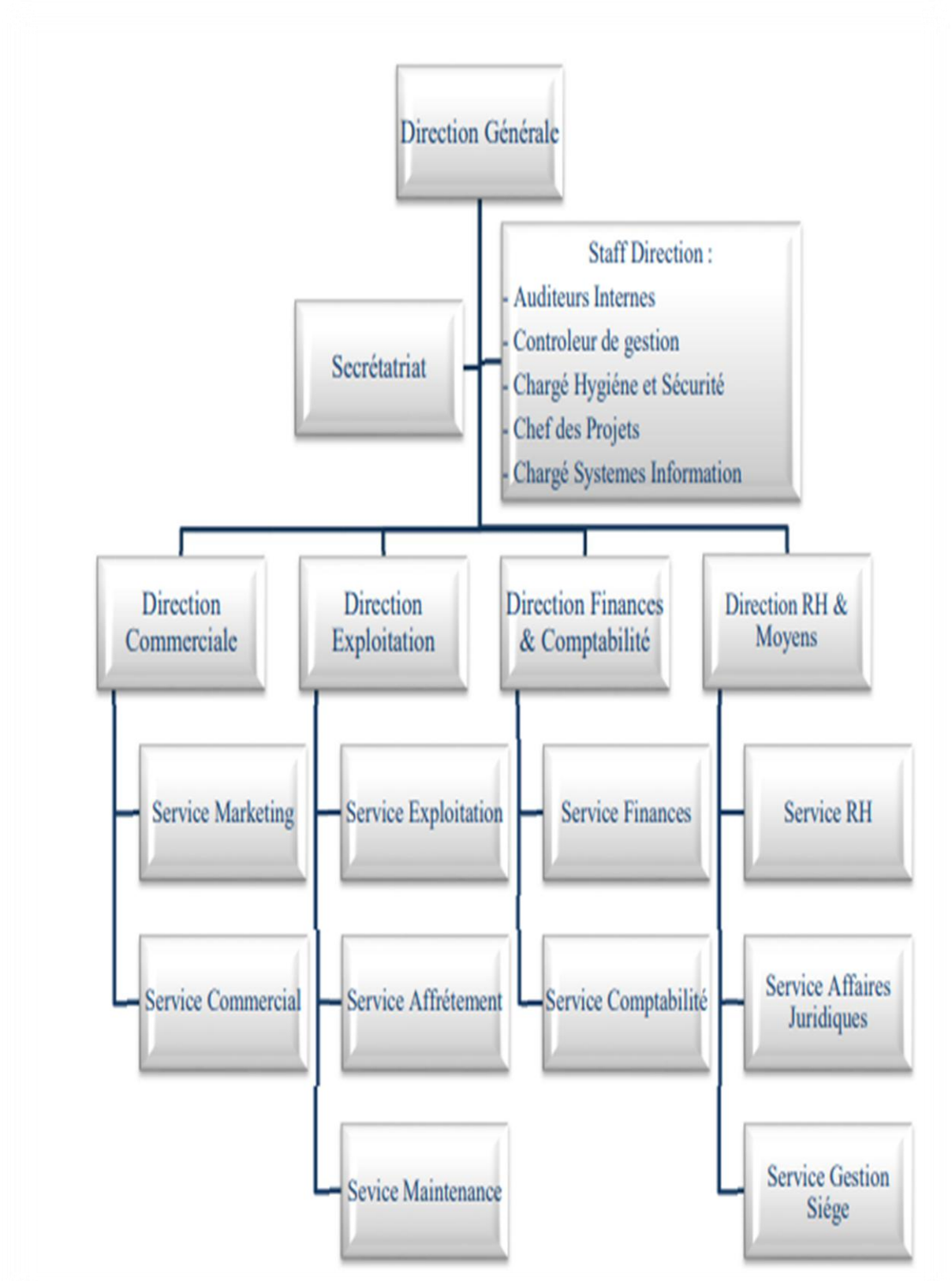
Il vise les objectifs suivants :

- Décrire l'organisation de l'entreprise, fixer les attributions et niveaux de responsabilité des différents acteurs et entités impliqués dans la mise en œuvre des opérations.
- Disposer d'un personnel qualifié affichant une meilleure adéquation profil/poste.
- Mettre en œuvre un système de documentation et d'information performant.
- Réaliser un système de preuves justifiant la transparence du mode de gestion.
- Mettre en œuvre des moyens matériels de protection assurant une meilleure sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.
- Fournir des instruments adaptés et formalisés pour la rédaction, la transmission, le contrôle et le traitement de documents administratifs, commerciaux, comptables et financiers.
- Décrire les procédures et les opérations relatives au fonctionnement des systèmes de gestion de l'entreprise.
- Permettre l'élaboration d'états financiers pertinents et fiables relatifs à l'exécution du budget, aux engagements financiers, aux risques, aux consommations et aux coûts.
- Assurer le contrôle périodique de l'ensemble des activités.

Le système prévu permettra à chaque intervenant dans l'entreprise d'assimiler et de maitriser la méthodologie de gestion des opérations. En ce qui concerne le présent document, l'organisation proposée, partie intégrante du projet « Manuel Organisation », est élaborée dans la perspective de permettre la mise en place de structures destinées à remplir les fonctions nécessaires à la réalisation de la transformation et des objectifs de l'entreprise.

2. Organigramme de la filiale SNTR TRANSPORT :

Schéma N°01 : Organigramme de la filiale SNTR TRANSPORT, siège social



Source : document interne de l'organisation

2.1 La direction générale :

2.1.1 Missions :

La Direction générale a en charge la pérennité de l'entreprise. Elle a pour mission de définir et de conduire la politique générale à court, moyen et long terme. Conformément aux orientations de la société mère LOGITRANS.

Elle est chargée, à ce titre, de tout mettre en œuvre pour garantir :

- À l'entreprise : une croissance rentable définie par des objectifs chiffrés, le renforcement de son image et de sa position sur le marché.
- Au personnel : une rémunération conforme aux pratiques de la profession, des conditions de travail satisfaisantes, des formations et des possibilités d'évolution de carrière.
- Aux actionnaires : la juste rémunération des capitaux investis.
- Au conseil d'administration : un compte rendu fidèle de la situation financière, un rapport conforme d'exploitation et de gestion, des prévisions mesurables et réalisables.
- Aux clients : une satisfaction durable des besoins par une qualité irréprochable des services, dans le respect des délais annoncés.
- À son environnement : le respect des contraintes légales, fiscales, sociales et écologiques.

2.2 La direction commerciale *:*

2.2.1 Missions :

La D.C est responsable de l'ensemble des activités de vente, de marketing, de communication et de publicité. Elle participe au choix des axes de développement de la stratégie commerciale de l'entreprise concernant les activités, les services et les marchés. Elle assure la promotion de l'image de l'entreprise sur le marché, avec un souci de rentabilité. Elle propose de nouveaux services ou l'adaptation d'anciens sur la base des besoins identifiés du marché. Elle informe la Direction Générale des tendances et des besoins du marché. Elle supervise l'administration des ventes.

2.2.2 Rattachement Hiérarchique :

La Direction commerciale est dirigée par un directeur commercial, lequel relève directement du directeur général de la société.

2.2.3 Liaisons fonctionnelles :

La D.C est en liaison :

- Avec la Direction des Systèmes d'Information de la Société Mère du Groupe pour les aspects informatiques.

- ❖ Avec la Direction Exploitation et la Direction des Unités Opérationnelles pour tout ce qui concerne les contrats, les prix, les niveaux de service et les relations clients.
- ❖ Avec le bureau des Projets pour lui faire connaitre les besoins des clients et les impératifs du marché, pour l'accompagner dans la mise en œuvre de nouvelles activités, de nouveaux sites, de ré-engineering de dossiers existants.
- ❖ Avec la Direction Finances et Comptabilité pour les aspects comptables et financiers. - Avec la Cellule de Contrôle de Gestion pour les aspects budgétaires et d'analyses des données commerciales.
- ❖ Avec la Direction Ressources Humaines pour le recrutement, la formation et la gestion sociale de son personnel

2.2.4 Principales Fonctions de la Direction Commerciale :

Tableau N° 05 : les fonctions de la direction commerciale de la filiale SNTR Transport siège social

La fonction	Les missions
Marketing	❖ Elle est responsable de la mise en œuvre du marketing mix de l'entreprise tel qu'il a été défini par le Directeur Commercial en collaboration avec la Direction Générale. ❖ Elle est chargée de l'élaboration du plan marketing de l'entreprise. ❖ Elle participe à la conception des nouveaux services. Elle est responsable du lancement des nouveaux services sur le plan commercial. ❖ Elle propose les adaptations ou l'abandon de services existants. Elle participe aux décisions qui traitent de ces sujets. ❖ Elle conçoit le plan de communication globale de l'entreprise selon les axes définis en collaboration avec la Direction Générale. ❖ Elle propose le budget de publicité et organise les campagnes publicitaires et promotionnelles.
Commerciale	❖ Elle a pour mission de prospecter et de rechercher de nouveaux clients. Elle supervise l'administration des ventes. ❖ Elle négocie avec les clients dans le cadre de la politique commerciale de l'entreprise. ❖ Elle est garante de la satisfaction client, de sa fidélisation et contribue, dans le processus de la chaîne de transport, à l'atteinte des objectifs en matière de taux de service clients. ❖ Elle supervise la gestion du flux d'informations depuis la réception de laCommande jusqu'à la gestion des litiges, intégrant le suivi de la vie de la Prestation.

	❖ Elle assure la gestion du service après-vente et une dimension financière avec le recouvrement des impayés. ❖ Elle est responsable du budget commercial, du chiffre d'affaires et de la marge dégagée.

Source : élaboré par nous-même sur la base du plan opérationnel du groupe Logitrans

2.3 La Direction Exploitation (D.E) :

2.3.1 Missions :

La D.E a pour mission principale l'organisation et la mise en œuvre de la politique de transport définie par la Direction Générale de l'Entreprise.

À ce titre, elle assure la supervision de l'exploitation des moyens de transport des Unités Opérationnelles et la coordination de leurs activités.

2.3.2 Rattachement Hiérarchique :

La Direction d'Exploitation est dirigée par un directeur d'exploitation, lui-même placé sous la responsabilité du directeur général.

2.3.3 Liaisons fonctionnelles :

La D.E est en liaison :

- Avec la Direction des Systèmes d'Information de la Société Mère du Groupe pour les aspects informatiques.
- Avec la Direction des Unités Opérationnelles pour le fonctionnement quotidien et l'assistance à l'exploitation.
- Avec le bureau des Projets pour l'amélioration des processus d'exploitation, le choix de moyens et la mise en œuvre de nouveaux sites et produits.
- Avec la Direction Commerciale pour tout ce qui concerne les contrats, les prix et les niveaux de service.
- Avec la Direction Finances et Comptabilité pour les aspects comptables et financiers.
- Avec la Cellule de Contrôle de Gestion pour les aspects budgétaires et d'analyses des données d'exploitation.
- Avec la Direction Ressources Humaines pour le recrutement, la formation et la gestion sociale de son personnel.

2.3.4 Principales Fonctions de la D.E :

Tableau N°06 : les fonctions de la direction d'exploitation de la filiale SNTR Transport siège social

La fonction	Définition
Exploitation	❖ Elle supervise la gestion opérationnelle et administrative des activités de transport des Unités Opérationnelles. ❖ Elle encadre et coordonne l'activité d'exploitation, optimise les ressources et les moyens de transport des unités Opérationnelles, assure le suivi et la performance dans le cadre des objectifs de coûts, délais, qualité et sécurité fixés par la Direction Générale de l'Entreprise. ❖ Elle assure la programmation nationale des transports du client « MDN ». ❖ Elle a la charge de : Centraliser et organiser les demandes de transport des clients. Assurer le retour d'information concernant les expéditions en cours. Organiser et superviser les plans et programmes de transport.
Affrètement	❖ Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique d'affrètement définie par la Direction Générale de l'Entreprise. ❖ Elle a la charge de : Organiser, superviser et coordonner l'activité d'affrètement. Établir les plans annuels d'affrètement par Unité Opérationnelle. Établir et suivre les contrats d'affrètement. S'assurer du bon respect des procédures relatives à l'affrètement.
Maintenance	❖ Elle est responsable de l'organisation de la maintenance des moyens de production, de la conformité de leurs entretiens et de leurs réparations aux normes en vigueur. ❖ Elle assure le bon état de fonctionnement des moyens de transport. ❖ Elle a la charge de : Superviser la disponibilité, l'entretien et la réparation des moyens de production. Mettre en place les capacités d'accueil et les équipements adéquats pour le Maintien en état de fonctionnement des moyens de production.

Source : élaboré par nous-même sur la base du plan opérationnel du groupe Logitrans

2.4 La Direction des Finances et de la Comptabilité (D.F.C) :

2.4.1 Missions :

- La D.F.C. a pour mission d'assurer la tenue, la coordination et la régulation des comptabilités.
- Elle veille à la continuité des financements nécessaires à l'activité de la Société et optimise les coûts.
- Elle veille aux respects des législations, des règlements et à la protection de l'entreprise sur le plan juridique.
- Elle coordonne les études d'investissements dans le cadre des procédures de l'entreprise.

2.4.2 Rattachement Hiérarchique :

La D.F.C. est dirigée par un Directeur Central qui dépend directement du Directeur Général.

2.4.3 Liaisons fonctionnelles :

La D.F.C est en liaison avec la D.F.C de la Société Mère, l'ensemble des directions de l'Entreprise et les Structures Opérationnelles pour tout ce qui concerne les aspects comptables et financiers.

2.4.4 Principales Fonctions de la D.F.C :

Tableau N°07 : les fonctions de la DFC de la filiale SNTR Transport siège social

La fonction	Les missions
Finances	❖ Elle a pour mission de gérer et de superviser la trésorerie de l'entreprise dans le cadre du budget annuel de trésorerie. ❖ Elle est chargée d'établir le plan de financement annuel, de tenir à jour le tableau des conditions bancaires.
Comptabilité générale	❖ Elle est responsable de la tenue de la comptabilité générale. ❖ Elle établit les bilans et comptes de résultats mensuels de l'entreprise et elle veille à leur conformité aux exigences légales. ❖ Elle reçoit les commissaires aux comptes et les auditeurs, elle leur prépare tous les éléments nécessaires à leurs missions.

Source : élaboré par nous-même sur la base du plan opérationnel du groupe Logitrans

2.5 La Direction des Ressources Humaines & Moyens (D.R.H.M) :

2.5.1 Missions :

- La D.R.H.M a pour mission d'élaborer, avec la Direction Générale, la politique sociale de l'entreprise et de veiller à son application.

- ❖ Elle assure en permanence l'adaptation quantitative et qualitative aux besoins de l'entreprise. Elle assume les fonctions de recrutement, de formation et de gestion sociale.
- ❖ Elle est chargée d'effectuer les analyses quantitatives et qualitatives des ressources humaines, nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise.
- ❖ Elle est chargée de proposer et mettre en œuvre toutes les actions destinées à :
    a. Définir, avec la Direction Générale, une politique salariale conforme aux pratiques de la profession, compte tenu de la spécificité de l'entreprise.
    b. Superviser l'établissement de la paie.
    c. Veiller à l'évolution des conditions de travail dans l'entreprise.
    d. Gérer l'évolution des ressources humaines.
    e. Produire les statistiques sociales.

2.5.2 Rattachement Hiérarchique :

La D.R.H.M est dirigée par un Directeur Central qui dépend directement du Directeur Général.

2.5.3 Liaisons Fonctionnelles :

La D.R.H.M est en liaison avec la DRH de la Société Mère et l'ensemble des structures de l'Entreprise pour tout ce qui concerne les aspects de recrutement, de formation, de paiement, de gestion de carrière, de discipline et de gestion sociale des personnels.

2.5.4 Principales Fonctions :

Tableau N°08 : les fonctions de la DRH de la filiale SNTR Transport siège social

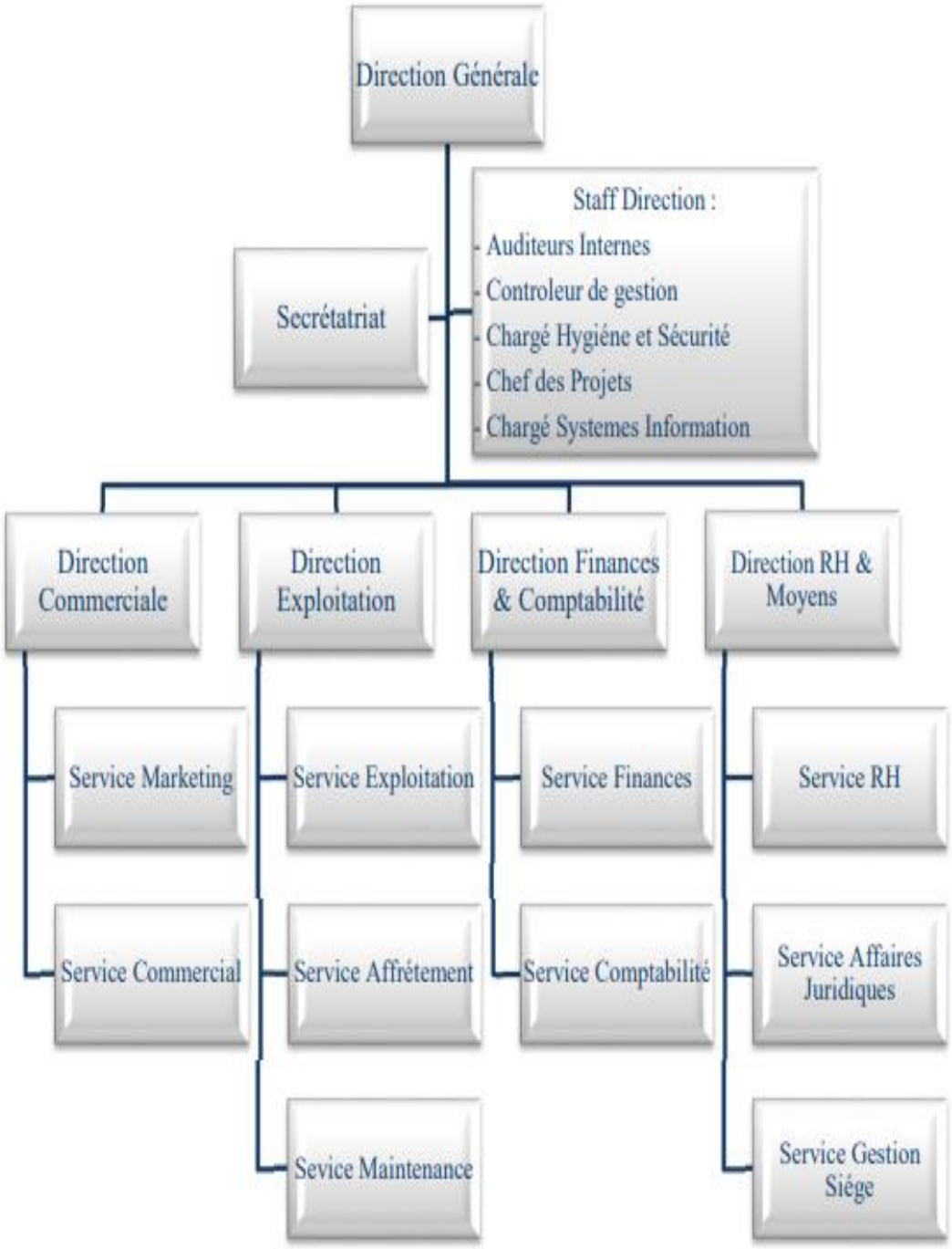
Les fonctions	Les missions
Ressources Humaines	❖ Elle a pour mission le recrutement, la formation, la gestion sociale et l'administration du personnel. ❖ Elle intervient dans tout ce qui concerne les recrutements, les mutations, les promotions, les licenciements ainsi que les sanctions disciplinaires. ❖ Elle élabore les règlements internes en matière de classification et de qualification. ❖ Elle centralise les besoins en personnel dans le cadre du développement planifié. ❖ Elle assure le recrutement du personnel de l'entreprise en liaison avec la DRH de la Société Mère et avec les différents responsables de direction. ❖ Elle est chargée de mettre en place et d'exploiter les outils de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. ❖ Elle gère le budget de formation dans le respect du cadre légalement défini.

	❖ Il assure la gestion administrative du personnel, en particulier l'établissement des salaires et des déclarations sociales. ❖ Elle élabore les contrats de travail, conformément aux modèles arrêtés par la DRH du Groupe, qu'elle soumet à sa direction générale et assure l'intégration des nouveaux entrants dans l'entreprise. ❖ Elle établit les statistiques relatives aux personnels. ❖ Elle est responsable de l'amélioration des conditions de travail de l'entreprise en relation avec sa direction générale
Juridique	❖ Elle a pour mission d'assurer la sécurité juridique de l'Entreprise. ❖ Elle assiste et conseille la Direction Générale en matière juridique. ❖ Elle est chargée de prévenir des dangers juridiques auxquels peut être exposée l'entreprise ❖ Elle assure une veille juridique dans les domaines qui concernent l'Entreprise. ❖ Elle assure le montage, l'instruction et le suivi des dossiers contentieux avec les avocats ou les experts. ❖ Elle représente l'entreprise devant les instances administratives et judiciaires. ❖ Elle règle les litiges en veillant à l'intérêt de l'entreprise. ❖ Elle supervise et consolide toutes les affaires juridiques dont les unités opérationnelles sont parties prenantes.
Moyens	❖ Elle est responsable de tous les problèmes courants d'intendances du siège de la Société, notamment : Gestion du bureau d'ordre général. Gestion du parc de véhicules légers. Sécurité et entretien des locaux. Transport et restauration du personnel. Organisation matérielle des missions : voyage, hébergement, restauration. Organisation de l'accueil des visiteurs. Approvisionnement en fournitures, équipements et mobilier de bureau. Règlement des prestations extérieures : électricité, gaz, téléphone, eau, … L'acquisition et l'entretien des moyens de communication. Abonnements (journaux) et publications (annonces presse et publicité générale).

Source : élaboré par nous-même sur la base du plan opérationnel du groupe Logitrans

3. L'organigramme des unités de transport conventionnel :

Schéma N°02 : organigramme des unités de transport conventionnel



Source : document interne de l'organisation

Section 02 : l'analyse quantitative et qualitative des ressources humaines de SNTR Transports

Dans le cadre de l'analyse des ressources humaines de SNTR transports, il est nécessaire de réaliser un diagnostic quantitatif et qualitatif afin d'évaluer la situation actuelle de son capital humain. Cette démarche permet d'obtenir une vision globale des effectifs en termes de nombre, de répartition et de structure, tout en appréciant les compétences, les qualifications et les caractéristiques professionnelles du personnel.

L'objectif de ce diagnostic est de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines, d'identifier les éventuels déséquilibres et de fournir les éléments nécessaires à l'élaboration de recommandations adaptées. Dans cette section, nous présenterons successivement l'analyse quantitative puis l'analyse qualitative des ressources humaines de l'entreprise étudiée.

1. L'étude quantitative des ressources humaines:

L'analyse quantitative des ressources humaines de SNTR TRANSPORTS vise à dresser un état des lieux de ses effectifs et de leur répartition au sein de l'entreprise. Cette analyse permet d'examiner la structure du personnel à travers différents indicateurs tels que l'effectif global, la répartition par catégorie socioprofessionnelle, par sexe, par âge, par ancienneté ou encore par type de contrat. L'étude de ces données offre une meilleure compréhension de la composition de la main-d'œuvre de l'entreprise et met en évidence les caractéristiques démographiques et professionnelles qui influencent son fonctionnement. Elle constitue ainsi une base essentielle pour évaluer l'adéquation des ressources humaines aux besoins opérationnels et stratégiques de SNTR TRANSPORTS.

1.1 Vue d'ensemble des effectifs en 2024 :

1.1.1 Évolution des effectifs 2023/2024 :

Tableau N°09 :L'évolution des effectifs de l'année 2023/2024

Personnel	Réalisations 2023	Prévisions 2024	Réalisations 2024	Réal/Obj
	Déc-23	Déc -24	Déc -24	(en Nbre)
Effectif Total	1 124	1 283	1 384	101

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2023/2024

L'effectif de l'entreprise est passé de 1 124 agents au 31 décembre 2023 à 1 384 agents en 2024, enregistrant ainsi une augmentation de 260 agents, soit un taux de croissance de 23,1

%. Cette évolution traduit une phase d'expansion de l'activité de l'entreprise et témoigne de sa volonté d'adapter ses ressources humaines aux exigences de son développement opérationnel.

Cette hausse des effectifs s'explique principalement par l'extension du parc de véhicules, qui a généré des besoins supplémentaires en personnel de conduite afin d'assurer l'exploitation optimale des nouveaux moyens de transport mis en service. Le recrutement de chauffeurs s'inscrit ainsi dans une démarche visant à garantir la continuité du service, à améliorer la couverture des lignes exploitées et à répondre à l'accroissement de la demande de transport.

Par ailleurs, l'augmentation des capacités d'exploitation a nécessité un renforcement parallèle des fonctions de soutien technique. À cet effet, l'entreprise a procédé au recrutement de mécaniciens destinés à intégrer les unités de maintenance. Cette démarche vise à assurer un entretien régulier et efficace du parc roulant, à réduire les immobilisations liées aux pannes et à maintenir un niveau élevé de disponibilité des véhicules. Ainsi, l'évolution des effectifs observée en 2024 reflète une politique de gestion des ressources humaines étroitement liée aux besoins de croissance et aux impératifs de performance de l'entreprise.

1.1.2 Évolution des effectifs durant l'exercice 2024 :

Tableau N°10 :L'évolution des effectifs durant l'année 2024

janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Effectif Moyen
1219	1218	1215	1215	1224	1224	1238	1264	1280	1316	1346	1384	1219,1667

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2023/2024

L'évolution mensuelle des effectifs de l'entreprise au cours de l'année 2024 met en évidence une tendance générale à la hausse, traduisant une dynamique de renforcement progressif des ressources humaines. Toutefois, cette évolution n'a pas été uniforme sur l'ensemble de la période. En effet, une légère diminution des effectifs est observée au début de l'année, ce qui peut s'expliquer par certains mouvements de personnel tels que les départs à la retraite, les démissions ou encore la fin de contrats temporaires. Cette baisse est suivie d'une phase de stabilité durant le mois d'avril, témoignant d'un équilibre provisoire entre les entrées et les sorties de personnel.

À partir du mois de mai, les effectifs amorcent une progression graduelle, soutenue par les premières opérations de recrutement engagées par l'entreprise. Les mois de mai et de juin se caractérisent néanmoins par une relative stabilisation, suggérant une intégration progressive des nouveaux recrutements avant une nouvelle phase d'expansion. Au cours du second semestre, l'augmentation des effectifs devient plus prononcée, reflétant l'accélération des besoins en main-d'œuvre liée au développement des activités de l'entreprise, notamment

l'extension du parc de véhicules et le renforcement des capacités d'exploitation et de maintenance. Cette évolution traduit ainsi une politique de recrutement active visant à accompagner la croissance de l'entreprise et à garantir l'adéquation de ses ressources humaines avec ses objectifs opérationnels.

1.1.3 Évolution des effectifs durant l'exercice 2024 par unité :

Tableau N°11 : L'évolution des effectifs par unité durant l'année 2024

Mois	Siège	UTC El-Khemis	UTC Chlef	UTC Blida	UTC Sétif	UTC Oran	UTC Bechar	UTC TGGT	Effectifs 2024
Janvier	80	185	113	271	134	151	104	181	1219
Février	80	183	112	262	133	152	102	194	1218
Mars	82	182	110	257	130	152	102	200	1215
Avril	84	186	110	255	132	152	102	194	1215
Mai	86	193	111	249	136	151	101	197	1224
Juin	86	196	112	240	138	150	101	201	1224
Juillet	88	202	118	243	138	151	99	199	1238
Août	88	209	122	248	153	152	95	197	1264
Septembre	90	213	117	252	160	150	96	202	1280
Octobre	91	220	132	255	163	160	93	202	1316
Novembre	91	223	133	263	164	167	101	204	1346
Décembre	90	232	133	262	169	169	124	205	1384

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

Le tableau présente l'évolution mensuelle des effectifs de l'entreprise au cours de l'année 2024, ventilés par structure organisationnelle. L'analyse des données met en évidence une croissance globale des effectifs, qui passent de 1 219 agents en janvier à 1 384 agents en décembre, soit une augmentation nette de 165 agents correspondant à une progression de 13,5 %.

Au cours du premier trimestre, les effectifs connaissent une légère diminution, passant de 1 219 agents en janvier à 1 215 agents en mars. Cette baisse reste toutefois marginale et traduit une relative stabilité des ressources humaines. Les mois d'avril à juin sont marqués par une phase de stabilisation, les effectifs se maintenant autour de 1 224 agents. À partir du mois de juillet, une tendance haussière plus soutenue s'installe, avec des recrutements progressifs qui conduisent à une augmentation continue des effectifs jusqu'à la fin de l'année.

L'analyse par structure révèle que l'UTC El-Khemis enregistre la plus forte progression en valeur absolue, passant de 185 agents en janvier à 232 agents en décembre, soit un gain de 47 agents. Cette évolution témoigne d'un renforcement important des ressources humaines au niveau de cette unité. L'UTC Sétif connaît également une croissance significative, ses effectifs augmentant de 134 à 169 agents sur la même période. De même, l'UTC Chlef et l'UTC Oran affichent des hausses respectives de 20 et 18 agents, traduisant un développement de leurs activités.

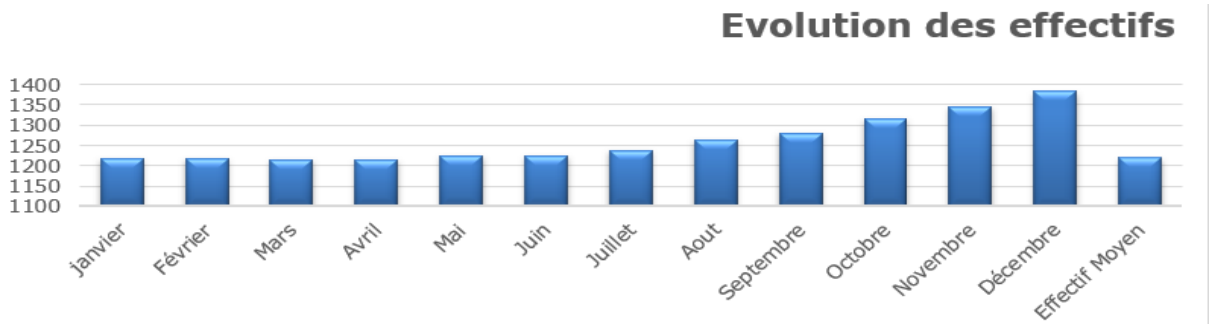
Le siège enregistre une progression modérée mais régulière, passant de 80 à 90 agents, ce qui reflète un renforcement limité des fonctions administratives et de gestion. L'UTC TGGT

maintient des effectifs relativement stables tout au long de l'année, avec une légère augmentation de 181 à 205 agents.

En revanche, certaines structures connaissent une évolution plus contrastée. L'UTC Blida enregistre une diminution de ses effectifs durant le premier semestre avant de retrouver progressivement son niveau initial en fin d'année. Quant à l'UTC Béchar, elle affiche une baisse sensible au cours des premiers mois, atteignant un minimum de 93 agents en octobre, avant de connaître une forte remontée en novembre et décembre pour atteindre 124 agents à la clôture de l'exercice.

Dans l'ensemble, cette évolution des effectifs traduit une politique de recrutement soutenue au cours du second semestre 2024, liée à l'extension des activités de l'entreprise, au renforcement de son parc de véhicules et à la nécessité d'accompagner la croissance de ses besoins opérationnels et techniques. Les recrutements ont concerné aussi bien les fonctions d'exploitation que les activités de maintenance, permettant ainsi à l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à ses objectifs de développement.

Figure N°14 : évolution des effectifs



Source : document interne de l'organisation

1.2 Analyse des mouvements des ressources humaines (flux RH) :

1.2 .1 Arrivées et départs durant l'exercice 2024 :

Tableau N°12: Le mouvements des effectifs durant l'année 2024

2024	Entrée	Sortie
Janvier	116	21
Février	22	23
Mars	17	20
Avril	26	26
Mai	29	20
Juin	15	15

Juillet	21	07
Août	41	15
Septembre	39	23
Octobre	58	22
Novembre	53	23
Décembre	54	16
TOTAL Année-24	**491**	**231**

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

L'année 2024 s'est distinguée par une politique de recrutement particulièrement soutenue, traduisant la volonté de l'entreprise d'accompagner son développement et de renforcer ses capacités opérationnelles. Au cours de cette période, 491 nouveaux collaborateurs ont été intégrés au sein des différentes structures de l'entreprise, tandis que 231 agents ont quitté les effectifs pour diverses raisons, notamment les départs à la retraite, les démissions, les mutations ou encore les fins de contrat.

Le solde des mouvements du personnel fait ainsi ressortir un gain net de 260 collaborateurs entre le début et la fin de l'exercice. Cette évolution positive des effectifs reflète une stratégie active de gestion des ressources humaines visant à répondre aux besoins croissants de l'entreprise en matière d'exploitation et de maintenance. Elle s'explique notamment par l'expansion des activités, le renforcement du parc de véhicules et la nécessité de disposer d'un personnel qualifié capable d'assurer la continuité et la qualité du service.

Par ailleurs, l'ampleur des recrutements réalisés au cours de l'année témoigne de la capacité de l'entreprise à attirer et intégrer de nouvelles compétences. Cette dynamique contribue non seulement à soutenir la croissance de l'activité, mais également à préparer l'organisation aux défis futurs en consolidant son capital humain. Ainsi, l'évolution observée en 2024 met en évidence le rôle central de la fonction ressources humaines dans l'accompagnement du développement stragique de l'entreprise

1.2.2 Arrivés et départs par unités en 2024 :

Tableau N° 13 : Le mouvements des effectifs par unités durant l'année 2024

Mois	Siège		UTC El-Khemis		CT Chlef		UTC Blida		UTC Sétif		UTC Oran		UTC Bechar		UTC Touggourt		TOTAL		Effectifs 2024
	ARV	DPT	ARV	DPT	ARV	DPT	ARV	DPT	ARV	DPT	ARV	DPT	ARV	DPT	ARV	DPT	Arrivée	Départ	
Janvier	02	01	18	01	15	03	63	03	01	02	09	04	03	02	05	05	116	21	1219
Février	00	00	00	02	00	01	02	11	02	03	03	02	00	02	15	02	22	23	1218
Mars	03	01	00	01	01	03	02	07	03	06	00	00	00	00	08	02	17	20	1215
Avril	02	00	10	06	02	02	07	09	02	00	02	02	00	00	01	07	26	26	1215
Mai	02	00	08	01	02	01	03	09	08	04	02	03	00	01	04	01	29	20	1224
Juin	01	01	04	01	02	01	00	09	03	01	00	01	00	00	05	01	15	15	1224
Juillet	02	00	07	01	06	00	04	01	01	01	01	00	00	02	00	02	21	07	1238
Août	01	01	07	00	06	02	09	04	16	01	02	01	00	04	00	02	41	15	1264
Septembre	02	00	05	01	01	06	07	03	11	04	01	03	01	00	11	06	39	23	1280
Octobre	03	02	09	02	16	01	08	05	03	00	15	05	00	03	04	04	58	22	1316
Novembre	01	01	07	04	03	02	10	02	07	06	10	03	11	03	04	02	53	23	1346
Décembre	00	01	13	04	03	03	01	02	06	01	05	03	25	02	01	00	54	16	1384
TOTAL	19	08	88	24	57	25	116	65	63	29	50	27	40	19	58	34	491	231	1262

Source : Réalisée par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

L'analyse des flux mensuels du personnel en 2024 montre que les arrivées (491) sont supérieures aux départs (231), ce qui explique l'augmentation progressive de l'effectif, passant de 1219 en début d'année à 1384 à la fin de l'année.

En termes de répartition par unités, certaines structures se distinguent par un volume plus important de mouvements, notamment UTC Blida**,** UTC El-Khemis et CT Chlef**,** qui enregistrent les flux les plus élevés. En revanche, des unités comme UTC Béchar et UTC Touggourt présentent des mouvements plus faibles.

Globalement, cette évolution traduit une dynamique de croissance, avec une intensité des recrutements variable selon les unités.

1.2.4 État des arrivés durant l'exercice 2024 :

Tableau N°14 : L'état des arrivées durant l'année 2024

Mois	ENTREES							Total
	Nouveau Recrutement			Réintégration	Reprise MLD	Recrutement Intra Groupe	Mutation Inter Unités	
	C.D.D.	CTA	DAIP					
Janvier	23	00	00	00	00	93	00	116
Février	19	00	00	00	00	02	01	22
Mars	13	00	00	00	02	00	02	17
Avril	16	00	00	01	01	04	04	26
Mai	17	00	00	04	00	01	07	29
Juin	13	00	00	00	00	01	01	15
Juillet	21	00	00	00	00	00	00	21
Août	39	00	00	00	00	00	02	41
Septembre	30	00	00	02	01	04	02	39
Octobre	55	00	00	00	00	01	02	58
Novembre	51	00	00	00	00	01	01	53
Décembre	49	00	00	00	00	02	03	54
TOTAL	346	00	00	07	04	109	25	491

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

L'analyse des entrées du personnel en 2024 met en évidence une prédominance des recrutements en CDD, avec un total de 346 entrées, ce qui montre que l'entreprise privilégie une certaine flexibilité dans sa gestion des ressources humaines.

Le recrutement intra-groupe représente également une part importante avec 109 entrées, traduisant le recours à la mobilité interne. En revanche, les autres formes d'entrée, telles que la réintégration (7), la reprise après maladie de longue durée (4) et les mutations inter-unités (25), restent relativement limitées.

On observe également que les entrées sont plus importantes vers la fin de l'année, notamment en octobre, novembre et décembre.

1.2.4 État des départs :

Tableau N°15 : L'état des départs durant l'année 2024

Mois	SORTIES													Total
	RC	FC	RET	AP	LIC	DEM	DEC	DISPO	Intra Gr	MIU	MLD	CTA	DAIP	
Janvier	00	04	02	03	05	06	01	00	00	00	00	00	00	21
Février	00	00	08	01	02	11	00	00	00	01	00	00	00	23
Mars	00	00	03	01	01	11	00	00	02	02	00	00	00	20
Avril	00	00	03	02	03	08	00	00	04	04	02	00	00	26
Mai	00	00	02	01	01	08	01	00	00	07	00	00	00	20
Juin	00	03	00	01	00	08	00	00	02	01	00	00	00	15
Juillet	00	00	00	00	00	07	00	00	00	00	00	00	00	07
Août	00	00	01	01	01	08	00	00	02	02	00	00	00	15
Septembre	00	00	03	05	01	11	00	00	01	02	00	00	00	23
Octobre	00	01	01	01	01	14	01	00	01	02	00	00	00	22
Novembre	01	00	00	01	04	09	00	00	07	01	00	00	00	23
Décembre	01	00	03	02	00	07	00	00	00	03	00	00	00	16
TOTAL	02	08	26	19	19	108	03	00	19	25	02	00	00	231

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

1.2.5 État de départ à la retraite :

Tableau N°16 : L'état des départs en retraite durant l'année 2024

Mois	Siège	UTC El-Khemis	UTC Chlef	UTC Blida	UTC Sétif	UTC Oran	UTC Bechar	UTC TGGT	Total
Janvier	00	00	00	00	00	00	00	02	02
Février	00	02	00	03	01	00	01	01	08
Mars	00	00	00	02	01	00	00	00	03
Avril	00	00	00	02	00	01	00	00	03
Mai	00	00	01	00	00	00	00	01	02
Juin	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Juillet	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Août	00	00	00	01	00	00	00	00	01
Septembre	00	00	02	00	00	01	00	00	03
Octobre	00	01	00	00	00	00	00	00	01
Novembre	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Décembre	00	03	00	00	00	00	00	00	03
Total	00	06	03	08	02	02	01	04	26

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

1.3 Structure des effectifs :

1.3.1 situation des effectifs par collectifs :

Tableau N°17 : Situation des effectifs par collectifs durant l'année 2024

Personnel	2024
Administration	392
Production	627
Technique	296
Commercial	69
Effectif Total	1 384

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

La répartition des effectifs de l'entreprise par fonction en 2024 met en évidence une prédominance du personnel affecté aux activités de production, qui représente 627 agents sur un effectif total de 1 384 collaborateurs, soit environ 45,3 % des effectifs. Cette proportion élevée s'explique par la nature même de l'activité de l'entreprise, qui repose principalement sur l'exploitation des services de transport et nécessite une mobilisation importante de personnel directement impliqué dans la réalisation des opérations.

Le personnel administratif constitue la deuxième catégorie la plus importante avec 392 agents, représentant 28,3 % de l'effectif total. Cette proportion traduit l'importance des

fonctions de gestion, de planification, de ressources humaines, de finances et de support administratif indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

Le personnel technique regroupe 296 agents, soit 21,4 % des effectifs. Cette catégorie joue un rôle essentiel dans la maintenance des véhicules, l'entretien des équipements et le soutien technique aux activités d'exploitation. Son importance reflète la nécessité de garantir la disponibilité et la fiabilité du parc roulant afin d'assurer la continuité du service.

Enfin, le personnel commercial représente la part la plus faible des effectifs avec 69 agents, soit près de 5 % du total. Cette situation peut s'expliquer par le caractère spécifique de l'activité de l'entreprise, où les fonctions commerciales nécessitent généralement moins de ressources humaines que les activités opérationnelles et techniques.

Dans l'ensemble, cette structure des effectifs met en évidence une organisation fortement orientée vers les activités opérationnelles, puisque les personnels de production et techniques représentent à eux seuls près de 67 % de l'effectif global. Cette répartition apparaît cohérente avec les exigences d'une entreprise de transport, dont la performance dépend principalement de la qualité de l'exploitation et de la maintenance de ses moyens matériels

1.3.2 Effectifs par Collectifs durant l'exercice 2024 :

Tableau N°18 : Effectifs par collectifs sur 12 mois durant l'année 2024

Personnel année 2024	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Administration	**384**	**364**	**351**	**354**	**359**	**356**
Production	**562**	**564**	**551**	**538**	**539**	**537**
Technique	**239**	**239**	**243**	**251**	**254**	**261**
Commercial	**70**	**69**	**70**	**72**	**72**	**70**
Effectif Total	**1219**	**1218**	**1215**	**1215**	**1224**	**1224**

Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Moyenne Annuelle
362	**363**	**371**	**373**	**376**	**392**	**363**
536	**549**	**555**	**582**	**607**	**627**	**562**
269	**281**	**284**	**294**	**297**	**296**	**267**
71	**71**	**70**	**67**	**66**	**69**	**70**
1238	**1264**	**1280**	**1316**	**1346**	**1384**	**1262**

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

L'analyse de l'évolution mensuelle des effectifs en 2024 met en évidence une tendance globale à la hausse, avec un effectif total passant de 1 219 agents en janvier à 1 384 en décembre, soit une moyenne annuelle de 1 262 salariés. Cette progression traduit une dynamique de croissance progressive des ressources humaines au cours de l'exercice.

Le personnel de production constitue la catégorie la plus importante, avec une moyenne de 562 salariés sur l'année. Cette catégorie enregistre également une hausse significative en fin de période, confirmant son rôle central dans l'activité de l'entreprise et l'impact direct de l'évolution de la demande sur les besoins en main-d'œuvre opérationnelle.

Le personnel administratif demeure relativement stable, avec une moyenne de 363 agents. Malgré cette stabilité globale, on observe une légère tendance à la hausse, reflétant le renforcement progressif des fonctions de gestion et d'encadrement nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

De son côté, le personnel technique connaît une évolution continue et soutenue, passant de 239 à 296 agents. Cette augmentation traduit un renforcement des capacités de maintenance et de support technique, indispensable pour assurer la disponibilité et la performance des équipements.

Enfin, le personnel commercial reste globalement stable tout au long de l'année, oscillant autour d'une moyenne de 70 agents, avec de faibles variations, ce qui indique une relative stabilité des activités commerciales de l'entreprise.

Dans l'ensemble, ces évolutions confirment une dynamique générale de croissance, principalement portée par le développement des effectifs de production et le renforcement progressif des fonctions techniques, en cohérence avec les besoins opérationnels de l'entreprise.

1.3.3 Effectifs par catégorie sociale professionnelle (CSP) :

Tableau N°19 : Effectifs par catégorie sociale professionnelle de l'année 2024

Personnel	**2024**
Cadres	**214**
Maitrise	**191**
Exécution	**979**
Effectif Total	**1 384**

Source : élaborée par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

La répartition des effectifs de SNTR Transports par catégorie socioprofessionnelle en 2024 met en évidence une structure organisationnelle fortement dominée par le personnel d'exécution, qui représente 979 agents sur un total de 1 384 collaborateurs, soit environ 70,7 % de l'effectif global. Cette prédominance s'explique par la nature même de l'activité de l'entreprise, centrée sur l'exploitation des services de transport, laquelle nécessite une main-d'œuvre importante dédiée à l'exécution des opérations sur le terrain.

Le personnel de maîtrise regroupe 191 agents, soit près de 13,8 % des effectifs. Cette catégorie assure un rôle intermédiaire essentiel au sein de l'organisation, en veillant à l'encadrement opérationnel des équipes, à la coordination des activités et au respect des procédures d'exploitation.

Pour sa part, le personnel cadre compte 214 agents, représentant environ 15,5 % de l'effectif total. Cette catégorie regroupe les fonctions d'encadrement supérieur et de gestion stratégique, impliquées dans la planification, le pilotage et la prise de décision au niveau des différentes structures de SNTR Transports.

Dans l'ensemble, cette structure des effectifs traduit une organisation typique d'une entreprise de transport à forte intensité opérationnelle, où la majorité des ressources humaines est concentrée au niveau de l'exécution. Toutefois, la présence d'un encadrement administratif et technique relativement structuré permet d'assurer la coordination, la supervision et l'efficacité globale des activités de l'entreprise.

1.3.4 Effectifs par CSP sur 12 mois :

Tableau N°20 : Effectifs par catégorie sociale professionnelle de l'année 2024 sur 12 mois

Personnel année 2024	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Cadres	182	182	185	190	191	198
Maitrise	149	148	148	144	147	156
Exécution	888	888	882	881	886	870
Effectif total	1219	1218	1215	1215	1224	1224

Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Moyenne Annuelle
202	202	207	209	211	214	198
173	181	180	188	185	191	166
863	881	893	919	950	979	898
1238	1264	1280	1316	1346	1384	1262

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

1 .3.5 Effectifs par genre :

Tableau N°21 : Effectifs par genre de l'année 2024

Personnel	**2024**
Homme	1 249
Femme	135
Effectif Total	**1 384**

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

La répartition des effectifs de SNTR Transports selon le genre en 2024 met en évidence une prédominance très marquée du personnel masculin. En effet, l'entreprise compte 1 249 hommes sur un total de 1 384 agents, soit environ 90,2 % de l'effectif global, contre seulement 135 femmes, représentant près de 9,8 %.

Cette forte disparité s'explique principalement par la nature des activités de l'entreprise, orientées vers le transport et l'exploitation logistique, des secteurs traditionnellement à forte dominance masculine en raison des exigences physiques du métier, notamment pour les postes de conduite et certaines fonctions techniques.

La faible représentativité des femmes au sein de l'effectif global peut également être liée à la structure des métiers exercés au sein de l'entreprise, où les opportunités d'emploi féminin restent davantage concentrées dans les fonctions administratives, de support et de gestion, plutôt que dans les activités opérationnelles.

Dans l'ensemble, cette répartition met en évidence un déséquilibre significatif en matière de genre au sein de SNTR Transports. Elle souligne ainsi un enjeu potentiel en matière de diversification des ressources humaines et de promotion d'une plus grande mixité professionnelle, notamment dans les métiers techniques et opérationnels

1.3.6 Effectifs par genre sur 12 mois :

Tableau N°22 : Effectifs par genre de l'année 2024 sur 12 mois

Personnel année 2024	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Homme	1094	1094	1091	1089	1096	1096
Femme	125	124	124	126	128	128
Effectifs total	1219	1218	1215	1215	1224	1224

Juillet	août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Moyenne annuelle
1109	1134	1150	1185	1217	1249	1134
129	130	130	131	129	135	128
1238	1264	1280	1316	1364	1384	1262

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

1.3.7 Effectifs par contrat :

Tableau N°23 : Effectifs par type de contrat de l'année 2024

Personnel	2024
CDI	905
CDD	357
Effectif Total	**1 384**

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

La répartition des effectifs de SNTR Transports selon la nature du contrat en 2024 révèle une prédominance du personnel en contrat à durée indéterminée (CDI), qui représente 905 agents sur un effectif total de 1 384, soit environ 65,4 %. Cette situation traduit une certaine stabilité de l'emploi au sein de l'entreprise et reflète la volonté de pérenniser les ressources humaines nécessaires à la continuité et à la qualité des services de transport.

Toutefois, il est également observé une part significative de personnels en contrat à durée déterminée (CDD), avec 357 agents, soit près de 25,8 % de l'effectif global. Dans le contexte de la réglementation algérienne, notamment la loi 90/11 relative aux relations de travail, le recours au CDD est strictement encadré et doit être limité à des situations précises et exceptionnelles, telles que le remplacement temporaire d'un salarié absent, l'exécution de travaux saisonniers ou encore des besoins ponctuels et non durables.

La présence d'une proportion relativement importante de CDD au sein de SNTR Transports peut ainsi s'expliquer par la nature fluctuante de certaines activités, notamment celles liées aux variations de la demande de transport, aux besoins saisonniers ou à des projets spécifiques nécessitant un renforcement temporaire des effectifs. Elle peut également traduire une stratégie de flexibilité dans la gestion des ressources humaines, permettant d'ajuster rapidement les effectifs en fonction des contraintes opérationnelles.

Néanmoins, cette situation soulève également des enjeux en matière de conformité réglementaire et de stabilité de l'emploi, dans la mesure où le recours au CDD doit rester encadré et justifié par des besoins temporaires clairement identifiés. Dans l'ensemble, la structure des effectifs de SNTR Transports met en évidence un équilibre entre stabilité de l'emploi, assurée par les CDI, et flexibilité organisationnelle, permise par le recours aux CDD, en fonction des impératifs opérationnels de l'entreprise.

1.3.8 Effectifs par type de contrat :

Tableau N°24 : Effectifs par type de contrat de l'année 2024 sur 12 mois

Personnel Année 2024	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
CDI	912	906	907	907	906	901
CDD	307	312	308	308	318	323
Effectif Total	1219	1218	1215	1215	1224	1224

Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Moyenne annuelle
900	898	903	902	907	912	905
338	366	377	414	439	472	357
1238	1264	1280	1316	1364	1384	1262

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

L'effectif global de SNTR Transports enregistre une progression de 23 % en 2024, portée essentiellement par une augmentation marquée du recours aux contrats à durée déterminée (CDD), qui affichent une hausse de 52 %. Cette dynamique traduit la volonté de l'entreprise de renforcer rapidement ses ressources humaines afin de répondre aux exigences opérationnelles et à la croissance de l'activité durant l'exercice.

Toutefois, cette évolution appelle une lecture plus nuancée au regard du cadre réglementaire algérien, notamment la loi 90/11 relative aux relations de travail, qui encadre strictement le recours aux CDD et le limite à des cas bien définis (remplacement, travail temporaire, saisonnalité ou besoins exceptionnels). Dans ce contexte, l'augmentation significative de la part des CDD peut soulever des interrogations quant à la nature réellement temporaire de certains recrutements et à leur conformité avec les dispositions légales en vigueur.

Par ailleurs, un recours important aux contrats temporaires peut également traduire une stratégie de flexibilité organisationnelle visant à adapter rapidement les effectifs aux variations de l'activité. Néanmoins, une telle pratique, si elle devient structurelle, peut présenter des risques en termes de stabilité sociale, de continuité des compétences et de fidélisation du personnel.

Ainsi, si la progression globale des effectifs témoigne d'un développement soutenu de SNTR Transports, la structure contractuelle met en évidence un équilibre délicat entre impératifs

de flexibilité opérationnelle et exigences de stabilité de l'emploi, qu'il convient de maîtriser dans une perspective de gestion durable des ressources humaines.

1.3.9 Répartition par tranche d'âge du mois de décembre 2024 :

Tableau N° 25 : Répartition par tranche d'âge du mois de décembre 2024

RUBRIQUE	Femmes				Hommes				Total				Ratio
	Cadre	Maitrise	Execution	TOTAL Femmes	Cadre	Maitrise	Execution	TOTAL Hommes	Cadre	Maitrise	Execution	TOTAL	
Moins de 20 ans	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0%
[20-25]	2	1	0	3	1	3	8	12	3	4	8	15	1%
[26-30]	4	2	1	7	8	4	38	50	12	6	39	57	4%
[31-35]	19	6	4	29	18	13	107	138	37	19	111	167	12%
[36-40]	18	10	4	32	35	31	203	269	53	41	207	301	22%
[41-45]	19	6	6	31	24	26	200	250	43	32	206	281	20%
[46-50]	11	1	7	19	23	23	166	212	34	24	173	231	17%
[51-55]	5	3	5	13	14	33	125	172	19	36	130	185	13%
[56-60]	0	0	1	1	12	29	91	132	12	29	92	133	10%
[61-65]	0	0	0	0	1	0	11	12	1	0	11	12	1%
[66-70]	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0%
TOTAL GENERAL	78	29	28	135	136	162	951	1249	214	191	979	1384	100%

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité de l'exercice 2024

L'analyse de la pyramide des âges des effectifs de SNTR Transports met en évidence une structure globalement équilibrée mais fortement concentrée sur les tranches d'âge intermédiaires. En effet, la majorité du personnel se situe principalement entre 30 et 49 ans, ce qui traduit une population active relativement mature et disposant d'une expérience professionnelle consolidée.

Cette concentration dans les classes d'âge intermédiaires constitue un atout important pour l'entreprise, dans la mesure où elle garantit un bon niveau de maîtrise des postes opérationnels et une stabilité globale des compétences. Elle reflète également une certaine continuité dans la gestion des ressources humaines, avec des agents généralement bien intégrés et expérimentés dans leurs fonctions.

En revanche, la part des jeunes salariés âgés de moins de 25 ans apparaît relativement limitée. Cette situation peut traduire une politique de recrutement orientée vers des profils déjà qualifiés ou expérimentés, au détriment d'une intégration plus importante de jeunes débutants. À moyen terme, cela peut poser la question du renouvellement des effectifs et de la transmission des compétences.

De même, les effectifs situés dans les tranches d'âge les plus élevées restent relativement faibles, ce qui peut être interprété comme un renouvellement progressif du personnel ou un départ naturel des agents proches de l'âge de la retraite.

Dans l'ensemble, la pyramide des âges de SNTR Transports révèle une structure dominée par les classes d'âge productives, ce qui constitue un facteur de performance à court terme, mais qui nécessite une vigilance en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'assurer l'équilibre intergénérationnel à long terme.

1.4 Calcule des indicateurs :

1.4.1 Part du personnel d'encadrement dans l'effectif total :

❖ $\frac{\textbf{personnel d'encadrement}}{\textbf{effictif total}} = \frac{214}{1384} = 0{,}154$

Le personnel d'encadrement représente 15,4 % de l'effectif global. Cette proportion traduit l'existence d'une structure hiérarchique relativement étoffée, caractérisée par une présence significative de cadres et de responsables assurant les missions de supervision, de coordination et de pilotage des activités de l'entreprise.

1.4.2 Part du personnel de production dans l'effectif total :

❖ $\frac{\textbf{Personnel de production}}{\textbf{effictif total}} = \frac{627}{1384} = 0{,}453$

Le personnel de production, composé essentiellement des chauffeurs, représente 45,3 % de l'effectif total. Cette proportion met en évidence la prépondérance des fonctions opérationnelles, directement liées à l'activité principale de l'entreprise. Elle reflète une organisation fortement orientée vers l'exécution des missions de transport, où le personnel de terrain occupe une place centrale dans la réalisation et la continuité du service.

1.4.3 Part du personnel commercial dans l'effectif total :

❖ $\frac{\textbf{Personnel commercial}}{\textbf{effictif total}} = \frac{69}{1384} = 0{,}049$

Le personnel commercial représente 4,9 % de l'effectif total. Ce résultat montre une part relativement faible de la fonction commerciale dans la structure globale de l'entreprise. Il y a lieu de noter que jusqu'à 2019 la commercialisation des prestations de la filiale SNTR Transports était assurée exclusivement par la filiale sœur AGEFAL.

1.4.4 Part du personnel permanent dans l'effectif total :

❖ $\frac{\textbf{Personnel permanent}}{\textbf{Effictif total}} = \frac{905}{1384} = 0{,}653$

Le personnel permanent représente 65,3 % de l'effectif total. Ce taux relativement élevé traduit une forte stabilité de l'emploi au sein de l'entreprise, indiquant que la majorité des salariés bénéficie de contrats durables. Toutefois, étant donné les exigences réglementaires,

la présence de près de 35% d'agents avec des contrats à durée déterminée peut présenter des problèmes de conformité réglementaire.

1.4.5 Évolution de l'effectif moyen entre 2023 et 2024 :

❖ $\frac{\textbf{effectif moyen 2024}}{\textbf{effectif moyen 2023}} = \frac{1384}{1124} = 1{,}231$

Le ratio de 1,231 indique une hausse de l'effectif moyen en 2024 par rapport à 2023. Cette évolution traduit une croissance des ressources humaines de l'entreprise, reflétant une dynamique d'expansion de ses activités.

1.4.6 Taux de démission du personnel :

❖ $\frac{\textbf{démissions}}{\textbf{effectif moyen}} = \frac{108}{1262} = 0{,}085$

Le taux de démission s'établit à 8,5 %. Ce niveau reflète un mouvement volontaire de sortie du personnel, particulièrement observé chez les chauffeurs. Cette situation peut s'expliquer par l'attractivité d'offres d'emploi plus avantageuses proposées par certaines entreprises concurrentes sur le marché du travail, notamment en termes de rémunération et de conditions de travail.

1.4.7 Taux de licenciement du personnel *:*

❖ $\frac{\textbf{licenciements}}{\textbf{effectif moyen}} = \frac{19}{1262} = 0{,}015$

Le taux de licenciement est de 1,5 %. Ce niveau relativement faible indique que les sorties du personnel liées à des décisions de l'employeur restent limitées, ce qui peut traduire une certaine stabilité organisationnelle au sein de l'entreprise.

1.4.8 Évolution de la part des cadres et de la maîtrise :

❖ $\frac{\frac{\textbf{cadres + maîtrise 20n + 1}}{\textbf{effectif total 20n + 1}}}{\frac{\textbf{cadres+ maîtrise 20n}}{\textbf{effectif total 20n}}} = \frac{\frac{214 + 191}{1384}}{\frac{118 + 146}{1124}} = \frac{\frac{505}{1384}}{\frac{282}{1124}} = \frac{0{,}364}{0{,}250} = 1{,}456$

Le ratio de 1,456 indique une hausse de la part des cadres et du personnel de maîtrise en 2024 par rapport à 2023. Cette évolution traduit un renforcement de la structure d'encadrement de l'entreprise ainsi qu'une amélioration du niveau de qualification du personnel.

1.5 Comparaison des effectifs de 2024 et 2019 :

La comparaison des effectifs entre les années 2019 et 2024 revêt un intérêt particulier dans la mesure où l'année 2019 constitue une année charnière ayant marqué des changements structurels majeurs au sein de SNTR Transports. En effet, cette période a été caractérisée par une réorganisation profonde des activités et des responsabilités entre les différentes entités du groupe.

D'une part, la société mère a décidé de doter SNTR Transports d'une fonction commerciale autonome, mettant ainsi fin à la dépendance vis-à-vis de la filiale AGEFAL dans ce domaine. D'autre part, une réorientation stratégique des activités de transport a été engagée : AGEFAL s'est spécialisée exclusivement dans le transport spécifique, tandis que SNTR Transports a été repositionnée sur les segments du transport conventionnel et exceptionnel, en héritant par ailleurs du portefeuille clients auparavant géré par AGEFAL.

Dans ce contexte de restructuration, la comparaison des effectifs entre 2019 et 2024 permet d'apprécier l'évolution de la configuration des ressources humaines de l'entreprise, d'identifier les impacts organisationnels de cette réorientation stratégique et de mesurer les ajustements opérés en matière de gestion des effectifs au cours de cette période.

1.5.1 L'effectif global :

Tableau N°26 : l'effectif des années 2019 et 2024

L'année	LE NOMBRE D'EFFECTIF
2019	**1142**
2024	**1384**

Source : élaborée par nous-même sur la base du rapport d'activité d'exercices 2024 et 2019

$$\frac{\text{Effectif 2024} - \text{Effectif 2019}}{\text{Effectif 2019}} \times 100 = \frac{1384 - 1142}{1142} \times 100 = 21{,}2\%$$

L'analyse comparative des effectifs de SNTR Transports entre 2019 et 2024 met en évidence une augmentation globale des ressources humaines, qui passent de 1 142 agents en 2019 à 1 384 agents en 2024, soit une hausse de 242 collaborateurs, représentant une progression d'environ 21,2 %.

Cette évolution s'inscrit dans un contexte particulier marqué par l'année 2019, considérée comme une année de restructuration stratégique majeure pour l'entreprise. En effet, la réorganisation des activités au sein du groupe a conduit SNTR Transports à renforcer son autonomie fonctionnelle, notamment à travers la mise en place d'une fonction commerciale propre, auparavant assurée par la filiale AGEFAL. Par ailleurs, le repositionnement des activités de transport, avec la spécialisation d'AGEFAL dans le transport spécifique et la réorientation de SNTR Transports vers le transport conventionnel et exceptionnel, a entraîné

une redéfinition du périmètre d'activité et, par conséquent, des besoins en ressources humaines.

Dans ce cadre, la croissance des effectifs observée en 2024 traduit les effets cumulatifs de cette réorganisation, ainsi que l'expansion progressive des activités de l'entreprise et l'intégration du portefeuille clients précédemment géré par AGEFAL. Cette évolution reflète ainsi une adaptation continue de la structure des ressources humaines aux exigences opérationnelles et stratégiques issues de la nouvelle configuration organisationnelle.

En définitive, l'augmentation des effectifs entre 2019 et 2024 ne se limite pas à une simple croissance quantitative, mais s'inscrit dans une dynamique de transformation structurelle, traduisant l'évolution du positionnement et du rôle de SNTR Transports au sein du groupe.

1.5.2 L'évolution des effectifs :

- **L'évolution de l'effectif de 2019 :**

Tableau N°27 : l'effectif de l'année 2019 par centres sur 12 mois

Mois	Siège	Magasin central	Pôle Centre	Pôle Est	Pôle Ouest	Pôle Sud-Est	Pôle Sud-Ouest	Effectifs 2019
Janvier	62	10	362	175	141	231	115	1096
Février	63	10	376	185	147	230	116	1127
Mars	63	10	386	190	145	231	116	1141
Avril	63	10	397	188	144	239	119	1160
Mai	63	10	407	189	142	238	118	1167
Juin	64	10	408	188	140	240	117	1167
Juillet	63	10	419	188	139	240	116	1175
Août	63	10	420	189	139	239	118	1178
Septembre	63	10	416	188	140	239	117	1173
Octobre	63	10	413	187	140	237	116	1166
Novembre	62	10	412	190	139	231	116	1160
Décembre	60	04	415	191	137	219	116	1142

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité d'exercice 2019

- **L'évolution de l'effectif de 2024 :**

Tableau N°28 : l'effectif de l'année 2024 par Unités sur 12 mois

Mois	Siège	UTC El-Khemis	UTC Chlef	UTC Blida	UTC Sétif	UTC Oran	UTC Bechar	UTC TGGT	Effectifs 2024
Janvier	80	185	113	271	134	151	104	181	1219
Février	80	183	112	262	133	152	102	194	1218
Mars	82	182	110	257	130	152	102	200	1215
Avril	84	186	110	255	132	152	102	194	1215
Mai	86	193	111	249	136	151	101	197	1224
Juin	86	196	112	240	138	150	101	201	1224
Juillet	88	202	118	243	138	151	99	199	1238
Août	88	209	122	248	153	152	95	197	1264
Septembre	90	213	117	252	160	150	96	202	1280
Octobre	91	220	132	255	163	160	93	202	1316
Novembre	91	223	133	263	164	167	101	204	1346
Décembre	90	232	133	262	169	169	124	205	1384

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité d'exercice 2024

En 2019, la filiale SNTR Transport, en plus du siège, était organisée en cinq pôles, également appelés régions, chacun regroupant plusieurs unités.

Les régions étaient organisées comme suit :

- Pôle Centre : Blida, Chlef, CM El Khmis, CT El Khmis, Bouira
- Pôle Est : Sétif, Béjaïa, Annaba, Batna, Skikda
- Pôle Ouest : Sidi Bel Abbès, Oran
- Pôle Sud-Ouest : Béchar, Adrar
- Pôle Sud-Est : Hassi Messaoud, CM Touggourt, CT Touggourt, Ghardaïa

En 2024, cette organisation a été modifiée : les pôles ont été supprimés au profit d'une structuration directe en dix unités. Par ailleurs, un magasin central de pièces détachées existait en 2019, mais il a été supprimé dans le cadre de la nouvelle organisation.

1.5.3 Le mouvement du personnel :

Tableau N°29 : les départs et les arrivées des années 2024 et 2019

L'année	Les arrivés	Les départs
2019	**278**	**242**
2024	**491**	**231**

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité d'exercices 2024 et 2019

L'analyse comparative des mouvements de personnel entre 2019 et 2024 met en évidence une intensification significative de la dynamique de recrutement au sein de SNTR Transports, accompagnée d'une évolution plus maîtrisée des départs.

En 2019, l'entreprise a enregistré 278 arrivées contre 242 départs, dégageant un solde positif modéré de 36 agents. Cette situation traduit une phase de transition organisationnelle, encore marquée par les ajustements liés à la restructuration interne et à la redéfinition du périmètre d'activité de l'entreprise.

En revanche, l'année 2024 se caractérise par une accélération notable des recrutements, avec 491 nouvelles intégrations contre 231 départs, soit un solde nettement positif de 260 agents. Cette évolution témoigne d'une politique de recrutement plus soutenue, visant à accompagner la croissance de l'activité et le renforcement des capacités opérationnelles de l'entreprise.

La comparaison entre les deux périodes met ainsi en évidence une augmentation significative des flux d'entrée, traduisant une montée en charge progressive des besoins en ressources humaines. Par ailleurs, la relative stabilité des départs, qui diminuent légèrement entre 2019 et 2024, suggère une amélioration de la fidélisation du personnel et une meilleure stabilisation des effectifs.

Dans l'ensemble, ces données confirment une évolution structurelle de SNTR Transports vers une organisation en expansion, caractérisée par un recours accru au recrutement pour soutenir le développement de ses activités, tout en maintenant un niveau de sortie relativement contenu.

❖ Le taux comparatif des entrées :

$$\frac{\textbf{les arrivées 2024} - \textbf{les arrivées 2019}}{\textbf{les arrivées 2019}} \times 100 = \frac{491 - 278}{278} \times 100 = 76{,}6\%$$

Les entrées ont augmenté de **76,6 %**

❖ Taux de variation des départs :

$$\frac{\textbf{les départs 2024}-\textbf{les départs 2019}}{\textbf{Les départs 2024}} \times 100 = \frac{242-231}{242} \times 100 = -4{,}5\%$$

Les départs ont légèrement diminué de **4,5 %**

❖ Évolution du solde :

Les solde du 2024 = 491 – 231 = 36

Le solde du 2019 = 278 – 242 = 260

Variation du solde = $\frac{\textbf{Solde 2024}-\textbf{Solde 2019}}{\textbf{Solde 2019}} \times 100 = \frac{260-36}{36} \times 100 = 622\%$

Très forte amélioration du solde RH

1.5.4 Effectif par type de contrat :

Tableau N°30 : L'effectif par type de contrat des années 2024 et 2019

Personnel	2019	2024
CDI	749	905
CDD	393	357
Effectif Total	1142	1 384

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité d'exercices 2024 et 2019

L'analyse de la structure des effectifs par nature de contrat entre 2019 et 2024 met en évidence une évolution globale à la hausse, accompagnée d'un renforcement de la part des contrats à durée indéterminée (CDI). En effet, les effectifs totaux passent de 1 142 agents en 2019 à 1 384 en 2024, soit une augmentation de 242 collaborateurs, traduisant une dynamique de croissance continue des ressources humaines de SNTR Transports.

Les contrats à durée indéterminée enregistrent une progression, passant de 749 agents en 2019 à 905 en 2024. Cette évolution témoigne d'une volonté de stabilisation de l'emploi et de consolidation des compétences au sein de l'entreprise, en privilégiant des relations de travail durables afin d'assurer la continuité et la performance des activités.

En revanche, les contrats à durée déterminée connaissent une légère diminution, passant de 393 agents en 2019 à 357 en 2024. Cette baisse relative peut traduire une meilleure maîtrise

du recours aux contrats temporaires, mais également une tendance à privilégier des recrutements pérennes pour accompagner l'expansion des activités.

Dans l'ensemble, cette évolution met en évidence une amélioration de la structure contractuelle des effectifs entre 2019 et 2024, marquée par une progression des CDI au détriment relatif des CDD. Cette tendance reflète une volonté de renforcer la stabilité de l'emploi au sein de SNTR Transports, tout en adaptant les ressources humaines aux exigences opérationnelles et au développement de l'activité.

1.5.5 Effectif par collectif :

Tableau N° 31 : L'effectif par collectif des années 2024 et 2019

Personnel	2019	2024
Administration	254	392
Production	581	627
Technique	307	296
Commercial		69
Effectif Total	1142	1 384

Source : élaborée par nous-même sur la base du rapport d'activité d'exercices 2024 et 2019

L'analyse comparative de la répartition des effectifs par fonction entre 2019 et 2024 met en évidence une évolution significative de la structure organisationnelle de SNTR Transports, en lien avec la restructuration intervenue en 2019. Cette dernière a profondément redéfini le périmètre d'activité de l'entreprise, notamment à travers la création d'une fonction commerciale autonome et la réorientation de ses activités vers le transport conventionnel et exceptionnel.

Les effectifs globaux passent de 1 142 agents en 2019 à 1 384 en 2024, soit une augmentation de 242 collaborateurs, traduisant une dynamique de croissance soutenue sur la période. Cette évolution s'accompagne de transformations différenciées selon les fonctions.

Le personnel administratif connaît une progression notable, passant de 254 à 392 agents. Cette hausse s'explique par le renforcement des fonctions de gestion, de coordination et de support, rendu nécessaire par l'élargissement du périmètre d'activité et l'autonomisation progressive des structures internes de l'entreprise, notamment après la séparation fonctionnelle avec AGEFAL.

Le personnel de production enregistre également une augmentation, passant de 581 à 627 agents. Cette évolution reflète l'accroissement des activités opérationnelles, notamment lié à l'intégration du portefeuille clients issu d'AGEFAL et à la montée en charge des activités de transport conventionnel et exceptionnel.

En revanche, le personnel technique connaît une légère baisse, passant de 307 à 296 agents. Cette diminution relative peut s'expliquer par des gains d'efficacité organisationnelle, une meilleure optimisation des ressources ou une réallocation partielle des compétences vers d'autres fonctions plus sollicitées.

Par ailleurs, le personnel commercial, inexistant en 2019 dans cette configuration, apparaît en 2024 avec 69 agents, ce qui constitue un changement structurel majeur directement lié à la réforme de 2019. La mise en place d'une fonction commerciale interne a permis à SNTR Transports de développer sa propre capacité de prospection, de gestion de la relation client et de développement du portefeuille commercial, auparavant assurée par AGEFAL.

Dans l'ensemble, cette évolution met en évidence une transformation qualitative de la structure des effectifs entre 2019 et 2024, marquée par le renforcement des fonctions administratives et commerciales, en parallèle de la consolidation des activités de production. Elle traduit ainsi les effets durables de la restructuration de 2019 sur l'organisation et la répartition des ressources humaines de SNTR Transports.

1.5.6 Effectif par catégorie sociale professionnelle :

Tableau N°32 : L'effectif par CSP des années 2024 et 2019

Personnel	2019	2024
Cadres	**122**	**214**
Maitrise	**171**	**191**
Exécution	**849**	**979**
Effectif Total	**1142**	**1 384**

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité d'exercices 2024 et 2019

L'analyse comparative de la répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle entre 2019 et 2024 met en évidence une évolution globale à la hausse, en lien avec la dynamique de développement de SNTR Transports et les effets de la restructuration intervenue en 2019.

Les effectifs totaux passent de 1 142 agents en 2019 à 1 384 en 2024, soit une augmentation de 242 collaborateurs, traduisant une croissance continue des ressources humaines sur la période. Cette évolution s'accompagne de transformations différenciées selon les catégories.

Le personnel cadre connaît une progression significative, passant de 122 à 214 agents. Cette augmentation reflète le renforcement de la fonction d'encadrement et de pilotage stratégique, devenu nécessaire suite à l'élargissement du périmètre d'activité et à la complexification de l'organisation après la restructuration de 2019. Elle traduit également un besoin accru en compétences de gestion, de coordination et de prise de décision.

Le personnel de maîtrise enregistre une évolution plus modérée, passant de 171 à 191 agents. Cette relative stabilité indique le maintien d'un niveau intermédiaire d'encadrement opérationnel, indispensable à la supervision des équipes et à l'application des directives au niveau terrain.

Le personnel d'exécution demeure la catégorie dominante, avec une progression de 849 agents en 2019 à 979 en 2024. Cette hausse confirme la prédominance des activités opérationnelles au sein de l'entreprise, en cohérence avec son cœur de métier dans le transport. Elle traduit également l'augmentation des besoins en main-d'œuvre directement productive, notamment liée à l'expansion des activités et à l'intégration de nouveaux marchés après la restructuration.

Dans l'ensemble, cette évolution met en évidence un renforcement général des effectifs à tous les niveaux hiérarchiques, avec une croissance plus marquée des cadres, ce qui traduit une montée en structure de l'organisation. Elle reflète ainsi les effets durables de la restructuration de 2019, qui a conduit à une réorganisation des responsabilités et à un besoin accru en encadrement pour accompagner le développement de SNTR Transports.

1.5.7 Départ à la retraite :

Tableau N°33 : Les départs en retraite des années 2024 et 2019

L'année	**2019**	**2024**
Le nombre	**16**	**26**

Source : élaboré par nous-même sur la base du rapport d'activité d'exercices 2024 et 2019

L'analyse des départs à la retraite montre une hausse entre 2019 et 2024, passant de 16 à 26. Cette évolution peut s'expliquer par le vieillissement progressif de l'effectif.

Cette hausse reste toutefois modérée et ne semble pas représenter un déséquilibre majeur pour l'entreprise. Elle peut même être perçue comme une opportunité de renouvellement des compétences et d'intégration de nouveaux profils.

Néanmoins, il est important pour l'entreprise d'anticiper ces départs afin d'assurer la transmission des savoir-faire et d'éviter toute perte de compétences clés.

1.6 Synthèse du diagnostic quantitatif :

1.6.1 Synthèse du diagnostic quantitatif de l'effectif de SNTR Transport de l'exercice 2024 :

Le diagnostic quantitatif des ressources humaines de SNTR Transports met en évidence une dynamique globale de croissance des effectifs, accompagnée d'une structuration cohérente des différentes composantes du personnel. L'entreprise affiche une augmentation progressive de ses ressources humaines, traduisant son développement et l'adaptation de ses capacités opérationnelles aux exigences de l'activité de transport.

Sur le plan de la structure fonctionnelle, les effectifs sont fortement dominés par le personnel d'exécution, ce qui confirme la nature essentiellement opérationnelle de l'entreprise. Cette catégorie constitue le cœur de l'activité et assure la réalisation des missions de transport et d'exploitation. Elle est complétée par un encadrement de maîtrise et de cadres qui, bien que moins nombreux, jouent un rôle essentiel dans la supervision, la coordination et le pilotage des activités.

L'analyse met également en évidence une répartition par âge concentrée principalement dans les tranches intermédiaires, traduisant une population active globalement expérimentée et en pleine capacité professionnelle. Cette structure constitue un atout en termes de stabilité et de performance, mais appelle néanmoins une vigilance quant au renouvellement futur des effectifs et à la préparation de la relève.

Par ailleurs, la répartition par nature de contrat révèle une prédominance des CDI, garantissant une certaine stabilité de l'emploi, malgré un recours non négligeable aux CDD destiné à répondre aux besoins opérationnels et aux fluctuations de l'activité. Cette flexibilité contractuelle, si elle permet une adaptation rapide aux contraintes de production, doit toutefois être encadrée afin de respecter les dispositions réglementaires en vigueur et de préserver la qualité de la gestion des ressources humaines.

Enfin, l'évolution des effectifs et leur répartition globale confirment une phase de croissance soutenue de l'entreprise, marquée par le renforcement des fonctions opérationnelles et techniques. Cette dynamique témoigne d'un ajustement progressif des ressources humaines aux besoins de développement de SNTR Transports, tout en soulignant la nécessité d'une gestion prévisionnelle plus structurée pour assurer la pérennité des compétences et l'équilibre des effectifs à moyen et long terme.

Points forts :

- **Croissance globale des effectifs** : l'entreprise enregistre une évolution positive de ses ressources humaines, traduisant une dynamique de développement et d'expansion de l'activité.

- **Structure organisationnelle cohérente** : la répartition des effectifs entre cadres, maîtrise et exécution est globalement adaptée à une entreprise de transport, avec une forte base opérationnelle soutenue par un encadrement fonctionnel.

- **Dominance du personnel d'exécution** : cette configuration est en adéquation avec la nature de l'activité, fortement orientée vers l'exploitation et les opérations de terrain.

- **Stabilité relative de la main-d'œuvre qualifiée** : la présence importante de personnels en CDI contribue à la continuité de l'activité et à la stabilisation des compétences clés.

- **Population active majoritairement en âge productif** : la concentration des effectifs dans les tranches d'âge intermédiaires constitue un atout en termes de performance, d'expérience et de productivité.

Points faibles :

- **Déséquilibre structurel en faveur de l'exécution** : la forte domination du personnel d'exécution peut poser des enjeux en termes de charge de gestion et de dépendance opérationnelle.

- **Faible proportion de jeunes salariés** : le recrutement limité des moins de 25 ans peut affecter le renouvellement générationnel et la préparation de la relève.

- **Vieillissement potentiel des effectifs à moyen terme** : la concentration dans les classes d'âge intermédiaires nécessite une anticipation des départs futurs afin d'éviter une perte de compétences.

- **Recours aux CDD relativement important** : malgré sa fonction de flexibilité, il peut soulever des enjeux de stabilité de l'emploi et de conformité réglementaire (loi 90/11).

- **Besoin de renforcement de la GPEC** : la structure actuelle montre la nécessité d'une meilleure planification prévisionnelle des emplois et des compétences pour accompagner durablement la croissance.

1.6.2 Synthèse du diagnostic comparatif 2019–2024

L'analyse comparative des effectifs de SNTR Transports entre 2019 et 2024 met en évidence une évolution globale marquée par une croissance quantitative des ressources humaines et une transformation progressive de leur structure. Cette évolution s'inscrit dans le prolongement de la restructuration opérée en 2019, qui a redéfini le périmètre d'activité de l'entreprise et renforcé son autonomie fonctionnelle, notamment à travers la création d'une fonction commerciale interne et la réorientation de ses activités vers le transport conventionnel et exceptionnel.

Points forts :

- **Croissance globale des effectifs :** les effectifs passent de 1 142 agents en 2019 à 1 384 en 2024, traduisant une dynamique de développement soutenue et une capacité d'adaptation aux nouvelles exigences opérationnelles.

- **Renforcement de l'encadrement :** l'augmentation significative des cadres (+92 agents) témoigne d'un renforcement des capacités de pilotage, de gestion et de coordination, indispensable dans un contexte de complexification organisationnelle post-restructuration.

- **Consolidation du personnel d'exécution :** la progression des effectifs d'exécution confirme la continuité et l'expansion des activités opérationnelles, cœur de métier de l'entreprise.

- **Structuration fonctionnelle améliorée :** l'apparition et le développement du personnel commercial illustrent une évolution organisationnelle majeure, renforçant la capacité de l'entreprise à gérer directement sa relation client et son portefeuille commercial.

- **Élargissement des fonctions administratives :** le renforcement du personnel administratif accompagne la montée en charge des activités et la nécessité d'un support organisationnel plus développé.

Points faibles :

- **Déséquilibre structurel persistant :** la forte dominance du personnel d'exécution limite encore la montée en valeur ajoutée des fonctions d'encadrement et stratégiques.

- **Baisse du personnel technique :** la légère diminution de cette catégorie peut soulever des interrogations quant à la capacité de maintenance et à l'adéquation des ressources techniques face à la croissance des activités.

- **Transformation incomplète de la structure RH :** malgré les évolutions positives, la structure reste fortement orientée vers l'opérationnel, ce qui peut limiter la flexibilité stratégique à long terme.

- **Pression accrue sur les fonctions support :** la croissance des effectifs administratifs et cadres peut entraîner un risque d'alourdissement organisationnel si elle n'est pas accompagnée d'une optimisation des processus.

- **Nécessité de renouvellement progressif des compétences :** la dynamique de croissance doit être soutenue par une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'éviter les déséquilibres futurs.

Dans l'ensemble, la période 2019–2024 traduit une phase de transformation et de consolidation pour SNTR Transports, marquée par une croissance des effectifs et une restructuration progressive de l'organisation interne. Si cette évolution présente des acquis importants en matière de développement et de renforcement des capacités opérationnelles et managériales, elle met également en évidence la nécessité d'un rééquilibrage futur de la structure des ressources humaines afin d'assurer une meilleure efficacité globale et une plus grande soutenabilité organisationnelle.

2. L'étude qualitative :

Dans le cadre de cette étude qualitative, nous avons fait le choix de recourir à des fiches d'évaluation conçues et utilisées par SNTR TRANSPORTS afin d'apprécier de manière structurée les performances du personnel de l'entreprise. Ces outils permettent d'obtenir une évaluation objective basée sur des critères prédéfinis et sont renseignés par les responsables hiérarchiques directs, garantissant ainsi une appréciation fondée sur l'observation des activités quotidiennes et des résultats obtenus.

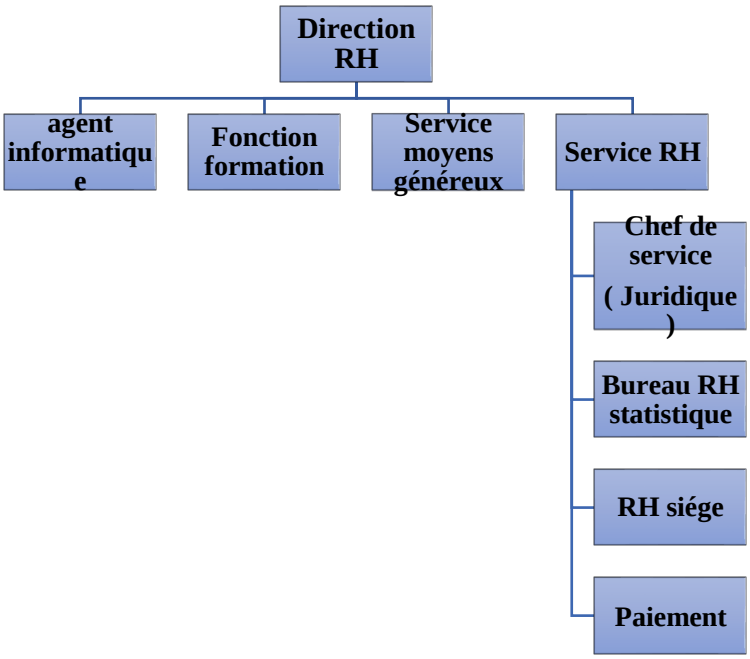
Toutefois, en raison des contraintes liées au temps imparti ainsi qu'au manque de moyens disponibles, il a été nécessaire de restreindre le champ de l'évaluation à un nombre limité de postes jugés stratégiques. Ainsi, notre analyse s'est concentrée sur le chef de service d'affrètement, le chef de service commercial, le chef de service des ressources humaines, ainsi que les cadres marketing. Le choix de ces fonctions n'est pas fortuit ; il résulte d'une concertation avec les responsables de l'entreprise, qui considèrent que ces postes jouent un rôle déterminant dans la performance globale et la qualité des services fournis par SNTR TRANSPORTS.

Par ailleurs, les fiches d'évaluation ont été complétées par les supérieurs hiérarchiques des agents concernés, conformément à l'organisation interne de l'entreprise. À ce titre, le chef de service des ressources humaines est évalué par le Directeur des Ressources Humaines (DRH), le chef de service d'affrètement par la Directrice d'exploitation, tandis que le chef de service commercial et les cadres marketing sont évalués par la Directrice commerciale. Enfin, il convient de préciser que les directeurs d'unité font également l'objet d'une évaluation dans le cadre de ce dispositif, ce qui permet d'assurer une cohérence globale dans l'appréciation des performances au sein de l'organisation.

2.1 l'évaluation du chef de service des ressources humaines :

2.1.1 La structure actuelle de la direction RH :

SCHEMA N°03: Structure organisationnelle de la Direction des Ressources Humaines



Source : Élaborée par nous-même à partir des données recueillies lors du stage

L'analyse de la structure organisationnelle de la Direction des Ressources Humaines met en évidence plusieurs caractéristiques révélatrices du fonctionnement global de la fonction RH au sein de l'entreprise. Au cours de mon stage au sein de cette direction, il a été constaté que son organisation repose principalement sur deux services : le service des ressources humaines et le service des moyens généraux. À ces deux entités s'ajoutent la fonction formation ainsi que le support informatique, qui ne sont pas formalisés comme des services indépendants, mais sont assurés par des agents directement rattachés à la direction. Cette configuration organisationnelle traduit une structuration partielle de la fonction RH.

Le service des ressources humaines est dirigé par un chef de service qui cumule également des responsabilités d'ordre juridique, bien que cette fonction soit, en principe, distincte. Ce cumul met en évidence une polyvalence contrainte, résultant principalement du manque d'effectifs. En effet, le service comprend un bureau RH statistique chargé de la gestion des ressources humaines au niveau de la filiale et de ses différentes unités. Ce bureau assure notamment la consolidation des données, le suivi des congés et des reliquats, ainsi que la gestion de certaines opérations administratives, telles que l'attribution des matricules et la transmission des besoins en recrutement au niveau du groupe. Il participe également à l'élaboration des rapports d'activité mensuels.

Par ailleurs, un bureau de gestion RH dédié au siège est chargé du suivi administratif des employés de cette structure. La direction comprend également une assistante du DRH ainsi

que des agents de support. Il convient de souligner que la majorité des fonctions sont assurées par un seul agent, à l'exception du service de la paie qui dispose de deux employés. Cette situation met en évidence une forte concentration des tâches et une répartition inégale des charges de travail.

Dans le cadre du diagnostic RH, cette organisation permet de mettre en évidence plusieurs dysfonctionnements, notamment un sous-effectif structurel, une absence de spécialisation des fonctions ainsi qu'une répartition peu équilibrée des responsabilités. Ces éléments traduisent un écart significatif entre les ressources humaines disponibles et les besoins réels de l'entreprise, constituant ainsi un point critique à prendre en considération dans l'analyse globale.

Par ailleurs, cette configuration organisationnelle limite la capacité de la fonction RH à jouer pleinement son rôle stratégique. En effet, la forte orientation vers les tâches administratives, combinée au manque de ressources humaines, réduit l'implication de la direction dans des missions à forte valeur ajoutée telles que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement des talents ou encore l'accompagnement des changements organisationnels.

De ce fait, cette situation peut compromettre l'alignement entre les besoins en capital humain et les objectifs stratégiques de l'entreprise. L'insuffisance des moyens humains et l'absence de structuration claire de certaines fonctions rendent difficile l'anticipation des besoins futurs et la mise en œuvre d'une politique RH cohérente et proactive.

Enfin, l'absence de formalisation de certaines fonctions clés, telles que la formation ou le support informatique, traduit un manque de structuration susceptible de freiner le pilotage efficace des ressources humaines. Cette insuffisance organisationnelle limite la capacité de la direction à assurer une gestion optimale du capital humain en adéquation avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, l'analyse de la structure organisationnelle de la DRH met en évidence plusieurs limites structurelles qui entravent l'efficacité du diagnostic RH et réduisent sa capacité à assurer un alignement optimal entre les ressources humaines et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.1.2 L'étude de la fiche d'évaluation du chef de service des ressources humaines par le DRH :

Ci-dessous figure la fiche d'évaluation du chef de service des ressources humaines, réalisée par le directeur des ressources humaines :

Tableau N°34 : fiche d'évaluation du chef de service RH par le DRH

	Chef de service RH siège	**Evaluation**					**Observation**
Domaine de compétence	**Missions**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Management et coordination RH	Superviser les cadres administratifs			×			Le chef de service supervise les cadres administratifs rattachés à la direction des ressources humaines.
	Appliquer la réglementation de la convention collective					×	C'est le rôle principal de la direction des ressources humaines
	Assurer et suivre l'ensemble des process de gestion des temps (absentéisme, présentéisme des salariés)				×		Le chef de service assure
	Préparer tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel : établir les contrats de travail, avenants, soldes de tout compte					×	parmi les missions du chef de service
	Tenir à jour les dossiers administratifs de chaque salarié					×	oui de façon quotidienne
	Faire appliquer la politique ressources humaines définie par la direction			×			La mission est globalement assurée, mais son application reste partielle en raison de certaines limites organisationnelles.

	Contrôler le suivi administratif des salariés					×	Le contrôle du suivi administratif des salariés est pleinement assuré et réalisé de manière rigoureuse
	Contrôler les mouvements des effectifs					×	Le suivi des mouvements des effectifs est bien assuré et réalisé de manière régulière et efficace.
	Participer aux réunions de direction de l'entreprise					×	La participation aux réunions de direction est régulière
	Piloter l'élaboration de tableaurtgx de bord				×		Le tableau de bord actuellement utilisé correspond essentiellement au rapport d'activité. Toutefois, ce dernier demeure insuffisant dans sa forme actuelle et nécessite une restructuration afin de mieux répondre aux besoins de pilotage et d'évaluation des activités.

Source : élaboré par nous même

L'analyse de la fiche d'évaluation du chef de service des ressources humaines, réalisée par le DRH, vient confirmer les constats précédemment établis à travers l'étude de la structure organisationnelle. En effet, les notes attribuées à certaines missions traduisent des niveaux de performance moyens, notamment en ce qui concerne l'application de la politique RH

ainsi que l'optimisation des outils de gestion. Ces résultats ne reflètent pas uniquement les compétences individuelles du responsable, mais s'expliquent en grande partie par les contraintes organisationnelles et le manque de moyens observés au sein de la direction.

Par ailleurs, l'analyse met en évidence des insuffisances notables en matière d'outils de pilotage de la fonction RH. Le tableau de bord existant se présente sous forme d'un rapport mensuel à caractère essentiellement descriptif. Bien qu'il regroupe certaines informations relatives aux mouvements du personnel, aux congés et à des données statistiques de base, il ne permet ni une analyse approfondie des performances, ni un pilotage stratégique efficace. L'absence d'indicateurs clés de performance (KPI) ainsi que d'outils prévisionnels limite considérablement la capacité de la direction à anticiper les besoins en ressources humaines, à mesurer l'efficacité des actions entreprises et à orienter la prise de décision.

En outre, la fonction RH apparaît principalement orientée vers une gestion administrative et opérationnelle. L'approche adoptée est essentiellement réactive, consistant à répondre aux demandes au fur et à mesure qu'elles se présentent, plutôt qu'à anticiper les évolutions futures. Cette posture limite le développement d'une fonction RH proactive et stratégique, capable d'accompagner les transformations de l'entreprise et de contribuer à la création de valeur.

Dans cette perspective, le diagnostic RH met en évidence un décalage significatif entre les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines et les exigences d'un pilotage stratégique du capital humain. En l'absence d'outils d'analyse et de prévision adaptés, la direction des ressources humaines éprouve des difficultés à assurer un alignement efficace entre les besoins en capital humain et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

En synthèse, la direction des ressources humaines au sein de la filiale présente un niveau de maturité encore limité au regard des exigences actuelles de la gestion stratégique des ressources humaines. Les insuffisances relevées, notamment en matière d'effectifs, d'organisation et d'outils de pilotage, impactent directement sa performance et réduisent sa capacité à jouer pleinement son rôle de partenaire stratégique. Ainsi, ces constats confirment que l'absence d'un diagnostic RH structuré et d'outils adaptés constitue un frein majeur à l'alignement optimal entre les ressources humaines et les orientations stratégiques de l'entreprise.

2.1.3 Les points forces et faiblesses extraits à partir de l'évaluation :

Tableau N° 35 : les forces et faiblesses de la DRH a partir l'analyse de la fiche de l'évaluation

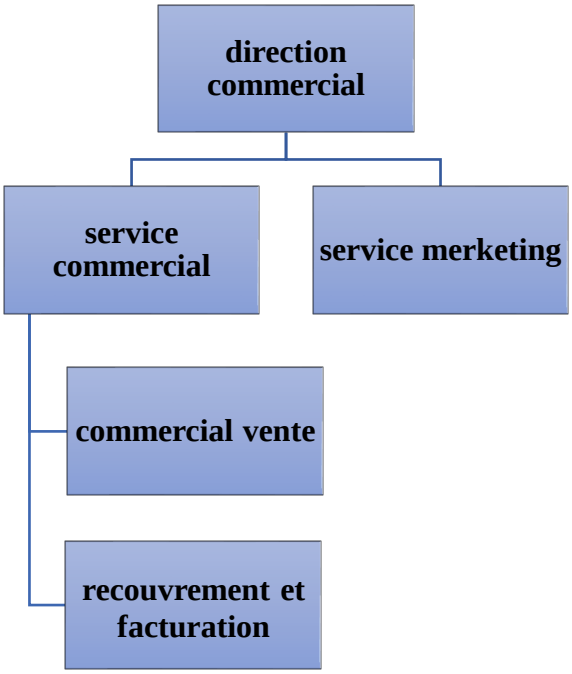
Les forces	Les faiblesses
Le contrôle des mouvements des effectifs (entrées, sorties, mutations) est bien maîtrisé, assurant une fiabilité satisfaisante des données relatives au personnel. La gestion administrative du personnel (contrats, avenants, soldes de tout compte) est correctement assurée. Le suivi des temps de travail (présence, absentéisme) est globalement bien organisé. La continuité des activités RH est assurée malgré les contraintes, traduisant une capacité d'adaptation du responsable RH.	Un sous-effectif important limitant l'efficacité globale de la fonction RH. Une absence de formalisation de certains postes clés dans l'organigramme. Une concentration excessive des tâches engendrant une surcharge de travail. Un cumul de fonctions (RH et juridique) traduisant une organisation non optimale. Un tableau de bord RH limité à un reporting descriptif sans indicateurs de performance (KPI). Une absence d'outils prévisionnels limitant l'anticipation des besoins en ressources humaines. Une fonction RH principalement administrative, avec une faible dimension stratégique. Une approche réactive au détriment d'une démarche proactive. Une insuffisance dans la formalisation et l'application de certaines procédures RH (notamment en matière de recrutement).

Source : élaboré par nous-même

2.2 L'évaluation du chef de service commercial et des cadres marketing :

2.2.1 La structure de la direction commerciale :

SCHEMA N°04: Structure organisationnelle de la Direction commerciale



Source : Élaboré par nous-même à partir des données recueillies lors du stage

L'analyse de la structure organisationnelle de la direction commerciale met en évidence un fonctionnement marqué par un écart entre l'organisation formelle et les pratiques réelles. En théorie, cette direction est structurée autour de deux services distincts, à savoir le service commercial et le service marketing. Toutefois, dans la pratique, ces deux fonctions sont regroupées sous la responsabilité d'un seul chef de service, tandis que les mêmes agents assurent simultanément des missions commerciales et marketing sans spécialisation formalisée des postes.

Cette configuration révèle une insuffisante structuration du capital humain au sein de la direction, caractérisée par une polyvalence non encadrée et une absence de clarification des rôles. Elle traduit également une inadéquation entre les profils mobilisés et les exigences spécifiques des deux fonctions, notamment la fonction marketing qui requiert des compétences analytiques, stratégiques et orientées vers l'étude du marché.

Sur le plan du diagnostic RH, cette organisation met en évidence un premier niveau de dysfonctionnement lié à la définition des postes et à la répartition des responsabilités. L'absence de spécialisation limite le développement des compétences clés et réduit la capacité de l'organisation à construire un capital humain structuré et performant.

Par ailleurs, la concentration des responsabilités sur un seul chef de service entraîne une surcharge managériale susceptible d'affecter la qualité du pilotage opérationnel et

stratégique. Cette situation limite sa capacité à assurer un encadrement efficace, à structurer les équipes et à développer une démarche commerciale et marketing cohérente et anticipative.

En outre, cette organisation freine le développement d'une véritable fonction marketing, essentielle pour l'analyse de l'environnement, l'identification des opportunités et l'anticipation des évolutions du marché. L'absence de distinction claire entre les deux fonctions réduit ainsi la capacité de la direction à adopter une logique proactive et orientée performance.

Dans cette perspective, cette configuration organisationnelle constitue un frein à l'alignement entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Le manque de structuration du capital humain limite l'optimisation des compétences disponibles et réduit la contribution de la direction commerciale à la stratégie globale.

2.2.2 L'étude de la fiche d'évaluation du chef de service commercial par le directeur commercial :

Ci-dessous figure la fiche d'évaluation du chef de service commercial, réalisée par le directeur des commercial :

Tableau N°36 : Fiche d'évaluation de chef de service commercial par le directeur commercial

	Chef de service commercial siège	**Evaluation**					**Observation**
Domaine de compétence	**Missions**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Marketing	Avoir une connaissance parfaite des services et prestations fournis par l'entreprise					×	Dispose des qualifications et de l'expérience nécessaires et maîtrise ses missions
	Présenter aux clients les services et prestations de l'entreprise					×	
	Participer aux actions de promotion et représenter l'entreprise à travers la participation aux différents évènements (salons…….)					×	Participe activement et assure l'animation de l'équipe lors des foires et événements

							professionnels
	Elaboration des devis, offres et Soumissions pour les clients					×	Les missions sont globalement maîtrisées
	Assurer la collecte et l'analyse des données marketing			×			Le volet marketing n'est pas ni pleinement implémenté
	Participer à l'élaboration du plan marketing de l'entreprise			×			
	Participer à la réalisation des études de marché			×			
Commercial	Participer à la définition de la politique commerciale de l'entreprise				×		
	Établir les offres commerciales					×	
	Participer à la négociation commerciale					×	
	Assurer le suivi commercial au niveau régional (suivi clients, facturation et recouvrement des créances)					×	Les activités de facturation et de recouvrement sont centralisées au sein d'un bureau intégré au service commercial
	Etre à l'écoute permanente des clients à travers des visites périodiques, les questionnaires de satisfaction clients					×	
	Assurer la consolidation des données générées au niveau des Régions et réaliser les					×	

	tableaux de bord de gestion commerciale						
	Exécuter parfaitement le plan d'action commercial				×		
	Assurer le suivi des parutions des avis d'appel d'offre ainsi que les consultations					×	
	Participer au traitement des avis d'appel d'offre et devis					×	
Affrètement	Avoir une parfaite maitrise des différents modes de transport				×		Des mises à jour régulières sont effectuées de manière quotidienne
Relation Client	Détecter les besoins des clients					×	
	Promouvoir et vendre les services aux clients				×		Des actions d'e-mailing, de participation aux foires et d'élaboration d'offres commerciales sont réalisées
	Conseiller la clientèle				×		
	Gérer et développer un portefeuille des clients acquis et nouveaux				×		
	Enregistrer les réclamations clients et s'assurer de leurs prise en charge				×		Les réclamations clients sont traitées de manière continue et assurée par le service concerné

Source : élaboré par nous même

L'analyse de la fiche d'évaluation du chef de service commercial met en évidence un niveau de performance globalement satisfaisant à élevé, mais hétérogène selon les missions exercées.

Les évaluations moyennes (3/5), relatives aux missions à dimension marketing stratégique telles que la collecte et l'analyse des données marketing ainsi que la participation à l'élaboration du plan marketing, traduisent des insuffisances en matière de compétences analytiques et stratégiques. Elles confirment l'absence de spécialisation observée et révèlent une inadéquation partielle entre les exigences du volet marketing et les compétences réellement mobilisées.

Les évaluations satisfaisantes (4/5), liées aux activités commerciales opérationnelles telles que la gestion de la relation client, la vente, le conseil et le suivi du portefeuille clients, traduisent une maîtrise correcte des missions. Toutefois, elles mettent en évidence une orientation principalement opérationnelle, avec une faible intégration des données du marché dans une logique stratégique.

Les évaluations très élevées (5/5), concernant des missions transversales telles que la négociation commerciale, la gestion des appels d'offres, l'élaboration des offres et le suivi des indicateurs commerciaux, témoignent d'une forte polyvalence et d'une performance individuelle élevée. Cependant, cette polyvalence peut également refléter une concentration excessive des tâches sur un seul profil, traduisant une dépendance à la performance individuelle plutôt qu'à une organisation structurée des compétences.

Ainsi, cette analyse montre que, malgré un niveau de performance global satisfaisant, le fonctionnement repose davantage sur une logique opérationnelle individuelle que sur une structuration cohérente du capital humain. Cette situation limite l'optimisation des compétences et fragilise l'alignement entre les ressources humaines et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.2.3 L'étude de la fiche d'évaluation des cadres marketing par le directeur commercial :

Ci-dessous figure la fiche d'évaluation des cadres marketing, réalisée par le directeur des commercial :

Tableau N°37 : Fiche d'évaluation des cadres merketing par le directeur commercial

	Cadre marketing siège	**Evaluation**					**Observation**
Domaine de compétence	**Missions**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
	Avoir une connaissance parfaite des services moyens de transport et des modes de transport				×		

Marketing	Assurer la collecte et l'analyse des données marketing relevant du domaine d'affrètement						Le service affrètement de la direction commerciale est chargé de la gestion des opérations liées à l'affrètement.
	Participer à l'élaboration du plan marketing de l'entreprise				×		
	Participer à la réalisation des études de marché				×		
	Représenter l'entreprise à travers la participation aux différents évènements (salon…….)				×		
Commercial	Participer à la définition de la politique commerciale de l'entreprise				×		
	Participer au traitement des avis d'appel d'offres					×	
	Participer à l'établissement des offres commerciales					×	
	Participer à la négociation commerciale				×		
Affrètement	Être informé de la réglementation en vigueur de l'activité affrètement				×		
	Participer à la définition de la politique d'affrètement de l'entreprise			×			Cette compétence est exercée à titre consultatif.
	Assurer le recrutement des moyens de transport adéquats au besoin commercial			×			à une logique d'orientation du marché.
	Assister le commercial régional (suivi des transporteurs, codification des transporteurs, règlement des transporteurs…..)	×					réalisées au niveau de l'exploitation et de l'affrètement.

	Tenir à jour le fichier national des affrétés	×					
	Assurer le suivi des conventions d'affrètement	×					
	Assurer la consolidation des données générées au niveau des régions et réaliser les tableaux de bord des résultats	×					
	Assurer le suivi des sinistres enregistrés			×			Le suivi des sinistres s'inscrit dans le cadre de la gestion des réclamations des clients, assurée par le service d'exploitation.
	Enregistrer les doléances des transporteurs	×					assurée par le service exploitation
Relation fournisseur (partenaire)	Être à l'écoute des fournisseurs (partenaires)	×					
	Participer à identification des actions d'intéressement des fournisseur (partenaire)	×					Cette intervention se fait à titre consultatif

Source : élaboré par nous même

L'analyse de la fiche d'évaluation des cadres marketing met en évidence un niveau de performance globalement élevé, avec des notes comprises entre 4/5 et 5/5, principalement sur les activités à dominante commerciale.

Cette performance s'explique par la configuration organisationnelle de la direction commerciale, où les cadres dits "marketing" exercent en réalité des missions mixtes, combinant des activités commerciales et marketing sans séparation formelle des fonctions. Cette situation traduit une absence de distinction claire entre les rôles, générant une confusion dans la répartition des responsabilités.

Dans la pratique, ces cadres sont principalement mobilisés sur des tâches commerciales, ce qui limite le développement de compétences spécifiques au marketing, notamment en matière d'analyse de marché, de veille stratégique et de conception de plans marketing.

Par ailleurs, cette polyvalence non structurée n'est pas accompagnée d'une reconnaissance organisationnelle claire, ce qui peut influencer la valorisation des postes, la motivation et la spécialisation des compétences.

Le diagnostic RH met ainsi en évidence une marginalisation de la fonction marketing, dont les missions spécifiques restent insuffisamment développées. Cette situation réduit la capacité de l'organisation à analyser son environnement, anticiper les évolutions du marché et élaborer des stratégies marketing adaptées.

Malgré des performances individuelles élevées, le fonctionnement actuel demeure centré sur une logique commerciale opérationnelle, au détriment d'une approche marketing stratégique. Cela limite l'alignement entre les compétences disponibles et les besoins stratégiques de l'entreprise.

2.2.4 Les points forces et faiblesses extraits à partir de l'évaluation du chef de service commercial et marketing :

Tableau N°38 : les forces et faiblesses résultant de l'analyse qualitaif de la direction commerciale

Les forces	Les faiblesses
Bonne performance globale dans les activités commerciales opérationnelles Forte implication des équipes dans les actions commerciales Polyvalence et adaptabilité des cadres et responsables Capacité d'exécution efficace des missions opérationnelles Niveau de performance globalement satisfaisant à élevé	Absence de structuration claire des rôles entre fonctions commerciales et marketing Insuffisance de spécialisation des compétences Sous-développement de la fonction marketing Surcharge fonctionnelle du chef de service Faible exploitation stratégique des données du marché Déséquilibre organisationnel en faveur de la fonction commerciale Inadéquation partielle entre compétences mobilisées et besoins stratégiques Faible formalisation de la fonction marketing

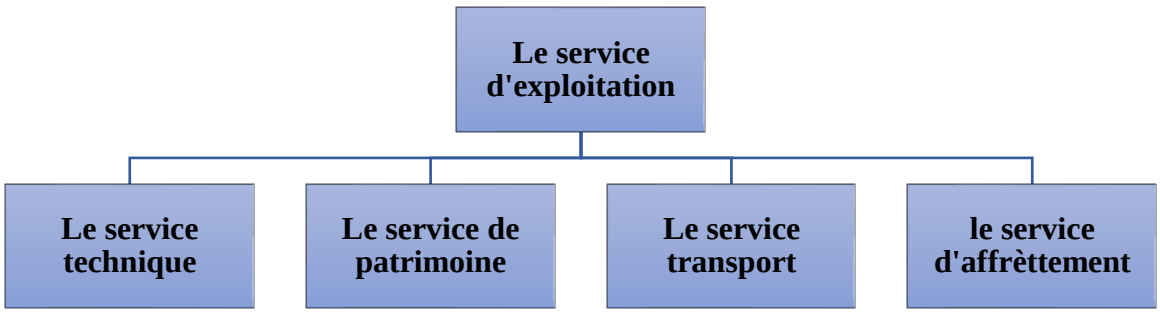
	Dépendance excessive à la performance individuelle plutôt qu'organisationnelle

Source : élaboré par nous-même

2.3 L'évaluation du chef de service d'affrètement :

2.3.1 La structure de la direction d'exploitation :

Schéma N°05: Structure organisationnelle de la Direction d'exploitation



Source : Élaboré par nous-même à partir des données recueillies lors du stage

Le service d'affrètement relève de la direction d'exploitation, laquelle est composée de quatre services principaux : le service affrètement, le service patrimoine, le service technique et le service transport.

L'activité d'affrètement constitue une fonction récente au sein de la filiale SNTR Transport. En effet, avant l'entreprise ne disposait pas de service commercial interne et collaborait avec sa filiale sœur AGEFAL, qui assurait ce rôle. SNTR Transport a procédé à une réorganisation de son organigramme en intégrant un service commercial, parallèlement à l'introduction de l'activité d'affrètement.

Initialement, l'entreprise exploitait uniquement ses propres moyens de transport. Cependant, avec l'évolution de ses besoins, elle a commencé à recourir à l'affrètement, c'est-à-dire à faire appel à des transporteurs externes lorsque ses capacités internes s'avèrent insuffisantes.

Le service affrètement est chargé de la gestion de l'ensemble des opérations liées à cette activité. Il est composé de deux employés : un chef de service et une assistante. Néanmoins, la majorité des tâches opérationnelles liées à l'affrètement est réalisée au niveau des différentes unités.

2.3.2 L'étude de la fiche d'évaluation du chef de service commercial par le directeur commercial :

Tableau N°39 : fiche d'évaluation de chef de service d'affrétement par le directeur d'affrétement

	Chef de service affrètement siège	**Evaluation**					**Observation**
Domaine de compétence	Missions	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Prospection et recrutement	Élaboration des contrats de transport					×	
	Prospection des affrètes				×		
	Codification des affrètes					×	
	Recrutement des affrètes					×	
	Tenus du fichier national des affrètes					×	
	Redéploiement des affrètes en fonction du marché						
Gestion des affrètes	Participation à la définition des objectifs						
	Participation aux négociations de marchés						
	Application des réglementations						
	Evaluation des affrètes						
	Gestion des conventions des affrètes						
Gestion administrative des affrètes	Tenue à jour des dossiers des affrètes						
	Suivi et application des conventions						
	Constitution et contrôle des dossiers de règlement et prestations réalisées par les affrètes			×			
	Réception et traitement des réclamations					×	
	Constitution et transmission à la structure juridique des dossiers relatifs aux sinistres					×	
	Participer à la revue des contrats/convention de transport						
	Transmission du fichier des affrètes actualisé aux chefs de groupe					×	
Établissement	Mettre à jour la disponibilité des affrétés						

	Mettre en place les moyens en fonction de la demande					
	Tenir à jour le tableau de suivi des réalisations des moyens de la région					×
	Récupération et contrôle de : l'état des disponibilités, de plan de transport, de la feuille de route « débiteur» et « contrôle », de la notification de passage, des confirmations de chargement et des avis d'expédition					
	Transmission de la FR « débiteur « de la région au service commercial				×	
	Transmission de la FR « contrôle » de la région au cadre chargé de la gestion administrative des affrètes			×		
	Etablissement des autorisations d'accès aux zones réglementées					×
	Suivi des cas de manquements des affrètes dans l'exécution de leur mission					×
	Transmission des FR « débiteur » et « contrôle » des autres régions au service affrètement des régions concernées			×		

Source : élaboré par nous même

L'analyse de la fiche d'évaluation du chef de service affrètement met en évidence une particularité organisationnelle importante liée à la nature décentralisée des missions.

En effet, une grande partie des activités opérationnelles d'affrètement est exécutée au niveau des unités opérationnelles.

3. Synthèse de l'analyse qualitative :

Au niveau de la direction des ressources humaines, la fonction demeure principalement administrative, avec un sous-effectif structurel et une absence d'outils de pilotage stratégique tels que les indicateurs de performance et les dispositifs de gestion prévisionnelle. Cette situation limite la capacité de la fonction RH à jouer pleinement son rôle de partenaire stratégique dans l'alignement du capital humain avec les objectifs de l'entreprise.

Concernant la direction commerciale, l'analyse met en évidence une confusion entre les fonctions commerciales et marketing, entraînant une faible spécialisation des compétences et une marginalisation de la fonction marketing. Malgré des performances individuelles

satisfaisantes, l'organisation repose essentiellement sur une logique opérationnelle et individuelle plutôt que sur une structuration cohérente du capital humain.

S'agissant de la direction d'exploitation et du service affrètement, les activités sont fortement décentralisées vers les unités opérationnelles, tandis que le siège assure principalement des fonctions de contrôle et de consolidation. Cette configuration limite la maîtrise globale du processus et réduit la dimension stratégique du service.

Ainsi, l'étude révèle un problème transversal commun aux différentes directions : une insuffisance de structuration organisationnelle et de gestion des compétences, qui freine l'optimisation du capital humain.

En conséquence, l'alignement entre les besoins en ressources humaines et les objectifs stratégiques de l'entreprise apparaît partiellement atteint. L'organisation actuelle repose davantage sur des ajustements opérationnels que sur une véritable démarche stratégique intégrée de gestion des ressources humaines.

Section 03 : l'analyse de la politique de personnel et du climat social

Dans le cadre de cette section, nous allons procéder à l'étude et à l'analyse de plusieurs volets essentiels de la gestion des ressources humaines, à savoir :

- La politique de recrutement
- La politique de formation
- La politique de promotion
- La politique de rémunération

Ces différents éléments constituent des composantes fondamentales de la politique RH de l'entreprise, dans la mesure où ils permettent d'assurer à la fois l'acquisition, le développement, la motivation et la fidélisation des ressources humaines. Leur analyse permettra donc de mieux comprendre les pratiques adoptées et leur cohérence avec les objectifs organisationnels.

Afin de mener cette étude de manière rigoureuse et structurée, nous nous sommes basés sur un ensemble de documents de référence internes, notamment :

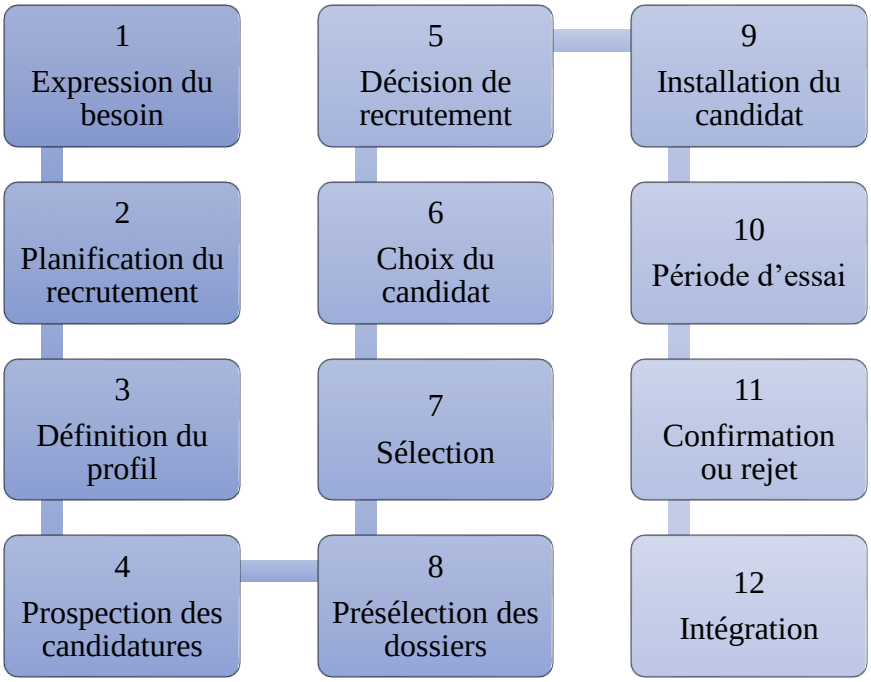
- La procédure de recrutement,
- La procédure de formation,
- La convention collective en vigueur.

Ces supports nous ont permis d'appuyer notre analyse et d'obtenir une vision plus précise du fonctionnement réel des pratiques RH au sein de l'organisation.

1. L'analyse de la politique de recrutement :

1.1 Les étapes de recrutement :

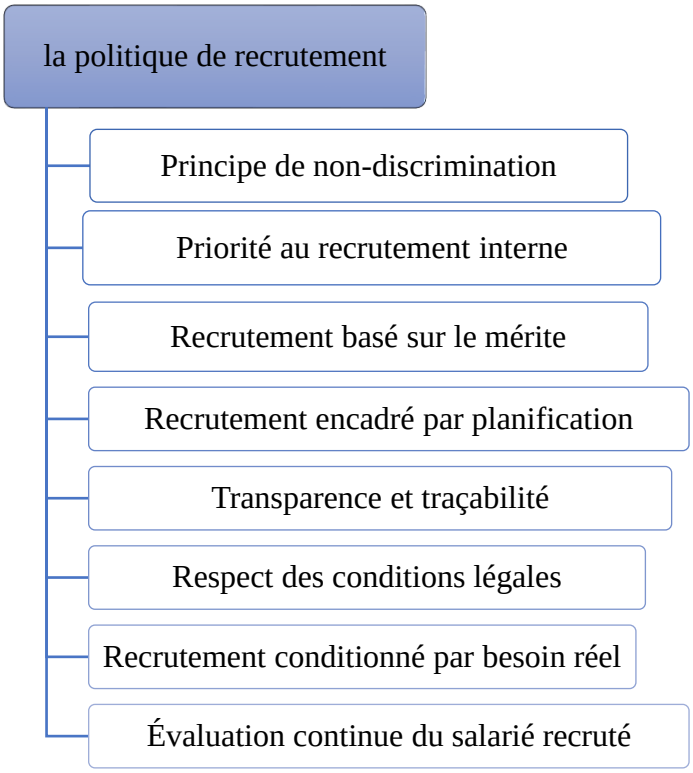
Schéma N°06: les étapes de recrutement au sein de la Filiale SNTR TRANSPORT



Source : élaborée par nous-mêmes sur la base des procédures de recrutement de la Filiale SNTR TRANSPORT.

1.2 La politique de rémunération :

Schéma N°07 : la politique de rémunération au sein de la Filiale SNTR TRANSPORT



Source : élaboré par nous-même sur la base des procédures de recrutement de la Filiale SNTR TRANSPORT.

1.3 Les points forts et faibles du recrutement :

- **Les forces :**

Les procédures de recrutement présentent plusieurs forces significatives. En effet, elles reposent sur un processus structuré et clairement défini, allant de l'expression du besoin jusqu'à l'intégration du candidat, ce qui garantit une meilleure organisation et limite les décisions improvisées.

La planification annuelle des recrutements, validée par la Direction des Ressources Humaines et la Direction Générale, permet une anticipation efficace des besoins et une maîtrise des ressources. Par ailleurs, l'implication de plusieurs acteurs dans le processus favorise l'objectivité et la transparence des décisions.

Le recrutement est également basé sur le mérite, en tenant compte des compétences et des qualifications des candidats, ce qui contribue à améliorer la performance organisationnelle.

De plus, la priorité accordée au recrutement interne constitue un levier de motivation et de valorisation des ressources humaines existantes.

Ces procédures garantissent aussi le respect du principe de non-discrimination et assurent une traçabilité grâce à la formalisation et à l'archivage des dossiers.

Enfin, l'existence d'une période d'essai et d'un processus d'intégration structuré permet de mieux évaluer et accompagner le nouveau salarié, assurant ainsi une meilleure adéquation entre le profil recruté et les exigences du poste.

- **Les faiblesses :**

Les procédures de recrutement ont été élaborées et diffusées en juin 2025, mais elles n'ont pas été mises en application au niveau de la filiale SNTR Transport. En effet, le recrutement y est actuellement suspendu, à l'exception des postes de chauffeurs au sein des différentes unités de la filiale SNTR. En ce qui concerne les postes administratifs, le recrutement est assuré au niveau du groupe LOGOTRANS, principalement à travers des mutations internes.

Tout d'abord, l'existence de procédures de recrutement non appliquées traduit un écart significatif entre le cadre formalisé et la pratique réelle, ce qui peut révéler un manque d'appropriation ou de mise en œuvre effective des règles établies.

Ensuite, la suspension du recrutement au niveau de la filiale SNTR Transport peut engendrer un déséquilibre en matière de compétences, notamment lorsque certains postes restent vacants ou insuffisamment couverts sur une longue période.

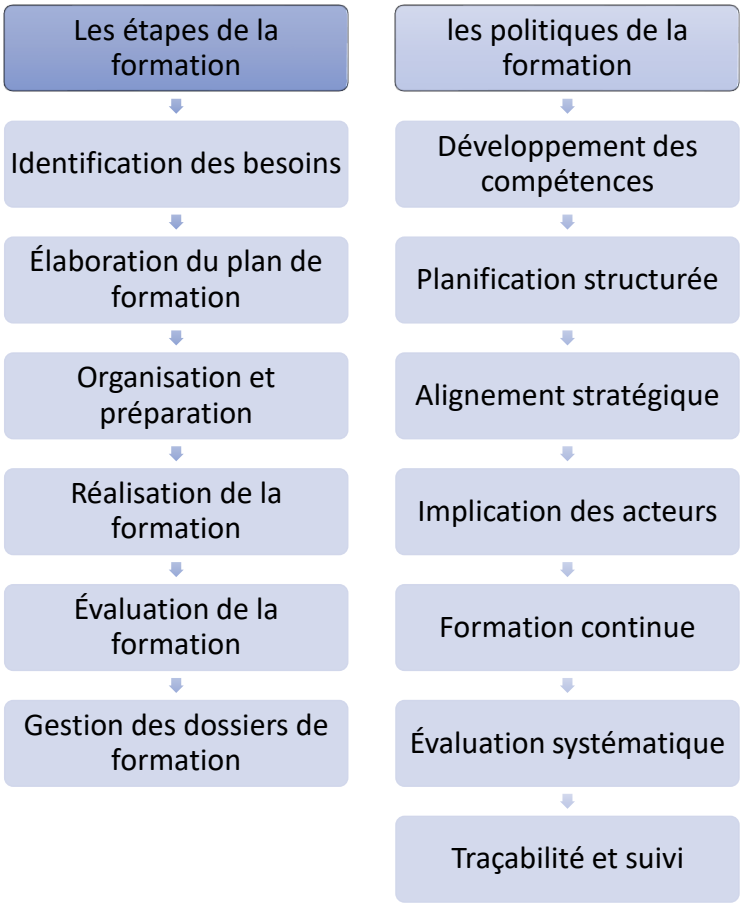
Enfin, le recours quasi exclusif aux mutations internes pour pourvoir les postes administratifs au niveau du groupe LOGOTRANS peut limiter le renouvellement des compétences, réduire l'ouverture à des profils externes et, par conséquent, freiner l'innovation ainsi que la diversité des expériences.

Malgré les forces importantes que présentent ces procédures de recrutement, leur efficacité demeure limitée dans la pratique. En effet, le principal problème réside dans leur non-application au niveau de la filiale SNTR Transport. Ainsi, bien que le processus soit structuré, planifié et fondé sur des principes d'équité et de mérite, ces avantages restent essentiellement théoriques et ne se traduisent pas concrètement sur le terrain. De plus, la suspension du recrutement ainsi que le recours prédominant aux mutations internes réduisent l'impact de la planification et limitent le renouvellement des compétences.

Les procédures sont fortes sur le papier, mais faibles dans leur application réelle, ce qui diminue leur efficacité globale.

2. L'analyse de la politique de formation :

Schéma N°08 : la politique de formation au sein de la Filiale SNTR TRANSPORT



Source : élaboré par nous-même sur la base des procédures de formation de la filiale SNTR TRANSPORT.

L'analyse de la politique de formation au sein de l'entreprise met en évidence l'existence d'un dispositif relativement structuré et organisé. En effet, le processus de formation repose sur des étapes bien définies, ce qui témoigne d'une volonté de formalisation et de maîtrise des actions de développement des compétences. Par ailleurs, l'existence d'un objet de formation clairement identifié ainsi que l'appui sur une filiale spécialisée, telle qu'ACTL, constituent des atouts majeurs, permettant d'assurer une certaine qualité dans la conception et la mise en œuvre des formations, notamment dans le domaine du transport.

Cependant, malgré ces éléments positifs, plusieurs insuffisances limitent l'efficacité de cette politique. L'identification des besoins en formation demeure parfois subjective, car elle repose principalement sur l'appréciation des responsables hiérarchiques, sans une implication suffisante des employés. De plus, les formations proposées ne sont pas toujours basées sur les demandes réelles des salariés ni sur leurs besoins effectifs en compétences, ce qui peut engendrer un décalage entre les objectifs de formation et les attentes du personnel.

En outre, l'évaluation des formations reste souvent limitée à court terme, sans mesurer leur impact réel sur la performance individuelle et organisationnelle. Enfin, le suivi post-formation apparaît insuffisant, ce qui réduit la capacité de l'entreprise à s'assurer de l'application effective des compétences acquises en situation de travail.

Ainsi, bien que la politique de formation présente des bases solides, elle nécessite des améliorations, notamment en matière d'identification des besoins, d'implication des employés et de suivi des actions de formation, afin de renforcer son efficacité et sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

Tableau N°40 : les forces et faiblesses de la politique de formation

Forces	Faiblesses
❖ Processus structuré et organisé avec des étapes bien définies ❖ L'existence d'un objet de formation ❖ Une filiale sœur de formation ACTL spécialisée dans la formation du transport	❖ Identification des besoins parfois subjective ❖ Formations non basées sur les demandes des employés ❖ Évaluation souvent limitée à court terme ❖ Suivi post-formation insuffisant

Source : élaboré par nous-même

3. L'analyse de la politique de rémunération et promotion :

3.1 L'analyse de la politoque de rémunération :

La politique de rémunération est définie dans la convention collective, structurée en quatre chapitres.

- Le premier chapitre, relatif aux dispositions générales (articles 169 à 177), définit la rémunération comme l'ensemble des sommes versées au salarié en contrepartie de son travail, incluant le salaire de base, les primes et les indemnités. Il précise également la distinction entre salaire et remboursement de frais, ainsi que les conditions de paiement et les éléments composant la rémunération.

- Le deuxième chapitre porte sur la classification professionnelle (articles 178 à 183). Il organise les postes selon un système de classification basé sur des critères tels que les qualifications, les responsabilités et les conditions de travail, afin de déterminer le salaire de base et structurer les emplois dans une grille de classification.

- Le troisième chapitre concerne le salaire de base (article 184), qui est fixé selon la classification du poste et évolue progressivement dans une grille composée de classes et de niveaux, permettant une progression salariale encadrée.

- Le quatrième chapitre traite des indemnités et primes, réparties en plusieurs sections. Il comprend notamment l'indemnité d'expérience professionnelle, calculée selon l'ancienneté et pouvant atteindre jusqu'à 70 % du salaire de base, les règles relatives aux heures supplémentaires avec des majorations variables selon les horaires et les jours, ainsi que les indemnités liées aux conditions de travail difficiles ou spécifiques pour les trois premières sections

Tableau N° 41 : Les primes et indemnités

La section	04 : Indemnités liées aux conditions de travail	05 : Indemnités liées aux fonctions de responsabilité	06 : Primes liées à la productivité et aux résultats.	07 : Indemnités de remboursement de frais.
Type d'indemnité	- Indemnité forfaitaire de service permanent - Indemnité de nuisance - Indemnité de travail posté - Indemnité de nuit. - Indemnité de zone géographique - Indemnité d'isolement - Indemnité de risque de contagion	- Indemnité de responsabilité - Indemnité d'intérim - Indemnité de caisse	- Prime de rendement individuelle	- Remboursement de frais de mission - Indemnité de déplacement - Indemnité de frais de voyage - Frais de mission à l'étranger - Indemnité de panier - Indemnité forfaitaire de transport - Indemnité d'utilisation du véhicule personnel - Indemnité Kilométrique

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de la convention collective

Enfin, les sections 8 et 9 concernent d'une part les avantages à caractère familial et social (allocation pour salaire unique, indemnité de décès et d'incapacité), et d'autre part les primes et indemnités exceptionnelles, telles que la prime de mérite, la prime de bilan, la prime de formation, la prime d'inventaire ou encore la prime d'intéressement aux résultats.

❖ **Les forces et faiblesses de la rémunération :**

a. Les forces :

Cadrage structuré par la convention collective

Reconnaissance de l'expérience professionnelle**,** l'existence d'une indemnité d'expérience pouvant atteindre un niveau significatif constitue un levier important de valorisation de l'ancienneté et de fidélisation du personnel.

Diversité des composantes de rémunération, la politique intègre plusieurs éléments (salaire de base, primes, indemnités, avantages sociaux et familiaux).

b. Les faiblesses :

La politique de rémunération ne repose pas sur des procédures internes formalisées, la filiale SNTR Transport se limitant à l'application de la convention collective plutôt qu'à l'élaboration de règles spécifiques adaptées à son organisation.

Par ailleurs, bien que la convention collective prévoie une grille de classification et de salaire, son application révèle certaines limites. En effet, plusieurs employés, après leur recrutement et leur affectation à une classe et un niveau précis, ne bénéficient d'aucune évolution liée à l'ancienneté. Certains agents comptent plus de dix années d'expérience au sein de la filiale sans aucun avancement d'échelon, ce qui traduit une prise en compte insuffisante de l'ancienneté dans la progression salariale.

De plus, malgré la diversité des primes et indemnités prévues par la convention collective, leur application reste partielle sur le terrain. Les heures supplémentaires, par exemple, ne sont pas rémunérées pour le personnel administratif, contrairement aux chauffeurs qui bénéficient de certaines primes spécifiques telles que l'IFRS pour les véhicules légers et la prime de roulage pour les chauffeurs de semi-remorques. Toutefois, les chauffeurs de semi-remorques ne bénéficient pas de plusieurs indemnités prévues, notamment l'indemnité de nuit, la prime de panier ou encore l'indemnité de nuisance.

De la même manière, les agents administratifs ne perçoivent pas l'indemnité de nuit. Concernant l'indemnité de responsabilité, elle est accordée uniquement aux chefs de service, alors qu'elle devrait également concerner d'autres fonctions à responsabilité telles que les chefs de groupe, chefs de parc ou chefs de station, ainsi que la direction générale et la présidence. Bien que les DG et PDG bénéficient d'une prime de contrat de performance censée couvrir cette responsabilité, cela ne justifie pas totalement l'absence d'indemnité de responsabilité, compte tenu des charges et responsabilités exercées.

Enfin, plusieurs autres primes prévues par la convention ne sont pas appliquées, notamment la prime de bilan et d'inventaire pour les comptables, la prime de mérite ainsi que la prime d'intéressement aux résultats.

Par ailleurs, la filiale SNTR Transport souffre d'un manque récurrent de chauffeurs semi-remorques (SR). Cette situation peut s'expliquer en partie par l'attractivité limitée du poste, notamment en raison du faible niveau du salaire de base ainsi que de l'absence ou de la non-application de certaines primes et indemnités, telles que la prime de panier, l'indemnité de nuit, l'indemnité de nuisance et la prime de transport. Ces insuffisances contribuent à rendre ces postes moins attractifs et à accentuer la difficulté de recrutement dans cette catégorie.

3.2 Les procédures de promotion :

La promotion correspond à l'affectation d'un salarié à un poste de travail de niveau supérieur à celui qu'il occupait précédemment au sein de l'entreprise. Elle constitue une reconnaissance de l'expérience professionnelle et des compétences acquises par le travailleur au sein de l'organisation, lesquelles peuvent être validées par la hiérarchie, éventuellement à la suite d'examens, de tests ou de concours. Elle peut également être fondée sur les connaissances, titres et diplômes obtenus à l'issue d'une formation.

Toutefois, la promotion n'est pas automatique, car elle dépend de l'existence d'un poste vacant correspondant au niveau supérieur.

Le choix des salariés à promouvoir est effectué par l'employeur en tenant compte des plans et profils de carrière définis, du mérite apprécié à travers les notations et rapports hiérarchiques, des résultats obtenus aux examens, tests ou concours, ainsi que des besoins de l'entreprise.

- **Les forces et faiblesses de la politique de promotion :**

a. Les faiblesses :

La promotion ne fait pas l'objet de procédures internes officielles au sein de la filiale SNTR Transport. En pratique, celle-ci se réfère uniquement à la convention collective, qui n'aborde cette question qu'à travers deux articles à caractère général. Par conséquent, la gestion de la promotion demeure limitée et peu structurée, ce qui contribue à son faible niveau d'application ainsi qu'à son manque de valorisation au sein de la filiale.

Par ailleurs, l'absence de procédures formalisées réduit la visibilité des perspectives d'évolution pour les salariés, ce qui peut impacter négativement leur motivation. Elle peut également entraîner une certaine subjectivité dans les décisions de promotion, ainsi qu'une valorisation insuffisante de l'ancienneté et des efforts fournis. Enfin, le manque de suivi structuré des carrières freine une gestion efficace des parcours professionnels, ce qui explique que la majorité des employés n'ait connu aucune évolution de poste malgré plusieurs années d'ancienneté.

b. Les forces :

Malgré l'absence de procédures internes formalisées, la filiale SNTR Transport dispose d'un cadre de référence à travers la convention collective, ce qui permet d'assurer un minimum d'encadrement des pratiques de promotion.

De plus, les décisions de promotion reposent sur des critères pertinents tels que le mérite, les évaluations hiérarchiques et les besoins de l'entreprise, traduisant une certaine prise en compte des compétences et de la performance des salariés.

Enfin, le fait que la promotion soit conditionnée par la vacance de poste garantit une cohérence organisationnelle et une gestion maîtrisée des effectifs.

- **Synthèse de l'analyse de la politique de personnel :**

L'analyse de la politique de personnel au sein de la filiale SNTR Transport, portant sur le recrutement, la rémunération et la promotion, met en évidence un système globalement structuré sur le plan formel, mais dont l'application réelle demeure partielle et inégale selon les domaines de la gestion des ressources humaines.

Sur le plan du recrutement, l'entreprise dispose de procédures clairement définies, allant de l'expression du besoin jusqu'à l'intégration du salarié. Ces procédures garantissent en théorie la transparence, l'équité, la planification des besoins et la professionnalisation du processus de sélection. Cependant, leur mise en œuvre effective est limitée, voire inexistante au niveau de la filiale, en raison de la suspension du recrutement et du recours quasi exclusif aux mutations internes. Cette situation réduit la capacité de renouvellement des compétences et limite l'ouverture à de nouveaux profils.

Concernant la politique de rémunération, bien qu'elle soit encadrée par une convention collective détaillée comprenant une grille de classification, un système de salaire de base ainsi qu'un ensemble diversifié de primes et indemnités, son application sur le terrain reste partielle et inégale. Certaines catégories de personnel ne bénéficient pas pleinement des dispositifs prévus, notamment en matière d'heures supplémentaires et d'indemnités spécifiques. Cette situation peut engendrer des déséquilibres internes, une baisse de motivation et une attractivité réduite pour certains postes, en particulier les fonctions critiques comme les chauffeurs de semi-remorques.

S'agissant de la politique de promotion, celle-ci repose essentiellement sur les dispositions générales de la convention collective, sans procédures internes formalisées au niveau de la filiale. Les décisions de promotion se fondent principalement sur le mérite, les évaluations hiérarchiques et les besoins de l'entreprise, mais l'absence de mécanismes structurés de gestion des carrières limite la visibilité des perspectives d'évolution pour les salariés. Cela peut entraîner une faible dynamique de progression professionnelle et une valorisation insuffisante de l'expérience et de l'ancienneté.

Globalement, ces constats révèlent une politique de personnel davantage normative que réellement opérationnelle. L'existence de cadres réglementaires et de procédures formalisées contraste avec leur application limitée sur le terrain, ce qui traduit un écart significatif entre les dispositifs théoriques et les pratiques réelles.

Ainsi, la politique de personnel de la filiale SNTR Transport assure un fonctionnement de base des activités RH, mais reste insuffisamment orientée vers une gestion stratégique et proactive du capital humain. Cette situation limite l'efficacité globale du système RH et freine l'alignement entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les objectifs de performance et de développement de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 03 :

Au terme de ce troisième chapitre consacré à l'étude de cas de la filiale SNTR Transport, il ressort que la gestion des ressources humaines occupe une place importante dans le fonctionnement de l'entreprise, mais demeure encore insuffisamment orientée vers une logique stratégique.

L'analyse quantitative a permis de mettre en évidence certains déséquilibres dans la répartition des effectifs ainsi que des écarts entre les besoins réels des services et les ressources humaines disponibles. Par ailleurs, l'étude qualitative a révélé une application partielle des procédures RH et un décalage notable entre l'organisation formelle et la réalité du terrain.

En ce qui concerne les politiques du personnel, bien qu'elles soient structurées et formalisées, leur efficacité reste limitée par des contraintes organisationnelles, un manque de suivi et une faible intégration dans la démarche stratégique globale de l'entreprise.

Ainsi, le diagnostic RH réalisé met en évidence un alignement partiel entre le capital humain et les objectifs stratégiques. Il souligne la nécessité de renforcer le pilotage des ressources humaines, d'améliorer l'adéquation entre les compétences et les postes, et d'intégrer davantage la fonction RH dans la prise de décision stratégique.

Ainsi, dans ce chapitre, nous avons mis en évidence l'importance du diagnostic des ressources humaines en tant qu'outil d'analyse et de pilotage, tout en soulignant les insuffisances qui en limitent l'efficacité dans le cas étudié.

CONCLUSION GENERAL

Conclusion générale :

Au terme de ce travail, il apparaît que le capital humain constitue un levier stratégique fondamental dans la performance et la pérennité des entreprises. Dans un environnement marqué par des transformations rapides et une exigence accrue de compétitivité, l'alignement entre les ressources humaines et les objectifs stratégiques devient une nécessité incontournable.

L'analyse théorique a permis de mettre en évidence le rôle central du diagnostic des ressources humaines comme outil de pilotage stratégique, capable d'identifier les écarts entre les compétences disponibles et les besoins de l'organisation.

L'étude empirique menée au sein de la filiale SNTR Transport a permis de confronter ces apports théoriques à la réalité du terrain. Les résultats du diagnostic RH mettent en évidence des points positifs, notamment l'existence de procédures formalisées, d'un système d'évaluation du personnel et d'une certaine structuration des pratiques RH. Toutefois, ces éléments restent limités par plusieurs insuffisances, telles qu'un décalage entre l'organisation formelle et les pratiques réelles, une adéquation partielle entre les profils et les postes, ainsi qu'un manque de suivi et d'évaluation à long terme des actions RH.

Ainsi, en réponse à la problématique posée, il peut être affirmé que le diagnostic des ressources humaines permet effectivement d'assurer l'alignement entre le capital humain et la stratégie de l'entreprise, mais à condition qu'il soit rigoureusement appliqué, régulièrement actualisé et pleinement intégré dans la prise de décision stratégique.

Les hypothèses de recherche ont été globalement confirmées, mettant en évidence les limites actuelles de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise étudiée. Ces constats soulignent la nécessité d'une évolution vers une gestion plus stratégique, basée sur la valorisation des compétences, l'anticipation des besoins et le renforcement du rôle de la fonction RH.

En définitive, la performance durable de l'entreprise repose sur sa capacité à transformer son capital humain en un véritable avantage concurrentiel, à travers une gestion cohérente, proactive et alignée avec ses objectifs stratégiques.

À cet effet, plusieurs suggestions peuvent être formulées. Il apparaît essentiel de renforcer l'adéquation entre les postes et les compétences à travers une meilleure gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). De plus, l'entreprise gagnerait à améliorer le suivi et l'évaluation des actions de formation afin d'en mesurer l'impact réel sur la performance. Il est également recommandé de réduire l'écart entre l'organisation formelle et les pratiques réelles, en veillant à une application plus rigoureuse des procédures RH. Par ailleurs, l'intégration de la fonction RH dans le processus de décision stratégique constitue un levier important pour assurer un meilleur alignement entre les ressources humaines et les objectifs de l'entreprise.

En définitive, la performance durable de l'entreprise repose sur sa capacité à transformer son capital humain en un véritable avantage concurrentiel, à travers une gestion cohérente, proactive et alignée avec ses objectifs stratégiques.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

BECKER G.S., « Human Capital », National Bureau of Economic Research, New York, Columbia University Press, 1964.

CALORI R., « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Dunod, Paris, 1998.

DETRIE J-P. et al., « Stratégor », 4ème édition, Paris, 1997.

DOSSO C., « Le pouvoir du capital humain : Explorez votre potentiel avec l'approche I.M.D.E », Éditions L'Harmattan, 2024.

EDVINSSON L. et al., « Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower », Harper Business, New York, 1997.

FOURMY M., « Ressources humaines stratégique et création de valeur », Paris, 2012.

GENEREUX J., « Introduction à l'économie », Éditions Le Seuil, Paris, 1992, 3ème édition 2000.

HELFER J-P. et al., « Management stratégique », 9ème édition.

HENRIET B., « Audit de la communication interne », 4ème édition, Éditions d'Organisation, Paris, 1996.

JOHNSON G. et al., « Stratégique », 13ème édition, France, 2023.

LEMIRE L. et al., « La planification stratégique des ressources humaines », 2ème édition.

LETHILLEUX L., « L'essentiel de la GRH », 8ème édition, Éditions Gualino, 2014/2015.

LEVY-LEBOYER C., « La gestion des compétences », 2ème édition, Paris, 2009.

LOUVAN B., « Management des compétences : évaluation, développement et gestion », Éditions De Boeck, Bruxelles, 2004.

MARTORY B., « Contrôle de gestion social », Éditions Vuibert, Paris, 1990.

OCDE, « Le capital humain : la valeur des gens », Les essentielles de l'OCDE, Éditions Dunod.

PERETTI J-M., « Gestion des ressources humaines », 21ème édition, Paris, 2016.

PERETTI J-M. & ROUSSEL P., « Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000 », Éditions Vuibert, Paris, 2000.

PERETTI J-M. & MAGOT J-P., « Rémunération », Éditions Vuibert, Paris, 2012.

STIGLITZ J. et al., « Principes d'économie moderne », Broché, 2007.

Alia Conseil, « Le guide de gestion de ressources humaines », 2013

DEFELIX C., KLARSFELD A. & OIRY E., « Nouveaux regards sur la gestion des compétences », Vuibert, Paris, 2006.

DRUCKER P.F., « La pratique du management », Éditions d'Organisation, Paris, 1957.

DURAND J-P. & WEIL R., « Sociologie contemporaine », Vigot, Paris, 1993.

FOMBRUN C., TICHY N. & DEVANNA M., « Strategic Human Resource Management », Wiley, New York, 1984.

IGALENS J. & SCOUARNEC A., « La GRH de demain », Éditions d'Organisation, Paris, 2003.

LE BOTERF G., « Construire les compétences individuelles et collectives », Éditions d'Organisation, Paris, 2000.

MILES R.E. & SNOW C.C., « Organizational Strategy, Structure, and Process », McGraw-Hill, New York, 1978.

MINTZBERG H., « Structure et dynamique des organisations », Éditions d'Organisation, Paris, 1982.

PORTER M.E., « L'avantage concurrentiel », InterÉditions, Paris, 1986.

SCHULTZ T.W., « Investment in Human Capital », The American Economic Review, 1961.

SEKIOU L. et al., « Gestion des ressources humaines », De Boeck, Bruxelles, 2ème édition, 2001.

THEVENET M. et al., « Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson, Paris, 2012.

ULRICH D., « Human Resource Champions », Harvard Business School Press, Boston, 1997.

WEISS D. et al., « Ressources humaines », Éditions d'Organisation, Paris, 3ème édition, 2005.

WILS T., LE LOUARN J-Y. & GUERIN G., « Planification stratégique des ressources humaines », Les Presses de l'Université de Montréal, 1991.

ZARIFIAN P., « Le modèle de la compétence », Éditions Liaisons, Paris, 2001.

Mémoires :

BADJA Ouissam, « Développement des compétences pour la valorisation du capital humain », Mémoire de master en sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2020-2021.

DRIS S. & KASMI Z., « L'impact du système de rémunération sur la motivation du personnel », Mémoire de master en sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, 2023.

AMRANI S., « Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la performance de l'entreprise », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Alger 3, 2015.

BELARBI A., « L'alignement stratégique des ressources humaines : enjeux et pratiques dans les entreprises algériennes », Mémoire de master, Université d'Oran 2, 2019.

Sites web :

- www.rh-info.com
- www.andrh.fr
- www.manager-go.com
- https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385d42b9a5cf.pdf
- https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5385a4e79e6a5.pdf
- https://karim-hamou.e-monsite.com/medias/files/cours-du-chapitre-104.pdf

- www.strategie.gouv.fr — France Stratégie, publications sur la performance et l'emploi

ANNEXES

La grille de salaire

Groupe LOGITRANS - Grille Salaires Applicable A Compter du 01/01/ 2023

Groupe S.P	Catégorie	CLASSES														
		Classe 1			Classe 2			Classe 3			Classe 4			Classe 5		
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Exécution	6	23 958	26 354	28 989	30 922	32 983	35 182	37 528	40 029	42 698	45 544	48 582	51 819	55 274	58 960	62 890
	7	26 354	28 989	31 888	34 014	36 282	38 701	41 280	44 032	46 967	50 099	53 438	57 002	60 801	64 855	69 179
	8	28 989	31 888	35 077	37 416	39 909	42 570	45 409	48 435	51 665	55 109	58 783	62 702	66 882	71 340	76 097
	9	31 888	35 077	38 584	41 157	43 901	46 827	49 949	53 279	56 831	60 620	64 661	68 972	73 570	78 475	83 707
Maitrise	10	35 077	38 584	42 443	45 272	48 291	51 510	54 944	58 608	62 515	66 682	71 127	75 869	80 927	86 323	92 077
	11	38 584	42 443	46 688	49 800	53 120	56 661	60 438	64 468	68 766	73 350	78 240	83 456	89 020	94 955	101 284
	12	42 443	46 688	51 356	54 780	58 432	62 327	66 482	70 914	75 642	80 685	86 064	91 801	97 922	104 450	111 413
	13	46 688	51 356	56 491	60 258	64 275	68 560	73 131	78 006	83 207	88 754	94 670	100 982	107 714	114 894	122 555
Cadre	14	51 356	56 491	62 141	66 284	70 703	75 416	80 443	85 807	91 527	97 629	104 137	111 080	118 486	126 385	134 810
	15	56 491	62 141	68 355	72 912	77 773	82 958	88 489	94 387	100 679	107 392	114 551	122 188	130 334	139 023	148 292
	16	62 141	68 355	75 191	80 204	85 551	91 253	97 337	103 826	110 748	118 131	126 007	134 407	143 367	152 925	163 120
	17	68 355	75 191	82 710	88 224	94 105	100 379	107 070	114 208	121 823	129 944	138 607	147 847	157 704	168 218	179 432
Cadre Supérieur	18	75 191	82 710	90 980	97 046	103 516	110 416	117 778	125 629	134 005	142 939	152 467	162 632	173 474	185 039	197 375
	19	82 710	90 980	100 079	106 750	113 867	121 459	129 556	138 193	147 406	157 232	167 714	178 895	190 822	203 544	217 113
	20	90 980	100 079	110 086	117 426	125 254	133 605	142 511	152 012	162 146	172 955	184 486	196 785	209 904	223 897	238 824
	21	100 079	110 086	121 096	129 168	137 779	146 964	156 762	167 212	178 360	190 251	202 935	216 463	230 895	246 287	262 707

Les indemnités et primes de la convention collective

❖ Section 03 : Indemnités liées aux conditions de travail

Types d'indemnité	
Indemnité forfaitaire de service permanent.	- L'**IFSP** est une indemnité forfaitaire égale à **20 % du salaire de base**, accordée aux postes nécessitant des heures supplémentaires fréquentes non prévues par leur classification. - Elle **remplace totalement le paiement des heures supplémentaires** (non cumulable). - Elle est **supprimée** en cas d'absence, de congé, de changement de poste ou d'arrêt des tâches habituelles. - L'employeur peut **la retirer à tout moment** et revenir au paiement des heures supplémentaires réelles.
Indemnité de nuisance	- L'indemnité de nuisance est accordée aux travailleurs exposés à des conditions de travail difficiles (danger, saleté, pénibilité) non prévues dans la classification du poste. - Elle est calculée selon la durée d'exposition et le nombre de jours travaillés. - Elle est versée par jour selon le niveau de risque : 50 DA (très élevé), 40 DA (élevé), 30 DA (modéré)

	➢ Elle peut être réduite ou supprimée si les conditions de nuisance diminuent ou disparaissent. ➢ Les postes concernés sont fixés par l'employeur avec l'accord des représentants des travailleurs, et les salariés concernés bénéficient d'équipements de protection.
Indemnité de travail posté	➢ L'**indemnité de travail posté** est une prime accordée aux salariés qui travaillent en **équipe (rotation)** selon trois systèmes : continu, semi-continu ou discontinu. Elle est calculée en pourcentage du salaire de base (25 %, 15 % ou 10 % selon le système). Cette indemnité n'est pas cumulable avec l'IFSP et disparaît si le travail en équipe est supprimé.
Indemnité de nuit.	➢ L'indemnité de nuit est une prime accordée aux travailleurs qui effectuent leur travail pendant la période de nuit, c'est-à-dire entre 21 h et 5 h du matin. Elle est fixée à 100 DA par nuit travaillée. Cependant, cette indemnité n'est pas versée aux travailleurs qui sont déjà en travail posté, car l'indemnité de travail posté inclut déjà la compensation du travail de nuit.
Indemnité de zone géographique.	➢ L'indemnité de zone géographique est une somme versée aux travailleurs en fonction de la région dans laquelle ils exercent leur activité. Elle est accordée conformément à la réglementation en vigueur. Son montant est calculé à partir du salaire de base. Les taux appliqués ainsi que les zones concernées sont définis dans les annexes de la convention collective.

Indemnité d'isolement	✚ L'indemnité d'isolement est une somme versée aux travailleurs qui exercent leur activité dans des conditions d'éloignement ou d'isolement particuliers. ✚ Elle concerne notamment les employés travaillant dans des zones isolées comme Hassi-Messaoud ou dans des régions présentant des conditions similaires. ✚ Le montant de cette indemnité est fixé à 500 dinars par jour effectivement travaillé. Elle n'est pas versée en cas d'absence ou pendant les périodes de congé.
Indemnité de risque de contagion	✚ L'indemnité de risque de contagion est une somme versée aux travailleurs des centres médico-sociaux exposés de manière permanente à un risque de transmission de maladies dans le cadre de leur travail. Cette indemnité est accordée en fonction du niveau de risque auquel le travailleur est exposé : • 4 000 DA par mois pour un risque très élevé • 3 000 DA par mois pour un risque élevé • 2 000 DA par mois pour un risque modéré Les postes concernés ainsi que les conditions d'attribution sont définis par l'employeur. Cette indemnité est suspendue en cas d'absence ou de congé.

Section 04 : Indemnités liées aux fonctions de responsabilité.

Types d'indemnité	
Indemnité de responsabilité	✚ Un travailleur qui occupe un poste à responsabilité (chef, responsable…) reçoit une prime supplémentaire.

	Cette prime est égale à 40% de son salaire de base. Ce poste n'est pas permanent : l'employeur peut le donner ou le retirer à tout moment Si le travailleur perd ce poste, il retourne à son ancien poste ; il reçoit le **salaire de son ancien poste, ce** n'est pas une sanction
Indemnité d'intérim	Quand un travailleur remplace temporairement un poste supérieur, il reçoit une **prime qui correspond à la différence entre son salaire et celui du poste occupé.** Il peut aussi toucher les primes liées à ce poste.
Indemnité de caisse	Le travailleur qui gère de l'argent en espèces reçoit une prime mensuelle. Son montant dépend de la somme manipulée. En cas de manque d'argent, une partie peut être déduite de la prime ou du salaire selon les règles.

❖ **Section 05 : Primes liées à la productivité et aux résultats.**

Types d'indemnité	
Prime de rendement individuelle	C'est une prime mensuelle accordée pour récompenser l'effort et la performance du travailleur. Elle représente entre 0% et 20% du salaire de base selon les résultats du mois précédent. Elle est basée sur 4 critères : quantité de travail, qualité du travail, respect des délais, comportement Elle peut être réduite ou supprimée en cas d'absences, de mauvais résultats ou d'indiscipline.

❖ **Section 06 : Indemnités de remboursement de frais.**

Types d'indemnité	
Remboursement de frais de mission	✚ Une mission est un déplacement : inférieur à 1 mois (ou 22 jours ouvrables), à plus de 50 km ✚ Le travailleur reçoit une indemnité pour les repas et l'hébergement, selon son poste. ✚ Si l'entreprise prend en charge une partie (repas ou hôtel), l'indemnité est réduite : -75% si tout est pris en charge, -50% si une seule partie est prise en charge.
Indemnité de déplacement	✚ Elle concerne les déplacements : de plus de 1 mois ou 22 jours, entre 25 km et 50 km, moins de 25 km → indemnité de panier. ✚ Le travailleur reçoit aussi une indemnité pour repas et hébergement, mais à un montant plus faible que celui de la mission. ✚ Même règle de réduction en cas de prise en charge par l'entreprise (-50% ou -75%).
Indemnité de déplacement du personnel roulant	✚ Les chauffeurs et convoyeurs qui travaillent en déplacement reçoivent une **indemnité spécifique de transport.** ✚ Son montant est fixé par un accord interne de l'entreprise.
Indemnité de frais de voyage	✚ Certains travailleurs qui vivent dans des zones isolées (ex : bases de vie comme Hassi-Messaoud) reçoivent une indemnité quand ils : partent en congé ou rentrent en déplacement ou se déplacent pour des événements exceptionnels

	✚ Cette indemnité couvre l'aller et le retour selon les tarifs des transports publics. ✚ Si le travailleur choisit un autre moyen de transport plus cher, il paie la différence lui-même.
Frais de mission à l'étranger	✚ Quand un travailleur part en mission hors du pays, il reçoit des **indemnités de mission à l'étranger** selon les règles en vigueur.
Indemnité de panier	✚ Elle est donnée quand le travail est continu (plus de 4 h par jour) pour couvrir les repas. ✚ Avec un montant de 300 DA par jour travaille ✚ Elle est : Supprimée en cas d'absence ou congé Maintenue pendant le Ramadan Non cumulable avec mission ou déplacement Non versée si l'entreprise fournit le repas
Indemnité forfaitaire de transport	✚ Elle aide les travailleurs qui habitent loin du travail (plus de 1 km). Montant mensuel selon la distance : • 1 à 10 km → 1 500 DA • 11 à 25 km → 2 000 DA • 26 à 50 km → 3 000 DA • Plus de 50 km → 4 000 DA ✚ Conditions : • Uniquement pour les jours travaillés • Supprimée si transport pris en charge par l'entreprise
Indemnité d'utilisation du véhicule personnel	✚ Quand un travailleur utilise sa propre voiture pour aller travailler régulièrement, il reçoit une indemnité mensuelle :

	• Cadre supérieur → 5 000 DA • Cadre → 4 000 DA • Autres → 3 000 DA Conditions : • Autorisation de l'entreprise obligatoire • Utilisation réelle du véhicule • Pas cumulable avec l'indemnité de transport • Supprimée en cas d'absence ou congé Si le véhicule est utilisé pour le travail dans un rayon ≤ 50 km : il peut recevoir un complément de 40%
Indemnité Kilométrique	Quand le travailleur utilise sa voiture personnelle pour une mission de plus de 50 km : Il est remboursé selon la distance : 10 DA par kilomètre

❖ **Section 07 : Indemnités et Primes de départ.**

Types d'indemnité	
Prime de départ à la retraite	Le travailleur reçoit une prime lors de son départ à la retraite. Son montant dépend des années de service (dans le groupe et hors groupe). Calcul : • Service **dans le groupe** → divisé par 25 • Service **hors groupe** → divisé par 40 Le total obtenu (max 15) est multiplié par le salaire mensuel. Plafond : **15 mois de salaire** (pour 32 ans ou plus).

	➢ Si une autre formule de départ volontaire existe, cette prime n'est pas cumulable.
Indemnité de licenciement	➢ L'indemnité de licenciement est accordée aux travailleurs licenciés et calculée en fonction de leur ancienneté au sein du groupe, à raison d'un mois de salaire par année de service (chaque tranche de 12 mois), avec un maximum de 15 mois de salaire, en se basant sur le salaire utilisé pour les cotisations de sécurité sociale. Toute période restante d'au moins 6 mois est considérée comme une année complète. Par ailleurs, l'indemnité de départ volontaire n'est accordée que si le travailleur remplit les conditions requises, justifie d'au moins 10 ans d'ancienneté, et obtient l'accord de l'employeur. Enfin, en cas de réintégration après un départ volontaire, le salarié doit rembourser intégralement l'indemnité perçue dans un délai de 3 mois, sous peine de licenciement sans indemnité ni préavis.

❖ **Section 08 : Indemnités à caractère familial et social.**

Types d'indemnité	
Allocation pour salaire unique	➢ Le travailleur marié dont l'épouse ne travaille pas reçoit une **aide mensuelle**. ➢ Montant : **2 000 DA / mois** ➢ Les conditions sont fixées par l'employeur

Indemnité de décès & incapacité professionnelle totale	✚ Si un travailleur décède pendant son travail : sa famille (ayant droit) reçoit une indemnité de 12 mois de salaire et 18 mois si le décès est lié au travail (accident ou maladie professionnelle), plus de 50 000 DA pour les frais funéraires. S'il n'y a pas d'ayants droit, l'argent est donné aux parents proches (enfants ou parents)

❖ **Section 09 : Indemnités et primes exceptionnelles**

Types d'indemnité	
Valorisation de l'ancienneté de préretraite	Si un travailleur devient **incapable définitivement de travailler** à cause du travail : Condition : au moins **5 ans d'ancienneté** Il reçoit : **6 mois de salaire**
Prime d'inventaire	Accordée exceptionnellement au travailleur qui participe à l'inventaire (comptage, contrôle). Avec un montant de **5 000 DA,** versée après validation des travaux
Prime de bilan	Accordée exceptionnellement au travailleur qui participe à l'inventaire (comptage, contrôle). Avec un montant : **5 000 DA,** versée après validation des travaux
Prime de formation	Le travailleur qui assure des formations reçoit une **rémunération.** ✚ Le montant dépend du niveau de formation ✚ Fixé par l'entreprise
Prime de mérite	Prime exceptionnelle pour récompenser un travail remarquable. Avec un montant décidé librement par le directeur général
Prime intéressement aux résultats	Prime exceptionnelle pour récompenser un travail remarquable. Avec un montant décidé librement par le directeur général

Table des matières

Introduction : ..... A

Chapitre 01 : la startégie et le capital humain 5

Introduction du chapitre 01 : 5

Section 01: Cadre général de la stratégie 6

1. Définition et historique de la stratégie : 6

1.1 Historique : 6

1.2 Définition : 7

1.3 La hiérarchie du concept stratégie : 8

2. Les niveaux stratégiques : 10

2.1 La stratégie corporate : 10

2.1.1 Définition et périmètre : 10

2.1.2 La responsabilité de la stratégie corporate : 11

2.1.3 Diversification : 11

2.1.4 L'internationalisation : 12

2.2 La stratégie business : 12

2 .2.1 Définition : 12

2.2.2 Les domaines d'activité (DAS) : 12

2.2.3 Les facteurs de performance des domaines d'activités : 13

2.3 La stratégie fonctionnelle : 16

3. La démarche stratégique : 16

3.1 Définition : 16

3.2 Les objectifs de la démarche stratégique : 17

3.3 Les étapes de la démarche stratégique : 17

3.3.1 La détermination des objectifs stratégiques : 17

3.3.2 Diagnostic stratégique : 18

3.3.3 La mise en œuvre de la stratégie : 18

3.3.4 Le contrôle stratégique : 19

Section 02 : le capital humain dans l'entreprise 19

1. Les fondements du capital humain : 19

1.1 Définition du capital humain : 19

1.2 Les composantes du capital humain : 22

1.2.1 Les compétences techniques : 22
1.2.2 Les compétences non techniques (soft skills) : 22
1.2.3 Les connaissances académiques : 23
1.2.4 Les expériences professionnelles : 24
1.2.5 Les relations interpersonnelles : 24
1.2.6 La capacité d'adaptation : 24
1.2.7 L'état de santé : 25
2. Capital humain et développement des compétences : **..... 25**
2.1 Définition des compétences : 25
2.2 Développement de compétences : 26
2.3 Les options de développement des compétences : 27
2.3.1 L'expérience : 27
2.3.2 La formation : 27
2.3.3 La gestion stratégique des compétences : 28
3. Valorisation du capital humain : 29
3.1 la rémunération : 29
3.2 la formation : 30
3.3 Les conditions du travail : 30
3.4 L'information et la communication : 30
Section 03 : la place du capital humain dans la stratégie de l'entreprise 31
1. Le management stratégique du capital humain dans l'entreprise : 31
1.1 Le processus stratégique du management du capital humain : 31
1.2 Le système de pilotage du capital humain : 32
1.3 Le système d'évaluation du capital humain : 33
1.4 Le rôle de la fonction RH dans le management stratégique : 33
1.5 Les enjeux du processus stratégique de management du capital humain : 34
1.6 La garantie de l'équilibre économique et social par le processus stratégique de management du capital humain : 35
2.1 La première étape du processus est l'analyse des impacts du projet d'entreprise et des orientations stratégiques sur le management du capital humain : 36
2.2 La deuxième étape du processus est les impacts des choix stratégiques sur l'organisation et le système de management et la stratégie de capital humain : 38
2.3 La troisième étape est l'analyse des impacts de la stratégie sur la chaîne de valeur du capital humain : 39
a. Les enjeux : 39
c. Les facteurs clés de succès : 40

2.4 La dernière étape c'est la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie et l'alignement du management du capital humain : 40
3. Le pilotage du processus stratégique du capital humain : 41
Conclusion chapitre 1 : 44

CHAPITRE 02 : LE DIAGNOSTIC RH ET LES BESOINS EN CAPITAL HUMAIN. 46
Chapitre 02 : le diagnostic RH et les besoins en capital humain 47
Introduction de chapitre 02 : 47
Section 01 : La planification des ressources humaines 48
1. Les étapes de la planification stratégique des ressources humaines : 48
1.1 La première étape : 49
1.2 La 2ème étape : 49
1.3 La 3ème étape 49
1.4 La 4ème étape 49
1.5 La 5ème étape : 49
1.6 La 6ème étape : 50
1.7 La 7ème étape : 50
1.8 La 8ème étape 50
1.9 La 9ème étape : 51
1.10 la 10ème étape : 51
1.11 LA 11ème étape : 51
1.12 La 12ème étape : 52
1.13 La derniere étape : 52
2. L'intégration de la planification stratégique des ressources humaines à la planification stratégique de l'organisation : 53
3. Les approches de l'évaluation des impacts de la planification stratégique des ressources humaines à la planifi cation stratégique organisationnelle : 55
3.1 L'approche universitaire : 55
3.2 L'approche de configuration : 55
3.3 L'approche de la contingence : 55
3.4 L'approche d'architecture : 59
Section 02 : Le diagnostic quantitatif et qualitatif des RH 59
1. L'utilité D'un diagnostic des ressources humaines : 59

2. Diagnostic quantitatif (L'analyse quantitative des effectifs et leurs structures) :….. 60
2.1 L'effictif : 60
2.1.1 Les règles de décompte des effectifs : 60
2.1.2 L'effectif inscrit, l'effectif permanent et l'effectif fiscal : 60
2.2 La structure : 61
2.2.1 La pyramide des âges : 61
2.2.2 La répartition par genre : 62
2.2.3 La pyramide des anciennetés : 63
2.2.4 La répartition selon la nationalité : 63
2.3 Mouvements et évolutions : 63
2.3.2 Les départs : 64
2.3.3 les indicateurs : 64
2.4 La diversité des statuts : 65
2.5 L'emploi de l'effectif dans le bilan social : 66
2.6 Évaluation quantitative des RH : 66
3. Le diagnostic qualitatif (analyse des compétences) : 68
3.1 L'évaluation des compétences individuelles : 68
3.2 L'évaluation des compétences collectives : 69
3.3 L'évaluation des compétences : 70
Section 03: diagnostic de politiques du personnel..... 71
1. La politique de rémunération : 71
1.1 Définition de la politique de rémunération : 71
1.2 Les principes de la politique de rémunération : 72
1.3 Analyse et évaluation de la politique de rémunération : 72
2. L'analyse de la politique de la formation : 73
3. La politique de recrutement et promotion : 73
3.1 L'analyse de la politique de recrutement : 73
3.2 L'analyse de la politique de promotion : 74
Conclusion de chapitre 02 : ……75

Chapitre 03 : Diagnostic RH et alignement du capital humain avec les objectifs stratégiques – Étude de la filiale SNTR Transport 77
Introduction du chapitre 03 : 77
Section 1 : Présentation de la filiale SNTR Transport..... 78

1. La présentation du groupe LOGITRANS : 78
1.1 Historique du groupe LOGITRANS : 78
1.2 Les métiers du LOGITRANS 79
1.2.1 Transport routier de marchandises : 79
1.2.2 La logistique extra-portuaire : 80
1.2.3 La formation aux métiers de transport et logistique : 81
1.3 Les filiales du groupe LOGITRANS : 82
1.3.1 AGEFAL : 82
1.3.1 ACGS : 82
1.3.2 ACTL : 83
1.3.3 SNTR TRANSPORT : 83
1.3.3.1 Objet de la Société : 83
1.3.3.2 Marchés : 84
1.3.3.3 Organisation de la Société : 84
2. Organigramme de la filiale SNTR TRANSPORT : 86
Schéma N°01 : Organigramme de la filiale SNTR TRANSPORT, siège social 86
Source : document interne de l'organisation 86
2.1 La direction générale : 87
2.1.1 Missions : 87
2.2 La direction commerciale : 87
2.2.1 Missions : 87
2.2.2 Rattachement Hiérarchique : 87
2.2.3 Liaisons fonctionnelles : 87
2.2.4 Principales Fonctions de la Direction Commerciale : 88
2.3 La Direction Exploitation (D.E) : 89
2.3.1 Missions 89
2.3.2 Rattachement Hiérarchique : 89
2.3.3 Liaisons fonctionnelles 89
2.3.4 Principales Fonctions de la D.E : 90
2.4 La Direction des Finances et de la Comptabilité (D.F.C) : 91
2.4.1 Missions : 91
2.4.2 Rattachement Hiérarchique : 91
2.4.3 Liaisons fonctionnelles : 91
2.4.4 Principales Fonctions de la D.F.C : 91
2.5 La Direction des Ressources Humaines & Moyens (D.R.H.M) : 91

2.5.1 Missions : 91
2.5.2 Rattachement Hiérarchique : 92
2.5.3 Liaisons Fonctionnelles : 92
2.5.4 Principales Fonctions : 92
3. L'organigramme des unités de transport conventionnel : 94
Schéma N°02 : organigramme des unités de transport conventionnel 94
Source : document interne de l'organisation 94
Section 02 : l'analyse quantitative et qualitative des ressources humaines de SNTR Transports 95
1. L'étude quantitative des ressources humaines: 95
1.1 Vue d'ensemble des effectifs en 2024 : 95
1.1.1 Évolution des effectifs 2023/2024 : 95
1.1.2 Évolution des effectifs durant l'exercice 2024 : 96
1.1.3 Évolution des effectifs durant l'exercice 2024 par unité : 97
1.2 Analyse des mouvements des ressources humaines (flux RH) : 98
1.2 .1 Arrivées et départs durant l'exercice 2024 : 98
1.2.2 Arrivés et départs par unités en 2024 : 100
1.2.4 État des arrivés durant l'exercice 2024 : 101
1.2.4 État des départs : 101
1.2.5 État de départ à la retraite : 102
1.3 Structure des effectifs : 102
1.3.1 situation des effectifs par collectifs : 102
1.3.2 Effectifs par Collectifs durant l'exercice 2024 : 103
1.3.3 Effectifs par catégorie sociale professionnelle (CSP) : 104
1.3.4 Effectifs par CSP sur 12 mois : 106
1 .3.5 Effectifs par genre : 106
1.3.6 Effectifs par genre sur 12 mois : 107
1.3.7 Effectifs par contrat : 108
1.3.8 Effectifs par type de contrat : 108
1.3.9 Répartition par tranche d'âge du mois de décembre 2024 : 110
1.4 Calcule des indicateurs : 111
1.4.1 Part du personnel d'encadrement dans l'effectif total : 111
1.4.2 Part du personnel de production dans l'effectif total 111
1.4.3 Part du personnel commercial dans l'effectif total : 111
1.4.4 Part du personnel permanent dans l'effectif total : 111

1.4.5 Évolution de l'effectif moyen entre 2023 et 2024 : 112
1.4.6 Taux de démission du personnel : 112
1.4.7 Taux de licenciement du personnel : 112
1.4.8 Évolution de la part des cadres et de la maîtrise : 112
1.5 Comparaison des effectifs de 2024 et 2019 : 113
1.5.1 L'effectif global : 113
1.5.2 L'évolution des effectifs : 114
1.5.3 Le mouvement du personnel : 116
1.5.4 Effectif par type de contrat : 117
1.5.6 Effectif par catégorie sociale professionnelle : 119
1.5.7 Départ à la retraite : 120
1.6 Synthèse du diagnostic quantitatif : 121
1.6.1 Synthèse du diagnostic quantitatif de l'effectif de SNTR Transport de l'exercice 2024 121
Points forts : 121
1.6.2 Synthèse du diagnostic comparatif 2019–2024 122
2. L'étude qualitative : 124
2.1 l'évaluation du chef de service des ressources humaines : 125
2.1.1 La structure actuelle de la direction RH : 125
2.1.2 L'étude de la fiche d'évaluation du chef de service des ressources humaines par le DRH : 127
2.1.3 Les points forces et faiblesses extraits à partir de l'évaluation : 130
2.2 L'évaluation du chef de service commercial et des cadres marketing : 131
2.2.1 La structure de la direction commerciale : 131
2.2.2 L'étude de la fiche d'évaluation du chef de service commercial par le directeur commercial : 132
2.2.3 L'étude de la fiche d'évaluation des cadres marketing par le directeur commercial : 135
2.2.4 Les points forces et faiblesses extraits à partir de l'évaluation du chef de service commercial et marketing : 138
2.3 L'évaluation du chef de service d'affrètement : 139
2.3.1 La structure de la direction d'exploitation : 139
2.3.2 L'étude de la fiche d'évaluation du chef de service commercial par le directeur commercial : 140
3. Synthèse de l'analyse qualitative : 141
Section 03 : l'analyse de la politique de personnel et du climat social 142
1. L'analyse de la politique de recrutement : 143

1.1 Les étapes de recrutement : 143
1.2 La politique de rémunération : 144
1.3 Les points forts et faibles du recrutement : 144
2. L'analyse de la politique de formation : 146
3. L'analyse de la politique de rémunération et promotion : 147
3.1 L'analyse de la politoque de rémunération : 147
3.2 Les procédures de promotion : ……..150
Conclusion générale : 154
ANNEXES..... 160