

**CHAPITRE I :**  
**Les fondements de la Gestion des**  
**Ressources Humaines**

La gestion des ressources humaines constitue une fonction très importante dans l'organisation. Depuis les années 1980, cette dernière est considérée comme un élément stratégique et un moteur de création de valeur, dont ces activités sont de plus en plus progressées. La gestion des ressources humaines vise à: planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer en amont afin de fournir de meilleur prestation en aval, qui se traduit par la gestion efficace des ressources humaines qui facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise

Notre travail s'articule au tour de trois sections. Nous aborderons la notion de la gestion des ressources humaines avec ses définitions et son évolution. La deuxième section ; sera consacrée aux activités principales de la gestion des ressources humaine. Et enfin dans la troisième section ; nous énumérerons la gestion des ressources humaines dans le contexte internationale.

## **Section 1 : Définition, évolution de la GRH**

La gestion des ressources humaines est une fonction clé dans l'organisation de l'entreprise, qui a beaucoup évolué au fil du temps.

### **1.1 Définition de la GRH :**

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines :

Selon Lakhdar SEKIOU et autres auteurs dans leur ouvrage *Gestion des ressources humaines* : « La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (formation, recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et performance optimales de la part des individus et de l'organisation .Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un cout. Elle fait du partage de la fonction RH une propriété nécessaire pour la coordination des ressources ». <sup>1</sup>

Une deuxième définition : « Gérer les ressources humaines, c'est permettre à l'entreprise de disposer des meilleurs profils, au meilleur moment, dans la meilleur organisation, avec les meilleurs processus et dans la durée pour contribuer à créer de la valeur, pour s'appuyer sur les bons relais, pour mobiliser et faire adhérer l'ensemble des acteurs d'une organisation vers un objectif commun ». <sup>2</sup>

Shimon L.DOLAN et Tania Saba et autres auteurs ont défini la GRH d'une organisation comme : « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ». <sup>3</sup>

De ces trois définitions, on peut définir la gestion des ressources humaines comme un ensemble de pratiques et de procédures ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines dans une perspective d'assurer la performance du personnel d'une part et de rendre l'organisation plus performante d'une autre part .

### **1.2 Historique de la GRH :**

Le management des ressources humaines a récemment trouvé son importance dans les

---

<sup>1</sup> SEKIOU .L et autres : "*Gestion des ressources humaines*", édition De Boeck, Bruxelles, 2001, P.10.

<sup>2</sup> AUTISSIER David et SIMONION Blandine, " Mesurer la performance des RH ", éditions d'organisation, Paris, 2009, P.50.

<sup>3</sup> Shimon. L et SABA. T et autres : "*La GRH: Tendances, enjeux et pratiques actuelles*", Québec, édition ERPI, 2002, P.5.

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

entreprises, la fonction « personnel » a émergé lentement à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, pour devenir fonction « ressources humaines », et être connue comme une fonction importante et stratégique à la fin du 20<sup>ème</sup> et au début du 21<sup>ème</sup> siècle.

### 1.2.1 Évolution de la GRH :

**Tableau N°01: Fonction ressources humaines à travers le temps :**

Étapes	Évaluation
1850 – 1900	<ul style="list-style-type: none"><li>• Non-existence formelle de la fonction personnelle ;</li><li>• Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur ;</li><li>• Centralisation des tache ; paie et comptabilité relèvent de la direction ;</li><li>• Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle ;</li><li>• Naissance dans les usines des postes de secrétaire sociale dans la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle.</li></ul>
1900 – 1940	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations ;</li><li>• Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP) ;</li><li>• Taches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relation avec les travailleurs ;</li><li>• Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo.</li></ul>
1940 - 1960	<ul style="list-style-type: none"><li>• Émergence de l'activité « relations industrielles » (RI) ;</li><li>• Croissance du syndicalisme de masse ;</li><li>• Élargissement et restructuration de la fonction personnelle (GP) ;</li><li>• Développement des associations de professionnelle en RH ;</li><li>• Priorité à la formation et aux avantages sociaux.</li></ul>
1960 – 1980	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maturation de la fonction RH et des RI ;</li><li>• Diminution du pouvoir de l'activité RI ;</li><li>• Accroissement de la législation du travail ;</li><li>• Développement de l'informatique et du traitement de la paie ;</li><li>• Amélioration des compétences des gestionnaires en RH ;</li><li>• Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines ;</li><li>• Influence de l'approche systématique.</li></ul>

<b>1980 – 1990</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation ;</li><li>• Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologiques, recyclage, santé et sécurité,...etc ;</li><li>• Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations.</li></ul>
<b>1990</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH;</li><li>• Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.</li></ul>

**Source:** SEKIOU .L et autres, Gestion des ressources humaines, édition De bock, Bruxelles, 2001, P.7.

### **1.2.2 De la Gestion du personnel à la gestion des ressources humaines :**

La conception traditionnelle, perçue comme une source de coût qu'il faut minimiser est progressivement remplacée par la conception d'un personnel considérée comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation et sur lequel il faut investir.

#### **1.2.2.1 Les similitudes entre la Gestion du personnel et la GRH :**

- S'appuyer sur la stratégie globale de l'organisation.
- Coopération avec les dirigeants dans la gestion du personnel de l'organisation.
- Correspondance les valeurs spécifiques de respecter l'individu et faites équilibre entre les besoins organisationnels et les besoins individuels et le développement du personnel afin de contribuer à l'autosatisfaction dans la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Mettre la bonne personne et de développer sa capacités pour l'endroit et le bon emploi.
- S'appuyer sur les même techniques de sélection, formation développement des gestionnaires et l'évaluation des performances et récompenses

#### **1.2.2.2 Les différences entre la Gestion du personnel et la GRH :**

- La gestion du personnel apparait comme une activité concernant plutôt les non- cadres, cela ne montre pas clairement l'accent sur la gestion des ressources humaines.
- Gestion des ressources humaines est considérée comme une activité complète

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

pour les cadres, tandis que la gestion du personnel vise principalement à essayer d'influencer sur la direction.

- Gestion des ressources humaines met l'accent sur l'importance de l'implication de la direction générale dans la gestion de la culture organisationnelle, tandis que la gestion du personnel est sceptique dans toutes les idées de développements organisationnels. Et des idées similaires ont des dimensions psychologiques et sociales.
- Gestion des ressources humaines joue un rôle plus central en raison de la nature stratégique.
- Gestion des ressources humaines repose principalement sur la philosophie de la direction générale afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, Malgré la reconnaissance des intérêts des travailleurs à l'organisation, cependant, ces intérêts sont classés dans la suite les intérêts de l'organisation dans son ensemble.

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel « à l'ancienne » et une direction des ressources humaines « moderne » :

**Tableau n° 02 : Évolution de la fonction ressource humaine.**

Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des ressources humaines
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prise en charge de certains recrutements</li><li>• Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition de la politique de recrutement.</li><li>• Gestion de certains recrutements stratégiques.</li><li>• Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels.</li><li>• Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation.</li></ul>

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition du plan de formation et suivi de la réalisation.</li><li>• Choix des prestataires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impulsion de la politique de formation.</li><li>• Pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation.</li></ul>
<b>Gestion des carrières</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peu d'actions dans ce domaine.</li><li>• Mise en place éventuelle d'entretiens annuels</li><li>Gestion des demandes de mutation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières.</li><li>• Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences.</li></ul>
<b>Paie et rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion administrative et supervision de la paie.</li><li>• Affectation des enveloppes d'augmentation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition de la politique salariale.</li><li>• Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable.</li><li>• Supervision de la partie compensation et bénéfices.</li></ul>

Source : APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres), (2004), *Les métiers des Ressources Humaines*.

### 1.3 Les modèles de la GRH :

Il existe plusieurs modèles <sup>1</sup> :

• **Modèle traditionnel** : Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficacité et la prédictibilité. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des humains.

• **Le modèle des relations humaines** : A la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion d'équité, la fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement d'entreprise.

<sup>1</sup> LETHIELEUX Laetitia : *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, édition Gualino, Paris, 2013, P.18 à 19.

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

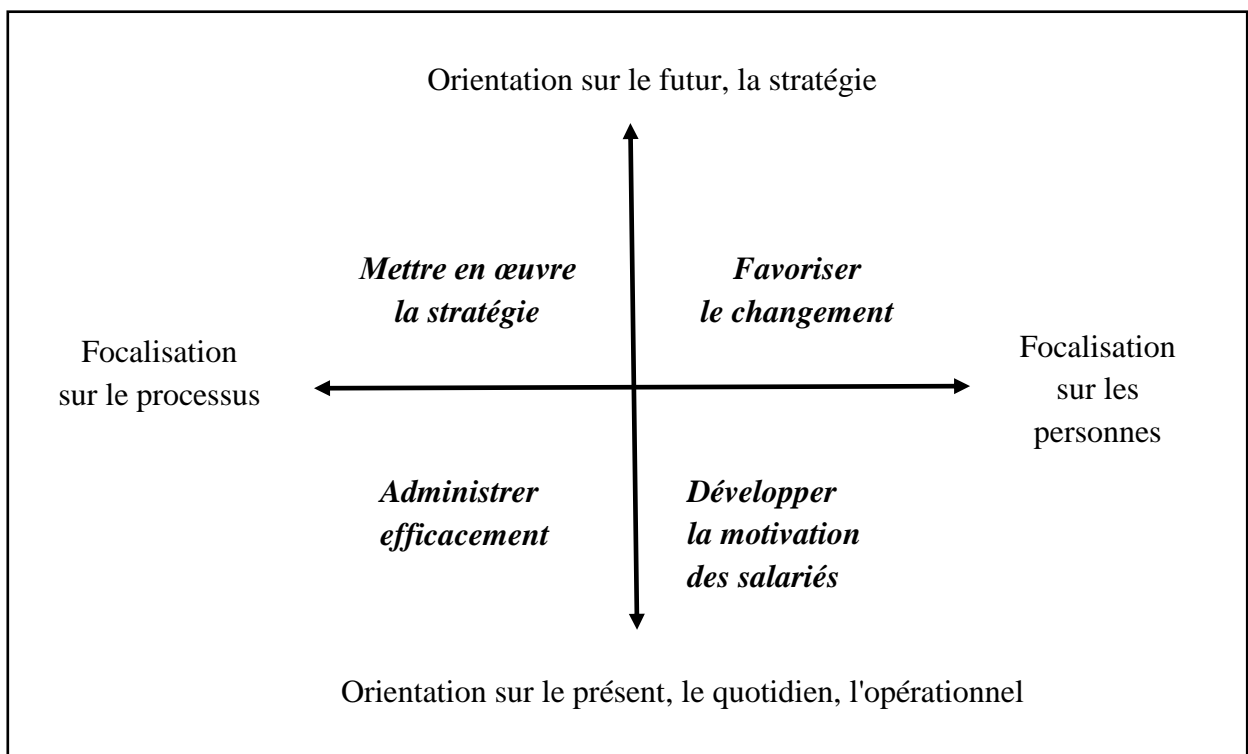
- **Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines** : Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer de la satisfaction mais la prise de décision et d'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

- **Le modèle de la gestion stratégique** : L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts d'organisation.

### 1.4 Les quatre missions de GRH :

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus

**Figure N°01** : Les missions de la GRH (d'après Dave Ulrich).



**Source:** Dave Ulrich, *human Resource Champions*, Editions Harvard Business School Press, Cambridge, 1996, P.83.



# Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

Selon Jean-Marie PERETTI,<sup>1</sup>

❖ **Administrer efficacement** : Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administrative, les directions centralisées, lourdes et peu réactives. Ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé. La microinformatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH. Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative.

❖ **Favoriser le changement** : Pour être agent du changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à assister à la hiérarchie.

❖ **Développer la motivation des salaires** : Le salaire doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces "5E" retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent son développement durable. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

Les 5 E<sup>2</sup> :

➤ **Équité** : Par équité, on peut entendre le rejet de toutes les pratiques visant à rompre l'égalité entre les salariés : «à travail égal, salaire égal». Le débat porte actuellement sur l'égalité des hommes et des femmes dans le monde du travail et au rejet des pratiques discriminatoires à l'embauche (*Exemple* : le CV anonyme).

➤ **Employabilité** : Il s'agit d'assurer le maintien de la mise à jour des compétences des salariés tout au long de leur carrière. L'objectif est de leur permettre d'être

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie: *Ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2012, P.32.

<sup>2</sup> BENMEDAKHENE Hanane et BENDJEDOU Nacera : *La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique*, mémoire de licence en Management et Gestion d'entreprise, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2014, P.12.

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

«employable» sur le marché du travail et ce n'importe quel moment de leur carrière. Cet objectif est réalisé essentiellement à l'aide des formations.

➤ **Épanouissement** : S'assurer du bien-être du salarié au sein de l'organisation afin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté. Cet épanouissement peut aussi bien être personnel (en respectant notamment l'équilibre entre vie personnelle et professionnel) que professionnel (respectives d'évolution au sein de la structure d'accueil).

➤ **Éthique** : La notion d'éthique est complexe. En gestion des ressources humaines, elle se traduit essentiellement par le respect des normes internationales du travail (exemples : l'interdiction du travail des enfants, de l'esclavage, au niveau de l'entreprise, il peut s'agir de s'engager à respecter l'environnement, à encourager le commerce équitable...etc.

➤ **Écoute** : La stratégie des « 5 E » passe par l'écoute des salariés et leurs attentes. La fonction ressources humaines devient une interface entre les salariés et leurs représentants avec la direction générale de l'entreprise.

❖ **Mettre en œuvre la stratégie** : Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

### 1.5 Les objectifs de la GRH :

La gestion des ressources humaines cherche à atteindre plusieurs objectifs qui participent tous à la réalisation de ces missions. Cinq grands ensembles qui peuvent concourir à englober<sup>1</sup> les objectifs des services :

- **Attirer** : L'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possèdent des habiletés et de l'expérience.
- **Conserver** : L'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont les préoccupations aout aussi primordiales que l'embauche.

---

<sup>1</sup> Gilles des roberts : *Un virage s'amorce dans la GRH au Québec*, les Affaires, Québec, 1988, P.23.

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

- **Développer** : Le changement perpétuel dans l'environnement de l'entreprise, exige à cette dernière d'avoir des ressources humaines flexibles. C'est par le biais de la formation que l'entreprise souhaite développer les compétences de son personnel et accroître leurs flexibilités.
- **Motiver et satisfaire** : Pour atteindre ces objectifs, la fonction RH doit se concentrer sur plusieurs domaines. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de les performances individuelles et collectives. Dans le domaine du climat du travail, l'effort doit se concentrer sur la communication entre les salariés et les employeurs. Et enfin dans le domaine de la santé et la sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail, par la mise en place des programmes de formation.
- **Être efficace** : Tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : L'acquisition et la conservation de ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produits de qualité, le contrôle du cout de travail du roulement des RH et de l'absentéisme, la qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction, le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable et l'environnement de travail sécuritaire...etc.

### 1.6 Les caractéristiques de la GRH :

Parmi les caractéristiques de GRH <sup>1</sup> :

**1.6.1 Fonction stratégique** : Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

**1.6.2 Fonction partagée** : La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'ateliers ...) exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

---

<sup>1</sup> LETHIELEUX Laetitia, Op.cit., P. 26 à 27.

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

**1.6.3 Fonction innovante :** La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un outil pour accompagner ces mutations.

**1.6.4 Gestion individuelle et collective :** La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

**1.6.5 Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs :** La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salarié nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

**1.6.6 Gestion à court et long terme :** Le fonctionnement d'une organisation fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur la court ou le long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humain importants.

**1.6.7 Gestion formelle et informelle :** Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». La fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (relation clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique directs permettant aux individus d'accéder aux informations).

**1.5.8 Gardienne des valeurs culturelles :** La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès de nouveau arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles à pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

## **Section 2 : Les activités principales de la GRH**

La gestion des ressources humaines comprend un ensemble d'éléments qui visent à assurer la fiabilité, la confiance et la performance des ressources humaines.

### **2.1 L'acquisition du personnel :**

Processus regroupant l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, telles le recrutement, la sélection et l'engagement, qui sont utilisées en vue de combler une charge de travail ou un poste.

#### **2.1.1 La gestion prévisionnelle des ressources humaines :**

La gestion prévisionnelle des ressources humaines comprend l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources compétentes nécessaires, et cela au moment où elle en a besoin.

##### **2.1.1.1 Définition :**

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes ». <sup>1</sup>

On peut dire donc que la GPRH est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences).

##### **2.1.1.2 Les objectifs de la GPRH :**

La GPRH se présente comme un outil efficace de gestion des ressources humaines, elle a pour objectifs <sup>2</sup>de :

- Permettre une meilleure utilisation des ressources humaines ;
- Accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise ;
- Obtenir davantage d'information sur les ressources humaines ;

---

<sup>1</sup> SEKIOU Lakhdar et autres : *La gestion du personnel*, édition d'organisation, Paris, 1986, P.70.

<sup>2</sup> SABA Tania et L.DOLAN Simon : *La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles*, Pearson, Canada, 2013, P.137.

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

- Agencer adéquatement les différents programmes en GRH ;
- Permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- Permettre de meilleurs procédés pour le recrutement et la sélection ; de meilleurs programmes de formation ...

### 2.1.1.3 L'importance de la GPRH :

Les nouvelles exigences sur le plan démographique et le plan des affaires, contribuent à accroître l'importance de la gestion des ressources humaines pour l'entreprise. La diversité de la main d'œuvre (vieillesse, féminisation, diversité ethnique), les lois adoptées dans le domaine de travail et enfin l'expansion des organisations suscitées par la forte concurrence qu'entraîne la mondialisation des marchés contribuent à accroître l'importance de la GPRH.

De ce fait, la gestion prévisionnelle permet de :

- Considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement plutôt que comme une dépense difficile à gérer ;
- Orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir ;
- Reconnaître l'existence d'un lien explicite entre la planification des ressources humaines et les autres fonctions organisationnelles telles que la planification stratégique, les prévisions économiques et les prévisions du marché ;
- Déterminer les méthodes de recrutement, des programmes de formations, des systèmes de rémunérations et des avantages sociaux ;

### 2.1.2 Le recrutement :

#### 2.1.2.1 Définition :

Le processus de recrutement peut être défini comme étant : « toutes les actions menées pour entreprendre une embauche, de la réflexion préalable sur le poste à pourvoir jusqu'à l'accueil du nouveau salarié ».<sup>1</sup>

De cette définition, on peut dire que le recrutement est l'ensemble des actions qui permettent d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

---

<sup>1</sup> SAGE Renee et BRISSON Dominique : *Les difficultés du recrutement et l'attractivité des entreprises*, éditions liaisons, Paris, 2001, P.22.

# Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

## 2.1.2.2 L'importance de recrutement :

L'importance du recrutement se confirme donc à travers son coût généré, sa contribution à la stabilité de la main d'œuvre et sa fourniture à toute organisation les compétences dont il aura besoin pour mettre en œuvre ces stratégies.

C'est à travers le recrutement, par exemple que peut être rajeunie une population de l'entreprise ou que le niveau au moyen de compétence peut être ajusté.

L'étude sur le recrutement se fera au complet dans le deuxième chapitre de notre travail.

## 2.1.2.3 Les objectifs de recrutement :

Le recrutement contribue à atteindre les objectifs suivants <sup>1</sup>:

- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés ;
- Rechercher des employés dont le profil, ainsi permettre à l'entreprise de renouveler sa base de compétence ;
- Réduire les risques de départ hâtif des candidats embauchés par l'organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelle ;
- Respecter les normes de l'entreprise en ce qui a trait aux programmes d'équité en matière d'emploi et aux considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main-d'œuvre ;
- Fournir à l'entreprise des ressources humaines de meilleures qualités, au moment opportun et aux moindres couts possibles ;
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme ;
- Assurer l'adéquation homme/poste (mettre la bonne personne à la bonne place) .

## 2.2 La stimulation des ressources humaines :

### 2.2.1 La rémunération :

La rémunération de puis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des couts et de levier de motivation et de performance pour les salariés.

---

<sup>1</sup> BRUN Jean-Pierre et autres : *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Éducation, Montréal, 2004, P.162.

### 2.2.1.1 Définition :

«La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation». <sup>1</sup>

### 2.2.1.2 Les enjeux et les objectifs de la rémunération:

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation<sup>2</sup> :

**a. L'équité:** Les salariés ont besoin de percevoir un sentiment de justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération au-delà d'être le reflet du système de valeurs de l'entreprise, renvoie à la place et à la valeur de la personne dans l'entreprise.

**b. La compétitivité:** Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un équilibre entre réduire ses coûts humains et investir dans le développement des personnes. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.

**c. La flexibilité:** Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts : les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

**d. La reconnaissance des prestations fournies :** Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de Maslow est reprise, la satisfaction des besoins primaires semblait en France ne plus être un enjeu. Au vu de la paupérisation de certains salariés, il semble qu'à nouveau depuis la crise, la rémunération doive répondre à des besoins humains de base : les besoins physiologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

---

<sup>1</sup> L.DOLAN Simon, et autres , *La gestion de ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition d'organisation, paris, 2002, P.384.

<sup>2</sup> THEVENET Maurice et autres : *Formations RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines*, édition d'organisation, Pearson Education France, 2012, P.213.



## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

Afin que la politique de rémunération soit un outil de gestion et une source de compétitivité, elle doit servir la stratégie de l'entreprise et répondre aux questions suivantes :

- Quels sont ses objectifs de développement à court et à moyen terme ?
- Quel est le degré de compétitivité du marché dans lequel l'entreprise évolue ?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'organisation ?
- Dans quelle mesure l'organisation cherche-t-elle à valoriser son collectif de travail et le considère-t-elle comme un capital social ?

La politique de rémunération doit être cohérente avec les réponses à ces questions, c'est-à-dire avec la stratégie de l'entreprise. Une fois cette cohérence déterminée, les finalités de la politique de rémunération doivent être hiérarchisées. Elles peuvent être de plusieurs ordres :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Fidéliser;
- Respecter l'équité interne ;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

### 2.2.1.3 Les éléments constitutifs de la rémunération :

**1) Le salaire de base :** Le montant verse aux salariés calculés sur base du classement des postes organisationnels, fondés sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce.

**2) Les heures supplémentaires :** Elles sont effectuées au-delà de la durée légale de travail, elles doivent être analysées de point de vue des causes qui les justifient et des effets qu'elles entraînent.

**3) Les primes:** Elles sont reçues, soit à la fin de l'année (conventionnelle), soit à un salaire répondant aux objectifs fixés (individuelles), soit à un effort général (collectif).

### Avantages supplémentaires :

- ❖ Des avantages dont bénéficient l'ensemble du personnel (installations sportives) ;
- ❖ Avantages attribués d'une manière sélective (voyages, logement) ;
- ❖ Avantages sociaux (couverture du risque maladie, congés supplémentaires).

### 2.2.2 L'évaluation de la performance :

#### 2.2.2.1 Définition de l'évaluation de la performance du personnel :

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »<sup>1</sup>.

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération,...).

#### 2.2.2.2 Les objectifs de l'évaluation de la performance:

L'évaluation joue un rôle important dans plusieurs programmes de la GRH.

Les objectifs de l'évaluation <sup>2</sup>en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

- Connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur ;
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué ;
- Savoir ce que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général ;
- Connaître les objectifs visés dans l'avenir ;
- Connaître et discuter des possibilités de progresser dans l'entreprise ;
- Identifier la formation à acquérir.

En ce qui concerne l'employeur, l'évaluation lui permet de :

- Connaître le rendement de chacun de ses employés ;
- Posséder des données suffisantes pour appuyer ses recommandations quant aux promotions, mutations, augmentations des salaires ;
- Être en mesure de conseiller adéquatement ses employés pour favoriser l'acquisition de connaissance ;

---

<sup>1</sup> SEKIOU et autres, Op.cit. P 304.

<sup>2</sup> MAURICE Thévenet, et autres, Op.cit., P.118

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

- Connaître les réactions, les attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leur travail.

### 2.2.2.3 L'importance de l'évaluation de la performance :

La gestion des ressources humaines a pour objectif de servir la stratégie de l'entreprise. Dans le contexte d'imprévisibilité dans lequel les entreprises évoluent, les organisations doivent donc être capables d'évaluer leur portefeuille de ressources humaines et d'anticiper les évolutions de leurs compétences. Le système d'appréciation est au carrefour de la gestion des hommes, et ce, pour plusieurs raisons :

- Il est le point d'ancrage de la relation entre un manager et son collaborateur.
- Il sert de base à la connaissance des salariés de l'entreprise.
- Il sert de référence pour toute décision de gestion des ressources humaines.
- C'est un moment crucial de communication en entreprise.

### 2.3 Le développement des ressources humaines :

#### 2.3.1 La formation :

D'abord considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

##### 2.3.1.1 Définition :

Selon LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ». <sup>1</sup>

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

---

<sup>1</sup> LOUART Pierre : *Gestion des ressources humaines*, édition Eyrolles, Paris, 1994. P.130

### 2.3.1.2 Les objectifs de la formation:

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation.

Les principaux objectifs de la formation :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés;
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation;
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles;
- Développer les capacités de jugement des formés;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes;
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment;
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel ;

### 2.3.1.3 L'importance de la formation :

La formation a une grande importance car elle est :

- ✓ Un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;
- ✓ Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel ;
- ✓ Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

### 2.3.2 La gestion de carrières :

#### 2.3.2.1 Définitions:

L'expression "**gestion de carrière**" est composée de deux mots "**gestion**" et "**carrière**". Tout d'abord, la notion même de carrière mérite d'être bien définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés gèrent.

- **La carrière** : Une carrière, d'après HELLRIEGEL D. et autres est : « une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> HELLRIEGEL D. et autres : *Management des organisations*, De boeck, Bruxelles ; 2006, P.6.

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

➤ **La gestion des carrières :** C'est le suivi dans le passé le présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation<sup>1</sup>.

### 2.3.2.3 Importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. De nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation. Le tableau suivant énumère les besoins individuels et les besoins organisationnels que la gestion des carrières permet de combler.

**Tableau n° 03 : L'importance de la gestion des carrières**

Pour les individus	Pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.</li><li>• Pouvoir développer leurs compétences. S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci.</li><li>• Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.).</li><li>• Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.</li><li>• Améliorer sa flexibilité. Mettre en place une relève de qualité. Renforcer sa culture.</li><li>• Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.</li></ul>

**Source:** Adapté de G. Guérin et T. Wils, «La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels», *Revue de gestion des ressources humaines*, nos 5/6, 1993, p. 13-30.

---

<sup>1</sup> PERETTI J-M, *Gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 1998, P. 239.

### **Section 3 : La gestion des ressources humaines** **dans le contexte internationale:**

Dans cette section, nous expliquons le phénomène d'internationalisation des entreprises, les étapes que doivent franchir les entreprises multinationales et les stratégies qui s'imposent à elles.

#### **3.1 Entreprise multinationale :**

##### **3.1.1 Définition :**

Une entreprise multinationale est une entreprise, de grande taille, qui est implantée à l'étranger par le biais de filiales, avec une stratégie et une organisation conçue à l'échelle mondiale. Elle exerce ses activités dans plusieurs zones géographiques, mais avec un seul centre ou un centre principal de décision. Les décisions d'une entreprise multinationale reposent principalement sur des critères d'économie d'échelle, de politique fiscale et de rapatriement des profits<sup>1</sup>.

##### **3.1.2 Les étapes de l'évolution des entreprises multinationales :**

Une fois qu'elle a pris la décision de se déployer sur les marchés internationaux, l'organisation peut entreprendre de nombreuses démarches. La transformation d'une organisation nationale en organisation multinationale comporte généralement les étapes suivantes<sup>2</sup>:

###### **a. Première étape: L'exportation des biens ou des services**

Dans cette première étape, l'organisation explore le marché avec prudence. On confie la responsabilité du produit à un intermédiaire, par exemple à un exportateur ou à un distributeur étranger. Les organisations peuvent également décider de faire distribuer leurs produits par une entreprise installée dans la région où on compte avoir des activités commerciales pour observer la réaction des consommateurs aux produits et aux services. Généralement, la dernière phase de cette étape fait intervenir la mise sur pied d'un service des exportations dont le personnel supervise les activités à partir du siège social.

---

<sup>1</sup> <http://www.trader-finance.fr>, 06/03/2015, 16: 56

<sup>2</sup> SABA Tania et L.DOLAN Simon, *La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles*, édition Person, Canada, 2013, P.686.

### **b. Deuxième étape : La création de filiales à l'étranger**

À cette étape, on met sur pied des filiales sur les marchés étrangers. L'organisation décide alors si le personnel de ces filiales doit être formé de ressortissants du pays de la société mère ou de ceux des pays hôtes. Cette décision dépend de la connaissance que la société mère peut avoir du marché étranger et de la sensibilité dont elle témoigne envers les besoins du pays hôte, des problèmes liés aux différences de langue, ainsi que de questions d'ordre juridique, politique et social.

### **c. Troisième étape : La division internationale**

À cette étape, on passe de la commercialisation d'un produit à l'étranger à la production de ce bien dans le pays étranger. On crée ensuite au sein de l'entreprise une division internationale regroupant toutes les activités internationales, qui seront gérées par des cadres supérieurs travaillant au siège social. Si elle poursuit ses activités dans plus d'un pays, l'organisation tend à employer des ressortissants des pays d'origine parce qu'elle peut de cette façon exercer une meilleure emprise sur ses activités.

### **d. Quatrième étape : La mondialisation du produit la création de la division régionale**

L'entreprise aborde cette étape lorsque l'envergure de ses activités internationales l'oblige à se doter d'une structure plus complexe. On crée des unités de production, de recherche et développement ainsi que des sièges sociaux régionaux dans les continents et les régions géographiques où l'organisation est implantée ou compte étendre le champ de ses activités. Les entreprises multinationales recourent aux gestionnaires du siège social et aux employés du pays hôte pour influencer les décisions relatives à la normalisation et à la diversification des produits. La maîtrise des activités sur le plan local doit parfois être plus forte a causé des différences regardant les marchés, les besoins des consommateurs, la culture, ou encore en raison de l'existence de problèmes juridiques particuliers. Il arrive souvent que des décisions importantes continuent à relever du siège social. L'organisation des ressources humaines se transforme parce que bien des fonctions exercées auparavant par le siège social sont confiées aux filiales, au fur et à mesure que celles-ci s'adaptent aux exigences propres au pays hôte.

### 3.1.3 Les différentes approches adoptées par les multinationales :

**Tableau N°04:** Les approches adoptées par les entreprises multinationales et leur influence sur les activités de gestion des ressources humaines dans les filiales :

	<b>Approche Ethnocentrique</b>	<b>Approche Polycentrique</b>	<b>Approche Géocentrique</b>
<b>Structure de l'organisation</b>	Complexe au siège social, simple dans les filiales.	Diversité et décentralisé	Plus complexe et plus interdépendante que les autres
<b>Autorité exercée par le siège social</b>	Totale	Relativement faible	Collaboration avec les filiales
<b>Évaluation et contrôle</b>	Selon les critères établis par le siège social	Déterminé localement	En fonction des normes universelles et locales
<b>Rémunération et incitatifs financiers</b>	Élevé au siège social, faible dans les filiales	Très variés dans les filiales	Cadres locaux et internationaux rémunérés en fonction de l'atteinte des objectifs
<b>Communication et flux d'informations</b>	Du siège social vers les filiales	Faible volume, aussi bien en provenance du siège social que vers le siège social à partir	Fort volume circulant entre le siège social et les filiales, de même qu'entre les dirigeants des filiales
<b>Statut de l'entreprise</b>	Selon la nationalité du propriétaire ou selon l'emplacement du siège social	Selon la nationalité du pays d'accueil	International, mais accent mis sur les intérêts du pays d'accueil
<b>Renouvellement des effectives</b>	Recrutement et formation des employés du siège social pour occuper des postes dans le monde	Formation d'employés locaux pour occuper des postes dans leur pays	Recherche de candidats talentueux dans le monde pour occuper des postes dans le monde

Source : SABA Tania et L.DOLAN Simon, Op.cit., P.697



### 3.2 Gestion international des ressources humaines :

#### 3.2.1 Tableau n°05 : Les trois étapes d'évolution de la GIRH

Période	Évolution de la GIRH
Jusqu'en 1970	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de service de GIRH structuré au sein des entreprises, gestion des expatriés au cas par cas avec des pratiques non rationalisées.</li></ul>
Années 1980	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prise en compte de la dimension internationale au sein des RH: DRH zones.</li><li>• Rationalisation des pratiques d'expatriation (mise en place de procédure standard).</li></ul>
Depuis 1990	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition d'une stratégie mondiale de GRH (la fonction RH comme facilitateur du changement).</li><li>• Création de services dédiés à la GIRH et de postes d'experts (gestion de mobilité internationale, chargé d'études en rémunération, contrôleur de gestion sociale...).</li><li>• Rationalisation et transparence des packages d'expatriés avec des outils d'aide à la décision.</li></ul>

Source : BARABEL Michel et autres: *La gestion internationale des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2011, P.3.

#### 3.2.2 Les défis de la GIRH dans les entreprises internationales:

Parmi les défis de GIRH a l'international <sup>1</sup> :

##### 3.2.2.1 Gérer la complexité interculturelle :

Avec la mondialisation, les entreprises désormais organisées sur un plan international sont confrontées au problème de la coexistence de cultures nationales et de cultures de gestion différenciées selon les sites, les pays et les acteurs. L'expérience des expatriés, les manières différentes de valoriser et de récompenser la prise de risques, les conflits culturels entre dominants et dominés apparaissent avec la multiplication des fusions acquisitions, et des rachats d'entreprise. La culture devient un enjeu et un atout stratégique entre les acteurs d'origine, de parcours et de métiers différents. L'omniprésence du fait culturel transmis, appris, prescrit, dans les rapports de travail signifie que leur organisation fait partie intégrante des priorités des entreprises.

---

<sup>1</sup> FRIEDMAN Florence et autre : *Mémoire Les défis de la GRH face aux mutations des entreprises à l'international*, 2005, P.32 à 38.

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

Le taux d'échecs élevé des coopérations et fusions internationales montre que l'intégration des entreprises à l'échelle mondiale n'est pas facile. Les problèmes d'origine interculturelle deviennent ainsi des facteurs-clés d'échecs dans bien des cas car les malentendus sont source de perte, tant sur le plan de la gestion des ressources engagées, qui perdent leurs facultés et leurs compétences, que sur le plan des résultats attendus, qui ne peuvent se réaliser faute de compréhension. Le besoin d'une approche interculturelle du management est apparu en même temps que l'émergence des organisations de type matriciel qui ont-elles mêmes induit la mise en place de structures dites verticales au niveau mondial.

Les entreprises multinationales s'organisaient le plus souvent selon un modèle géographique avec des filiales implantées localement. La gestion du personnel d'une usine relevait de la direction du pays, mais souvent les décisions relatives aux volumes de production, aux investissements et à l'innovation étaient prises à l'échelon européen ou mondial.

C'est pour cette raison que la recherche en management interculturel étudie les comportements spécifiques dans les entreprises en considérant les facteurs d'influence d'origine culturelle, afin d'anticiper d'éventuels dysfonctionnements et de faciliter une coopération avenir. En effet, la gestion d'équipes de travail multiculturelles et la capacité à manager la diversité, souvent à distance, sont probablement des compétences-clés à acquérir pour l'encadrement de demain. Dans ce contexte, le défi de la GRH est de créer un cadre au sein duquel les qualités culturelles et individuelles des membres soient combinées afin de mieux gérer la complexité. La gestion de la diversité est devenue un facteur stratégique pour favoriser la cohésion de l'organisation et les synergies entre des activités réparties à l'échelle mondiale.

**a) Internationalisation et relativité du management :** Le management est confronté à la dimension collective et culturelle des entreprises.

Celle-ci est liée à leur histoire, à leurs modes spécifiques de travail en équipe et constitue leur identité. Cette dimension collective s'est développée dans un contexte, un pays, avec ses propres traditions.

Les fonctions managériales telles que la définition des objectifs, la planification, la communication, le leadership, les modes de contrôle de la réalisation, etc. semblent à priori universellement exécutables. Cependant, leur hétérogénéité se manifeste nettement à travers leur mode d'exécution dans des contextes internationaux. Car si l'objectif visé peut bien être

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

considéré comme universel, une forte relativité culturelle se manifeste au niveau de l'exécution. Structures organisationnelles, modes de communication, conception du temps, phases de planification et de réalisation, ou méthodes de direction sont fortement liés à la culture et ne peuvent être transposés tels quels dans d'autres pays.

Il en résulte qu'il n'existe aucun modèle de gestion universel car les techniques de management ne traduisent souvent que des problématiques propres à une partie du monde (Exemple du modèle Anglo-Saxon). Selon la culture d'origine, les postulats fondamentaux des hommes concernant le temps, l'information, la communication ou la hiérarchie peuvent diverger sensiblement et, par conséquent, influencer le management. Dès le moment où le management rencontre des cultures différentes, il est en situation de devenir interculturel. Des situations de management interculturel peuvent se rencontrer à l'intérieur d'un même pays ou au sein d'une même entreprise. Elles sont presque toujours présentes dans le cas des entreprises multinationales, si les stratégies de ces entreprises s'appuient sur un modèle unique émanant du quartier général, elles risquent fort de rencontrer de sérieuses résistances culturelles.

**b) Prise en compte de la pluralité culturelle :** Le mot culture, est dérivé du mot culte, qui désignait à l'origine un hommage rendu. Il fut ensuite appliqué au travail du sol, puis étendu au développement et au raffinement des manières. Tout en conservant ces définitions, il désigne aussi dans l'environnement social, un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements partagés par des individus et des groupes fondant leurs acquis sur des perceptions inconscientes et profondes. Définit la culture comme un ensemble de comportements, savoirs, savoir-faire d'un groupe humain ou d'une société donnée, ces activités étant acquises par un processus d'apprentissage, et transmises à l'ensemble de ses membres.

Bollinger et Hofstede (1987) ont étudié les différences dans les comportements de travail auprès de 116 000 employés d'une multinationale américaine (en l'occurrence IBM) œuvrant dans plus de 40 pays.

Ils ont déterminé quatre dimensions dans les cultures nationales, soit :

- **La distance hiérarchique** qui représente le degré de tolérance d'une société à l'égard d'une répartition inégale ou hiérarchisée du pouvoir au sein des organisations de travail.
- **La maîtrise de l'incertitude** qui correspond au degré auquel la société perçoit les situations mouvantes et ambiguës comme étant menaçantes et devant être maîtrisées.

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

- **L'individualisme opposé au collectivisme** qui indique le degré de préférence, entre l'individu et le groupe, en tant que ressource qu'une société choisit pour régler les conflits professionnels et sociaux.
- **la masculinité opposée à la féminité** qui détermine le degré de prise en considération par une société des critères dits "masculins", tels que la compétition, l'assurance, l'indépendance et l'insensibilité, comme valeurs dominantes, par comparaison avec les critères dits "féminins", tels que la solidarité, l'égalité, la fluidité entre les sexes, l'interdépendance, la qualité de vie et de l'empressement.

### 3.2.2.2 Développer une mentalité internationale et faciliter le leadership international:

Selon Vladimir PUCIK la plupart des entreprises internationales se doivent de relever le défi consistant à acquérir et à soutenir les capacités organisationnelles pour gérer les opérations internationales. Si elles veulent atteindre cet objectif, il leur faut changer le processus cognitif que les managers utilisent pour analyser les problèmes liés aux affaires.

Le manager qui possède une mentalité internationale attache beaucoup de valeur au partage de l'information, du savoir et de l'expérience à travers les frontières nationales, fonctionnelles et organisationnelles. Il cherche à atteindre un équilibre entre les priorités des pays, des organisations et des fonctions qui sont en compétition et qui émergent dans le processus de gestion internationale. Ces attitudes sont souvent décrites comme caractéristiques de la mentalité internationale. Même s'il apparaît évident que les entreprises internationales auront de plus en plus besoin de managers dotés d'une mentalité internationale, il n'est pas facile de traduire cette vision en une réalité opérationnelle. Or, une mentalité internationale n'est pas une caractéristique innée, elle s'acquiert avec les expériences de travail.

C'est à la fois la responsabilité des dirigeants et des professionnels des ressources humaines que de convenir de la nécessité d'avoir des managers internationaux.

Le recrutement externe permettra de repérer des personnes dotées de compétences internationales, sans prendre le risque d'investir dans le développement des compétences des ressources humaines. Si les talents internationaux sont si critiques pour les futurs leaders, dans quelle mesure la sélection des employés effectuée au début de leur carrière devra-t-elle tenir compte de leur capacité à acquérir des compétences pour travailler sur la scène internationale et de leur prédisposition à accepter des affectations à l'étranger ?

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

En outre, si l'acquisition d'une mentalité internationale représente une caractéristique-clé des leaders de l'avenir, l'une des principales tâches organisationnelles devra être de créer un environnement propice à l'éclosion de ce type de mentalité.

La formation au leadership international devra mettre l'accent sur la création d'occasions permettant aux employés d'acquérir des compétences en matière de leadership. Le programme devra donc favoriser les affectations à l'étranger, les assignations à des équipes multiculturelles et à des équipes de projets.

Il est important de noter que la formation en matière de leadership international devra également être accessible aux employés pouvant montrer qu'ils possèdent un certain potentiel dans ce domaine, indépendamment de leur pays d'origine ou de leur lieu d'affectation.

### **3.2.2.3 Encourager l'apprentissage organisationnel :**

En matière d'organisation, la diversité culturelle semble constituer un frein ou une contrainte plutôt qu'une opportunité. Dès lors, on considère que les démarches visant à uniformiser les structures sont guidées par le souci de réduire l'incertitude liée à la diversité et à la distance culturelle.

Dans ce domaine qui couvre notamment les multiples relations entre les sociétés-mères et leurs filiales, la question centrale est de repérer les éléments de structure d'organisation qui permettraient de valoriser la diversité culturelle. Cette valorisation s'exprime particulièrement dans l'apprentissage organisationnel, c'est à dire la capacité de l'entreprise à se régénérer, à absorber de nouvelles cultures géographiques, à intégrer des innovations faites en partenariat avec les clients, les fournisseurs ou les prestataires. Le knowledge management constituant aujourd'hui une forme avancée de l'apprentissage organisationnel.

Pour rencontrer les modifications rapides de leur environnement, une complexité croissante des questions à traiter et une incertitude plus prononcée, les organisations doivent être en état d'apprentissage permanent. Les connaissances implicites et explicites détenues dans l'organisation constituent une ressource-clé permettant des avantages concurrentiels significatifs dont l'entreprise bénéficie et qu'elle contribue à créer.

On considère aujourd'hui que la création de connaissances et la capacité d'apprentissage sont devenues des éléments fondamentaux de la compétitivité.

L'explicitation des connaissances tacites ou implicites, localisées dans le pays parent, mais aussi dans de nombreuses filiales étrangères peuvent renforcer et enrichir les avantages spécifiques des firmes, avantages dont la diffusion n'est plus le seul privilège du siège mais est alors partagé avec les filiales.

## Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

---

On repérera alors aisément les liens entre les structures d'organisation des entreprises multinationales et l'apprentissage organisationnel :

- **Les structures internationales** : Favoriseraient l'uniformisation plutôt que la valorisation des diversités ;
- **Dans les structures multinationales** : Les connaissances développées semblent limitées dans chacune des unités ;
- **Les structures transnationales** : Seraient plus propices au développement joint et au partage des connaissances au sein de l'organisation ;
- **Dans les structures globales** : Le développement des connaissances centrales semble confiné au niveau des quartiers généraux ou dans les pays d'origine.

### 3.2.3 Les approches utilisées en gestion internationale des ressources humaines:

Les approches relatives à la gestion des ressources humaines dans les entreprises multinationales peuvent se répartir en quatre grandes catégories. Ces approches ont des effets sur les pratiques et les stratégies de gestion des ressources humaines (Figure N°2) illustre les enjeux internationaux en gestion des ressources humaines qui accompagnent les étapes d'internationalisation des entreprises et qui déterminent les approches que nous nous proposons d'examiner dans les paragraphes suivants<sup>1</sup>.

**3.2.3.1 L'approche Polycentrique** : La gestion des ressources humaines au sein des entreprises qui se servent d'une approche polycentrique repose sur la prémisse que les valeurs, les normes et les coutumes varient d'un pays à l'autre. La gestion des unités locales aurait donc de meilleures chances de réussir si des cadres locaux s'en chargeaient. Les filiales disposent d'une certaine latitude dans la gestion des activités courantes. Le siège social conserve sa mainmise sur certains aspects de la gestion, notamment de la gestion financière. Chaque pays est traité comme une entité séparée. Bien que la filiale soit gérée par des ressortissants du pays hôte, la carrière des gestionnaires locaux ne franchit pas le seuil des unités locales et ils sont rarement promus à la société mère.

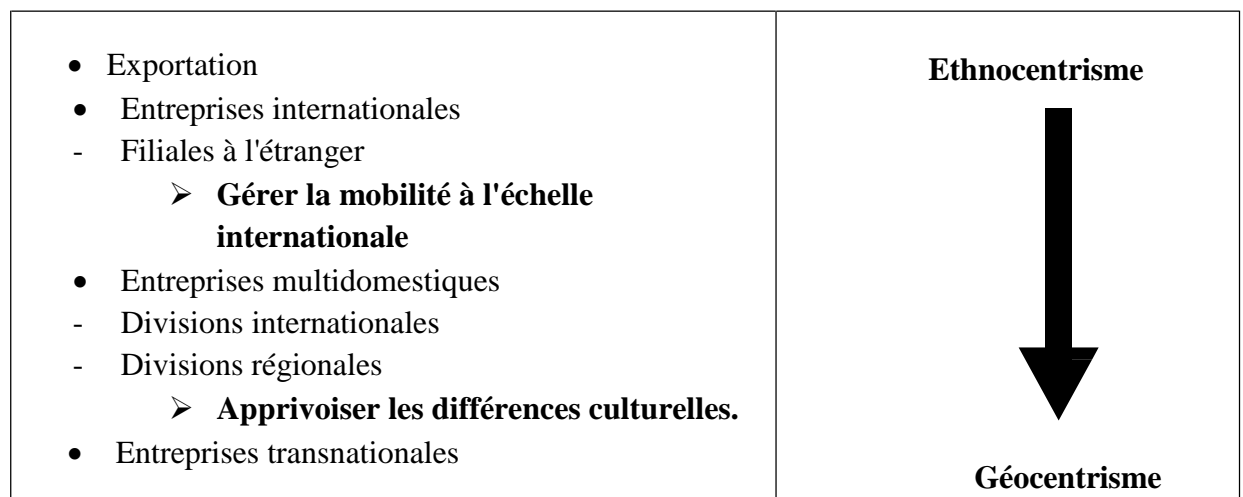
**3.2.3.2 L'approche Régiocentrique** : Dans le cadre de l'approche régiocentrique, on harmonise les pratiques de gestion des ressources humaines entre les filiales appartenant à la même région. Le personnel peut être promu dans les unités régionales, mais il obtient rarement un poste au siège social.

**3.2.3.3 L'approche Géocentrique :** On parle d'approche géocentrique lorsque les pratiques mises en œuvre dans l'ensemble des unités de l'organisation favorisent les échanges d'information, d'idées et de processus de travail. L'organisation sélectionne et emploie les ressources compétentes à l'échelle mondiale, sans égard au pays d'origine des cadres.

Le recours à ces différentes approches devrait permettre à la fonction de gestion des ressources humaines d'élaborer de nouvelles pratiques, ainsi que des procédés de travail et des techniques propres à assurer la réussite du processus de mondialisation.

**3.2.3.4 L'approche Ethnocentrique :** Les entreprises multinationales qui adoptent une approche ethnocentrique en gestion des ressources humaines sont celles qui croient fermement que le siège social doit avoir la haute main sur l'ensemble des activités liées à la gestion des ressources humaines.

**Figure n°2 :** Les enjeux internationaux de la GRH



Source<sup>1</sup> : SABA Tania et L.DOLAN Simon : Op.cit., P.695

Les filiales sont gérées principalement par des employés expatriés en provenance du pays d'origine. La gestion des ressources humaines qui s'inscrit dans une approche ethnocentrique favorise le recrutement et la formation des employés du siège social. La culture et les processus de travail adoptés au siège social sont imposés tels quels aux unités situées dans les pays d'accueil.

<sup>1</sup> SABA Tania et L.DOLAN Simon : Op.cit., P.695

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que la gestion des ressources humaines comporte un processus opérationnel et des responsabilités administratives. La gestion des ressources humaines exige une bonne planification qui n'a pas besoin d'être complexe mais qui devrait être réfléchie et constante. Les décisions en matière de ressources humaines sont le reflet des valeurs de l'entreprise ou de l'organisme. Une saine gestion des ressources humaines rapporte et profite tant à l'entreprise qu'à l'organisme.



# Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

# Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.

# Chapitre I : Les fondements de la gestion des ressources humaines.