

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



Mémoire présenté de Master en Management des Organisations

**La gestion stratégique des ressources humaines
Cas : Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de la
wilaya de Khenchela**

Réalisé par : NOUAR Larbi

Encadré par : Dr ZEROUTI MESSAOUD

Juin 2018

RÉSUMÉ

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel les entreprises œuvrent à placer les ressources humaines au cœur de leur stratégie et à promouvoir une politique de ressource humaine fondé sur le développement de capital humaine. La gestion des ressources humaine joue un rôle primordial dans la stratégie de l'entreprise, elle contribue dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise ce qui laisser apparaître la notion de la gestion stratégique des ressources humaines.

Aujourd'hui, les entreprises algériennes s'engagent à intégrer les ressources humaines dans la stratégie et considèrent la fonction ressources humaines une fonction stratégique et non pas comme une fonction de support parmi d'autres.

Mots clés: Ressources humaines- Stratégie – GSRH – GRH – Fonction – capital humain.

ABSTRACT

In an increasingly competitive economic environment, companies are working to put human resources at the heart of their strategy and to promote a human resource policy based on the development of human capital. The management of human resources plays a key role in the strategy of the company, it contributes in the formulation and the implementation of the global strategy of the company what let appear the notion of the strategic management of the human resources.

Today, Algerian companies are committed to integrating human resources into the strategy and consider the human resources function a strategic function and not a support function such as the Electricity Distribution and Gas Company.

Key words: Human resources-Strategy-Strategic management HR-HR management –Function-Human capital.

ملخص

في بيئة اقتصادية تنافسية بشكل متزايد، تعمل المؤسسات على وضع الموارد البشرية في صميم استراتيجيتها وتعزيز سياسة الموارد البشرية القائمة على تنمية رأس المال البشري. تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في استراتيجية الشركة، وتساهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العالمية للشركة ما دعنا نبدا مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

اليوم، تلتزم المؤسسات الجزائرية بدمج الموارد البشرية في الاستراتيجية وتعتبر أن وظيفة الموارد البشرية ووظيفة استراتيجية وليست وظيفة دعم مثل مديرية توزيع الكهرباء والغاز.

كلمات مفتاحية: موارد بشرية-استراتيجية-الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-إدارة الموارد البشرية-وظيفة-رأس المال البشري

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier « ALLAH », le tout puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté afin de mener à bien ce travail.

Je tiens à remercier et à exprimer toute ma reconnaissance à Mr ZEROUTI MESSAOUD pour son encadrement ses conseils et son encouragement.

Je remercie également tous les enseignants et le personnel de l'ENSM.

Vient le moment de remercier profondément l'ensemble du personnel de la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de la wilaya de Khenchela qui m'ont beaucoup aidé à accomplir ce travail.

Mes remerciements s'adressent, aussi, à tous mes amis pour leurs encouragements, leur soutien de tous les instants et la contribution qu'ils m'ont accordés.

Je remercie Ma Mère, mes grands parent et mes oncles pour leur confiance et leur soutien.

SOMMAIRE

RESUME.....	i
REMERCIEMENT.....	ii
LISTES DES TABLEAUX.....	iv
LISTES DES FIGURES.....	vi
LISTES DES GRAPHES.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	iv
INTRODUCTION	2
CHAPITRE 1: cadre théorique et présentation de l'organisme d'accueil	6
SECTION 1: cadre conceptuel.....	7
SECTION 2: revue de la littérature	16
SECTION 3: présentation de l'organisme d'accueil	18
CHAPITRE 2: cadre méthodologique et contexte de l'étude.....	29
SECTION 1: méthodologie de recherche	30
SECTION 2: la GRH et la stratégie de l'entreprise	32
SECTION 3: analyse des résultats	41
CONCLUSION.....	61
BIBLIOGRAPHIE.....	63.
ANNEXES.....	65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : l'évolution de la fonction ressources humaines.....	12
Tableau 2 : définitions de la gestion stratégique des ressources humaines	33
Tableau 3 : Répartition de la population d'enquête selon le sexe.....	42
Tableau 4 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	43
Tableau 5 : Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.....	43
Tableau 6 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnel.....	44
Tableau 7 : la coordination et intégration entre les départements pour élaborer la stratégie de l'entreprise.....	45
Tableau 8 : la vision du responsable RH sur la mission de l'entreprise et travail a la transmettre au parties prenantes.....	46
Tableau 9 : l'existence des objectifs clairs et spécifique pour gérer les RH.....	47
Tableau 10 : la clarté de la notion GSRH.....	48
Tableau 11 : l'impact de la PSRH sur la planification stratégique globale de l'entreprise.....	49
Tableau 12 : Les acteurs qui analysent et conçoivent le travail sont au courant de la stratégie de l'entreprise.....	49
Tableau 13 : L'absence de participation des responsables RH lors de l'élaboration de la stratégie.....	51
Tableau 14 : Le rôle de la gestion des ressources humaines est limité à la mise en œuvre....	52
Tableau 15 : la préparation de la stratégie par la haute direction sans la participation de la DRH	53
Tableau 16 : Le rôle de la DRH ne se limite pas a la préparation des programmes nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.....	54
Tableau 17 : l'application de la stratégie RH avec la stratégie globale.....	54
Tableau 18 : la liaison et l'intégration entre la stratégie RH et la stratégie de l'entreprise	55

Tableau 19 : La participation de la DRH avec la direction générale dans l'élaboration de la stratégie de façon intégrale	56
Tableau 20 : La participation de la DRH participe à la conception des plans stratégique.....	57
Tableau 21 : La direction suprême prend en considération les propositions de la DRH.....	57
Tableau 22 : La DRH a une connaissance sur tous les produits futurs de l'entreprise	58
Tableau 23 : La DRH a une connaissance sur les besoins futurs en compétences.....	58

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les quatre missions de la GRH	13
Figure 2 : Organigramme de la Direction de Distribution de Khenchela.....	23
Figure 3 : Organigramme de la Division Ressources Humaines.....	24
Figure 4 : les objectifs de la GSRH	34
Figure 5 : le modèle de la planification stratégique des ressources humaines.....	36
Figure 6 : : le double processus d'alignement et d'investissement	39
Figure 7 : le lien entre les finalités de l'entreprise et es finalité RH.....	40

LISTE DES GRAPHES

Graphe 1: La répartition par catégorie socioprofessionnelle de l'effectif de la SDE.....	20
Graphe 2: La répartition par catégorie socioprofessionnelle de l'effectif de la Direction de Distribution.....	24
Graphe 3: La répartition de la population selon le sexe	42
Graphe 4: La répartition de l'échantillon selon l'âge.....	43
Graphe 5: La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.....	44
Graphe 6: La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	45
Graphe 7: La coordination et l'intégration entre les départements pour élaborer la stratégie...	46
Graphe 8: La vision du responsable RH de la mission de l'entreprise.....	47
Graphe 9: L'existence des objectifs pour gérer les RH.....	47
Graphe 10: La clarté de la notion GSRH.....	48
Graphe 11: L'impact de la PSRH sur la planification stratégique globale.....	49
Graphe 12: Les acteurs qui analysent et conçoivent le travail sont au courant de la stratégie de l'entreprise.....	50
Graphe 13 : L'absence de participation des responsables RH lors de l'élaboration de la stratégie.....	51
Graphe 14 : Le rôle de la gestion des ressources humaines est limité à la mise en œuvre.....	51
Graphe 15 : la préparation de la stratégie par la haute direction sans la participation de la DRH	52
Graphe 16 : Le rôle de la DRH ne se limite pas à la préparation des programmes nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.....	53
Graphe 17 : l'application de la stratégie RH avec la stratégie globale.....	54
Graphe 18 : la liaison et l'intégration entre la stratégie RH et la stratégie de l'entreprise.....	55
Graphe 19 : La participation de la DRH avec la direction générale dans l'élaboration de la stratégie de façon intégrale.....	55

Grphe 20: La participation de la DRH participe à la conception des plans stratégique.....	56
Grphe 21 : La direction suprême prend en considération les propositions de la DRH.....	57
Grphe 22 : La DRH a une connaissance sur tous les produits futurs de l'entreprise.....	58
Grphe 23 : La DRH a une connaissance sur les besoins futurs en compétences.....	58

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ENSM : École Nationale Supérieure De Management.

RH : Ressources humaines.

GSRH : Gestion stratégique des ressources humaines.

GRH : Gestion des ressources humaines.

SRH : Stratégie des ressources humaines.

FRH : Fonction ressources humaines.

DRH : Direction des ressources humaines.

PSRH : Planification stratégique des ressources humaines.

SONELGAZ : Société nationale l'électricité et du gaz.

SDE : Société de distribution de l'est.

AGPP: Agent de gestion principal du personnel

INTRODUCTION

Introduction

La gestion des ressources humaines figure parmi les fonctions les plus importantes de l'environnement de gestion administrative et la clé du succès de toutes les organisations, c'est-à-dire prêter attention aux ressources humaines et les développer avec les exigences actuelles dans tous les domaines. La gestion des ressources humaines est devenue une stratégie à part entière, et elle est fusionnée dans la stratégie globale de l'entreprise. La stratégie RH joue un rôle important dans le succès de la stratégie globale. Le processus d'intégration entre la stratégie globale et la stratégie de gestion des ressources humaines est l'un des piliers de la gestion stratégique des ressources humaines et les raisons les plus importantes qui ont appelé à l'émergence du concept d'intégration systémique de la gestion des ressources humaines, C'est-à-dire la prise en compte des ressources humaines en tant que système intégré d'un ensemble d'activités inter reliées et interdépendantes et qui sont influencées les unes par les autres.

Les effets de la mondialisation ont mis les organisations dans de nombreux pays du monde dans des environnements économiques en pleine mutations, qui imposent aux organisations une adaptation permanente de leur stratégie générale et leurs stratégies de gestion dans les différents domaines de la production, du marketing et des ressources humaines

L'un des domaines de travail au sein des organisations qui nécessite un changement global, est celui de la gestion des ressources humaines, par exemple, les institutions algériennes qui ont un concept traditionnel de gestion des ressources humaines.

Il est impératif que les entreprises algériennes après l'entrée de l'économie algérienne en économie de marché et les engagements pris avec les institutions financières internationales (FMI, BM...) pour rechercher de nouvelles méthodes d'organisation et de gestion des ressources, et le rôle de ces dernière dans la conception des stratégies, afin de pouvoir libérer le potentiel de création et d'innovation, ce qui leur permet d'obtenir un avantage concurrentiel.

La gestion des ressources humaines a longtemps été considérée comme un outil simple pour la mise en œuvre de la stratégie globale d'une entreprise, avec d'autres fonctions classiques.

Cependant, il n'y a pas longtemps, beaucoup d'organisation considère que cela devait être pris en charge d'une manière plus importante dans la démarche stratégique de l'entreprise, C'est ce qui nous amène à l'étude de la gestion stratégique des ressources humaines GSRH.

À la lumière de cela, nous essayons de déterminer si la GRH est encore considéré comme un simple outil de la mise en œuvre de la stratégie, ou d'être pris en compte de façon plus importante depuis la première étape de la préparation de la stratégie globale de l'entreprise.

Dans ce présent travail, nous essayerons d'étudier la problématique suivante:

« Comment est-ce que la GRH contribuent-t-elle à l'élaboration de la stratégie de globale de l'entreprise »

Afin de répondre à cette problématique, nous essayerons tout au long du présent mémoire de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Comment est-ce que la GSRH est appréhendé sur le plan théorique ?
- La notion de la gestion stratégique des ressources humaines est-elle clair au sein de la Direction de Distribution d'électricité ?
- Est-ce que la direction de distribution d'électricité compte sur **la contribution limitée** de la GRH lors de l'élaboration de la stratégie de la stratégie global ?
- Est-ce que la direction de distribution d'électricité compte sur **la contribution intégrée** de la GRH lors de l'élaboration de la stratégie global ?

Ces questions nous ont mené à formuler les hypothèses suivantes :

- La notion de la gestion stratégique des ressources humaines est claire au sein de la Direction de Distribution d'électricité.
- La Direction de Distribution d'électricité ne compte pas sur la contribution limitée de la GRH lors de l'élaboration de la stratégie global.
- La Direction de Distribution d'électricité compte sur la contribution intégrée de la GRH lors de l'élaboration de la stratégie globale.

Pour répondre à ces questionnements et vérifier nos hypothèses, nous avons structuré notre travail en deux chapitres :

- ✓ Le premier chapitre est réservé au cadre théorique de l'étude. Ce dernier comporte trois sections. Tout D'abord, la première section traite la revue de littérature, Ensuite, la deuxième section a pour but de développer le cadre conceptuel de l'étude. Enfin, la troisième section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil qui est la direction de distribution d'électricité et du gaz.
- ✓ Le second chapitre aborde le rôle de la GRH dans la stratégie de l'entreprise. Il est composé de trois sections : la première section est réservée à la méthodologie de recherche. Quant à la deuxième est consacré à l'examen de la contribution de la GRH

dans la stratégie globale, et enfin la troisième section est consacré à l'analyse et la discussion des résultats.

Chapitre 1 :

Cadre théorique de

l'étude et présentation

de l'organisme

d'accueil

L'objet de ce chapitre est de cerner les différentes notions théoriques relatives à notre sujet de recherche. Pour ce faire, nous allons procéder en trois temps :

Dans un premier temps, nous essayerons de définir les différents concepts liés à la gestion des ressources humaines.

Dans le deuxième temps, nous présenterons la revue de littérature et la afin de traiter notre problématique de recherche

La troisième section sera réservée à la présentation de l'organisme d'accueil qui est la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de Khenchela, laquelle notre stage s'est effectué.

Section 1 : Cadre conceptuel

1- Définition des concepts clés de la recherche :

1-1 La stratégie d'entreprise : « l'ensemble des conduites par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes ». La stratégie s'exerce par le jeu d'acteurs qui s'affrontent, s'vient ou coopèrent. **Ulrique MAYRHOFER (2007).**

On constate que la stratégie définit la politique générale de l'entreprise, et ces orientations, et elle est déterminée par sa mission, sa vision et ces valeurs, dans le but d'atteindre les objectifs visés et assurer sa pérennité.

1-2- La stratégie ressources humaine (SRH) :

C'est l'une des stratégies fonctionnelles de l'entreprise qui correspond à la façon d'utiliser ses moyens dans le but de canaliser sa ressource humaine vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Elle peut être représentée par une philosophie, une politique, des processus et des pratiques ressources humaines. **KABECHE Samia (2013)**

1-3- La fonction ressources humaines :

La fonction ressources humaines est avant tout une fonction de gestion. C'est en cela que Marcel Cote la définit ainsi: « ... *la fonction RH est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vit à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ces collaborateurs d'une manière efficace ...* ». **OUPHOUET Kouassi Roland (2005).**

Toutefois, on peut affirmer que la fonction RH est l'ensemble des opérations exercées par les services de la gestion des ressources humaines relatives à l'administration et à la gestion du personnel. Elle concerne principalement l'administration des personnes , c'est-à-dire, la meilleure adaptation possible des ressources aux besoins de la collectivité.

1-3-1- Evolution historique de la fonction ressource humaines :

Nous allons montrer l'historique de l'apparition de la GRH et son évolution par des étapes successives dès le début de la révolution industrielle.

Selon **PERETTI Jean Marie (2012)**. L'évolution de la fonction ressources est comme suite :

a) L'émergence de la fonction (1850-1950) :

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée, les méthodes de travail étaient empiriques, la performance de la main-d'œuvre était faible. Vers 1880, avec Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et on fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés. Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les tâches principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction de personnel apparaît au début du XX^{ème} siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué. La société générale, en 1909, Renault, en 1912, créent leur service du personnel.

b) L'essor de la fonction (1950-2000) :

Après 1945 y avait une poussée des relations industrielles, « *ensemble des activités qui découlent de la Syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux* ». Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des services des ressources humaines sont multiples : taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, amélioration des conditions de travail des salariés, spécialisation du travail, gestion organisationnelle, développement de la législation sociale, action des syndicats, progrès technologiques, diversité croissante des salariés et de leurs attentes. , face à des activités plus nombreuses, plus variées, plus délicates, la fonction se professionnalise. Après les années de croissances, où la gestion des ressources humaines sont facilitée par l'importance du « grain à moudre », la fonction doit permettre à l'entreprise de s'adapter aux années de crise. Les années allant de 1975 à 2000 sont marquées par une remise en cause des pratiques antérieures et leur profond renouvellement.

c) Remise en cause et reconnaissance (années 2000) :

La responsabilité du directeur des ressources humaines est de permettre à l'entreprise de répondre aux défis de l'environnement dans un environnement turbulent :

- Les mutations technologiques qui bouleversent les équilibres, quantitatifs et qualitatifs, entre les hommes disponibles et les besoins de compétences ;

- La mondialisation qui exacerbe la recherche de l'efficacité maximales et la création de plus de valeur ajoutées avec moins de couts, notamment salariaux ;
- L'environnement économique, cahoteux et chaotique, imposant des variations brutales et peu prévisible d'activité, auxquelles il faut s'adapter vite et sans surcouts excessifs ;
- Le vieillissement progressif de la population active avec un allongement de la vie professionnelle ;
- L'évolution des courants socioculturels et des valeurs et attentes des salariés avec la recherche accrue d'épanouissement professionnel et la diversité des aspirations et comportement individuels ;
- les attentes des parties prenantes qui exigent une entreprise socialement responsable.« Partenaire d'affaire » au début des années 2000, le DRH devient le garant du « capital humain » et du nouveau « pacte social » dans les années 2010.

1-4- La gestion des ressources humaines :

Selon **BARRAUD et autres (2008)** « *la GRH est une fonction à part entière, avec des outils reconnus, intégrée aux côtés de la Direction Générale. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières, rémunérations individualisées, etc.). Cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long termes* ».

La gestion des ressources humaines est née grâce à la nécessité des organisations d'obtenir une meilleure adéquation possible à la fois sur le plan quantitatif (réduction des situations de déséquilibres des effectifs) que sur le plan qualitatif (recherche des compétences, motivation styles de gestion.) entre leurs besoins et leurs ressources humaines.

1-4-1- Les pratiques de la gestion ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est composée d'un ensemble d'activités qui sont :

a) Le recrutement :

Selon **Pierre Louart (1994)**, « On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer. »

L'objectif du recrutement est d'assurer la meilleure adéquation possible entre les ressources humaines (compétences, profils, etc.) et les exigences d'un poste par l'élaboration et l'utilisation des moyens et des techniques qui permettent à l'entreprise de trouver des candidats de qualité.

b) La formation :

Jean-Marie Peretti (2007) définit la formation comme : « un ensemble d'action, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures »

La formation est un levier de compétitivité des entreprises, et un investissement en capital humain, elle renforce l'employabilité des salariés, dans une économie de la connaissance, est un facteur important d'innovation et de croissance.

c) La gestion des carrières :

La gestion des carrières c'est : « *L'ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel de façon à lui permettre de développer ses aptitudes, habiletés et compétences.* » **Sekiou et les autres (2001)**

La gestion des carrières peut aider les individus à progresser dans leur vie professionnelle afin de pouvoir considérer leur avenir comme étant un patrimoine.

d) La rémunération

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour motiver et retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs.

Jacqueline BARRAUD et autres (2000) ont défini la rémunération « Comme étant une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail. »

e) L'évaluation des performances :

L'évaluation des performances consiste à mesurer la contribution des individus aux activités de l'organisation et pour identifier les facteurs explicatifs de ces performances afin d'orienter la pratique de la GRH en matière de valorisation et de développement des ressources humaines.

Michel FERRARY (2014)

La politique d'évaluation vise à piloter les résultats de l'organisation au niveau individuel pour assurer une cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

f) La gestion prévisionnelle et flexibilité des ressources humaines :

Selon Michel FERRARY (2014) La gestion prévisionnelle appelée aussi la planification des effectifs est définie comme suit :

C'est une démarche qui vise à ajuster les besoins et les ressources humaines tant sur le plan quantitatif (les effectifs) et qualitatifs (les compétences).

La gestion prévisionnelle constitue un schéma directeur pour articuler la stratégie d'entreprise et les autres différentes pratiques de la GRH.

On peut dire que la gestion prévisionnelle recouvre à la fois les effectifs et leur évolution, les emplois et les qualifications ainsi que les compétences qu'il convient de développer.

1-5- De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines :

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises, à partir des années 1980, à un service ressources humaines, dirigé par un directeur des ressources humaines. Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction RH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- quantitatives car les effectifs de la fonction RH ont régulièrement progressé ;
- qualitatives car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction Ressources Humaines trouve son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale. **CHLOE Guillot-soulez (2017)**

Nous allons résumer l'évolution de la fonction du personnel vers la fonction des ressources humaines en montrant les distinctions entre elles dans les différentes pratiques.

Tableau N° 1: l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel et une direction des ressources humaines

Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des Ressources Humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> – Prise en charge de certains recrutements – Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> – Définition de la politique de recrutement – Gestion de certains recrutements stratégique – Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels – Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
Formation	<ul style="list-style-type: none"> – Définition du plan de formation et suivi de la réalisation – Choix des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> – Impulsion de la politique de formation – Pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> – Peu d'actions dans ce domaine – Mise en place éventuelle d'entretiens annuels – Gestion des demandes de mutation 	<ul style="list-style-type: none"> – Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières – Mise en place d'outils de la GPEC
Paie et rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion administrative et supervision de la paie – Affectation des enveloppes d'augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> – Définition de la politique salariale – Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable – Supervision de la partie Compensation
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux – Gestion des litiges individuels 	<ul style="list-style-type: none"> – Supervision des négociations et de la mise en place d'accords – Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation

Source : CHLOE Guillot-soulez 2017

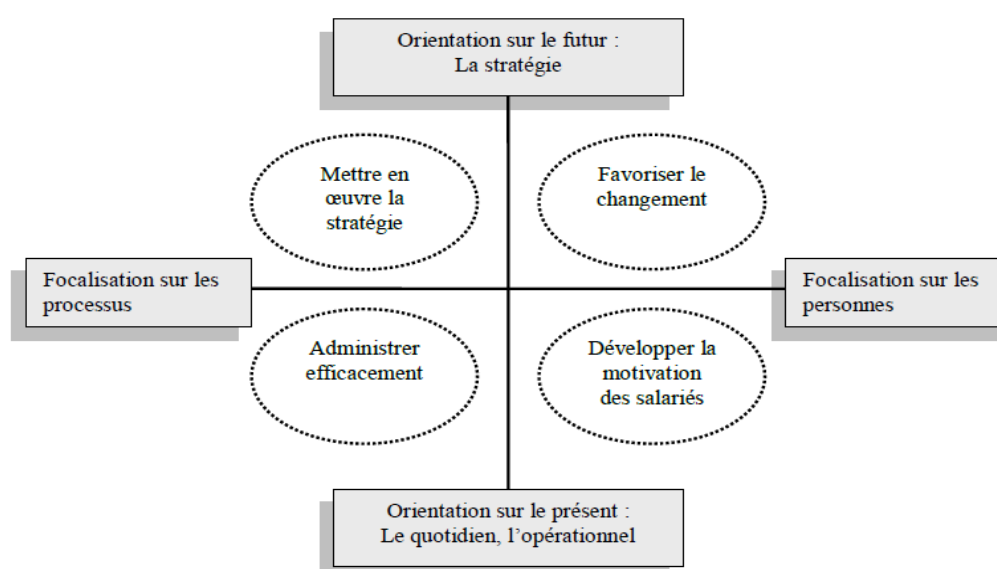
Pour de nombreux auteurs, la fonction ressource humaine ne constitue pas un système conceptuel organisé. En effet la gestion du personnel offre un ensemble disparate où chaque auteur donne sa propre définition de la fonction du personnel. Ceci provient de la difficulté d'identifier le champ de ce qui relève de cette fonction, qui varie d'une organisation à une autre.

1-6- Les missions de la gestion des ressources humaines :

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes :

- Orientation sur le présent ou le futur ;
- Focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Figure N°1 : Les quatre missions de la GRH



Source : (Jean-Marie PERRETI 2018)

- a) Administrer efficacement** : Etre un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction ressources humaines 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. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertises s'est développé. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche est une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports des prestataires externes dont la qualité est toujours élevée.
- b) Développer les motivations des salariés** : Le salarié doit être considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute.

La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habilités qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur

- c) **Favoriser le changement** : Pour être agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une part importante de son activité à encourager le comportement nouveau plus efficace, à mettre en place une culture de changement et de transformation.
- d) **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 de l'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 apparaît souvent comme l'homme de développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales. **(PERRETI 2018)**

1-7- Les défis de la GRH :

Selon **Michel FOURMY (2012)**, la GRH a des défis à relever qui doivent lui permettre d'accompagner la transformation des entreprises et lui donner toute sa valeur ajoutée pour gérer le capital humain :

- 1- Garantir l'alignement stratégique du management du capital humain ;
- 2- Orienter sa contribution sur la valeur ajoutée apportée à ces clients interne (Direction Générale, salariés, autre grandes fonctions de l'entreprise) et veiller à sa rentabilité financière ;
- 3- Garantir l'adaptation des processus opérationnels de management des ressources humaines en fonction des choix stratégique et leur partage avec la fonction managériale ;
- 4- Mesurer les impacts réels des pratiques de management des ressources humaines ;
- 5- Mettre en place la capitalisation du capital intellectuel et organiser le partage des meilleurs pratiques ;
- 6- Garantir le pilotage et la réalisation des changements de pratiques managériales et opérationnelles nécessaires au déploiement de la stratégie ;
- 7- Développer son agilité pour être en capacité systématique d'adapter son organisation et ces processus en fonction des besoins stratégiques et opérationnels
- 8- Garantir la qualité des relations sociales et la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

1-8- Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines :

Selon **LETHIELLEUX Laëticia (2012)** La GRH peut se définir à l'aide de huit caractéristiques:

- **Fonction stratégique** : les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise, le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.
- **La fonction RH** : est une fonction partagée en ce que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsable de services d'ateliers.) exercent de plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines.
- **Fonction innovante** : la fonction RH 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 (évolution économiques, technologiques, politique et juridique). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.
- **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.
- **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 salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif), et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).
- **Gestion à court terme et long terme**: le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, la fonction RH, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de GRH 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 humains important.
- **Gestion formelle et informelle** : dans toute relation humaine, il existe une part de formelle et d'informelle. L'entreprise n'échappe à cette logique. Ainsi la fonction ressource humaine 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 direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

- **Gardiennage des valeurs culturelles** : la culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès de nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance de la relation entre la stratégie de l'entreprise et la fonction des ressources humaines. La fonction des ressources humaines est indispensable, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise à la réalisation de la stratégie globale.

Section 2 : Revue de littérature

Afin d'élaborer notre revue de la littérature, nous avons fait l'analyse de nombreux articles traitant la problématique de la gestion des ressources humaines dans la démarche stratégique en entreprise et de sa contribution. En fait, la revue de littérature est une étape importante puisqu'elle permet d'identifier les différents concepts et théories qui constitueront la base de notre étude. Par la suite, cette étape nous permettra, d'élaborer un questionnaire pour sonder les avis des employés sur la gestion des ressources humaines et la stratégie globale à niveau de la Direction de Distribution d'Electricité.

Notre revue de littérature est donc présentée selon quelques dimensions. D'abord, afin de bien cerner la réalité de la relation entre la gestion des ressources humaines et les orientations stratégiques de l'entreprise nous avons étudié une collection de livres qui traitent dans leur majorité la GRH, vu que les ressources humaines constituent un élément essentiel dans l'entreprise, elles ont été largement étudiées et abordées par plusieurs auteurs, tel que:

- ✓ Jean-Marie PERRETI à travers l'ouvrage « Ressources humaines et gestion des personnes », de l'édition Vuibert, (8ème édition) ;
- ✓ Jacqueline BARRAUD et autres, auteurs de l'ouvrage « La fonction ressources humaines métiers compétences et formation », de l'édition de Dunod (3ème édition) ;
- ✓ Laëtitia LETHIELLEUX. « L'essentiel de la Gestion des ressources humaines », 6ème édition de Gualino ;
- ✓ Michel FERRARY dans son ouvrage « Management des ressources humaines » de l'édition Dunod ;

- ✓ CHLOE Guillot-soulez. « La gestion des ressources humaines », édition de Gualino (9^{ème} édition) .

Il existe d'autres auteurs qui ont abordé sur la stratégie et la GRH et qui ont réalisé des ouvrages très intéressants. On prend comme exemples :

- ✓ Jean-Yves Le Louarn. « La gestion stratégique des ressources humaines » édition Liaison ;
- ✓ Michel FOURMY. « Ressources humaines stratégie et création de valeur », édition Maxima ;
- ✓ Mohamed ZAYD. « la gestion des ressources humaine, une vision stratégique, édition El Farouk .
- ✓ Yves REALE et Bruno DUFOUR.« Le DRH stratège »,édition Eyrolles (2^{ème} édition) ;
- ✓ Louis LEMIRE et autres. « La planification stratégique des ressources humaines », édition presse de l'université Québec.

Nous nous sommes donc positionnés sur une littérature relative au courant de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Là aussi nous avons passé en revue plusieurs articles et revue telle que :

- ✓ BAYAD Mohamed. « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail.
- ✓ GUÉRIN, Gilles et autres « L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise »

Ainsi que d'autres thèses de recherche tel que :

- ✓ Samir KEHRI sa thèse de magistère « La problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise Algérienne.
- ✓ Samia KABECHE à travers son mémoire « L'intégration des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise »
- ✓ Sara BOUDHANA dans le mémoire, « Le Lien entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines ».

Ainsi on peut dire que notre revue de littérature est conçue par une collection d'articles et ouvrages qui nous ont aidé à formaliser notre problématique de recherche.

Section 3 : présentation de l'organisme d'accueil

1- Présentation de l'entreprise Sonelgaz :

La société nationale de l'électricité et du gaz (Sonelgaz), est une (SPA) exerce pour son compte les activités suivantes¹:

- Production, transport et distribution de l'électricité.
- Transport et distribution du gaz. Elle a pour obligations :
 - De satisfaire dans des conditions requises de qualité, de continuité de service, toute demande d'alimentation en électricité et en gaz, là ou des réseaux existent.
 - D'assurer la maîtrise d'œuvre des programmes de développement de l'infrastructure électrique et gazière et en particulier des programmes et une distribution publique de gaz.
 - D'appliquer, à condition identique, une stricte égalité de traitement à tous les clients, notamment par :
 - Une tarification faisant l'objet d'un décret.
 - Un cahier des clauses générales définissant la condition de raccordement et de fourniture d'énergie.

Elle a été créé en 1969, sous le nom d'Electricité et du Gaz d'Algérie (EGA), devenu un établissement public en 1991. Puis elle fut convertie en une société par action (SPA) en 2002 et en 2010, on parle de groupe Sonelgaz.

1.2 Organisation de Sonelgaz

Sonelgaz est aujourd'hui organisé en groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation exerçant des métiers de bases, travaux et périphérique présentent comme suit² :

➤ Ces filiales :

- La Société de Production de l'Electricité (SPE).
- Sharikat Kahraba wa takat moutadjadida (SKTM).
- La Société de l'Engineering de l'électricité et du gaz (CEEG).
- La Société de Gestion du Réseau de transport de l'Electricité (GRTE).

¹ Document interne de l'entreprise

² Document interne de l'entreprise

- La Société de Gestion du Réseau de transport Gaz (GRTG).
- L'Opérateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système Production/Transport de l'électricité.
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA).
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz du centre (SDC).
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE).
- La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).

Il y a aussi « Kahrif, Kahraba, Etterkib, Inerga et Kanaghaz », qui sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...).

1.3. Les ressources humaines à Sonelgaz :

Le Groupe Sonelgaz est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. Ces trente-cinq dernières années, les effectifs, toutes catégories confondues, sont passés de 15 760 agents en 1980 à près de 88 500 agents à fin 2016.

En termes de répartition de la ressource humaine par secteur d'activité, la société holding n'emploie que 418 agents, l'essentiel des effectifs étant réparti sur les autres sociétés du Groupe.

Les filiales de distributions présentent le plus important nombre de personnel, avec plus de 30.000 agents, suivies des prestations de services avec près de 25.000 agents, viennent en troisième position les activités de travaux et production industrielles avec 15.890 agents et enfin les Activités de transport avec un effectif de 11.600 agents

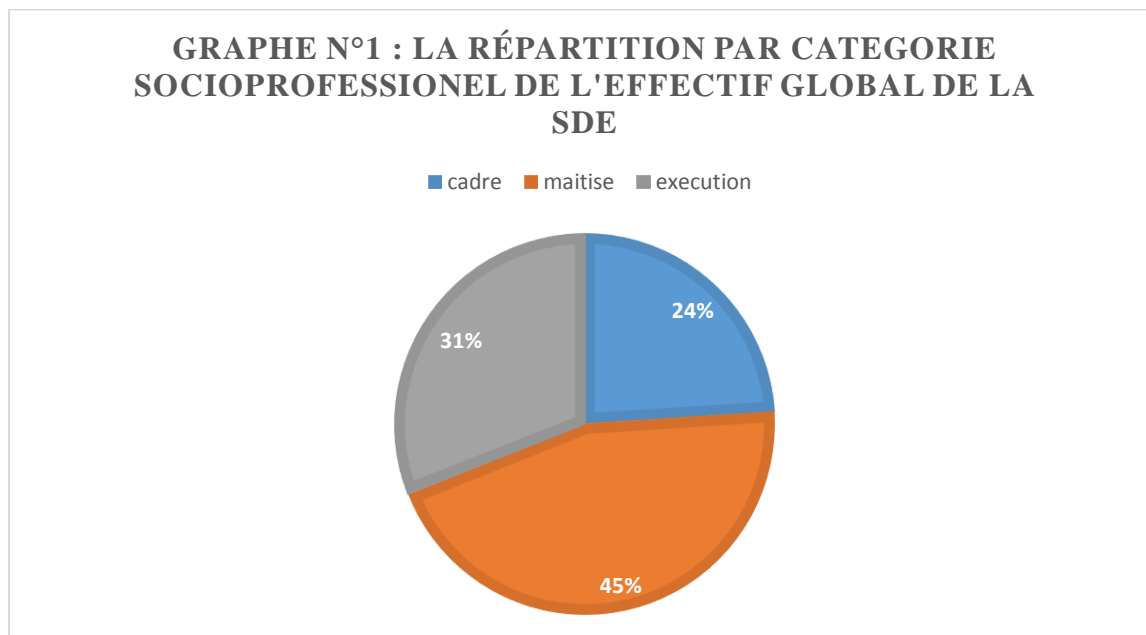
Un programme de recrutement et de formation à la mesure des défis à relever, une définition plus précise des postes et des profils, la reconstitution et le renforcement des capacités d'études et d'anticipation, l'introduction de la polyvalence dans les emplois de gestion, de nouvelles formes d'organisation favorisant la flexibilité et la mobilité du personnel, sont, entre autres, les principes directeurs qui sous-tendent actuellement le management de la fonction Ressource Humaine³.

2. 1. Présentation de la Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE)

La société de Distribution de l'Est « SDE » filiale du groupe SONELGAZ, est organisée sous la forme juridique d'une société par action « SPA », avec un capital social de 24.000.000.000 DA,

³ www.sonelgaz.dz consulté le 15/04/2018

la « SDE » exerce ses activités conformément aux dispositions de la loi 02 – 01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, les textes pris pour son application, la réglementation en vigueur et dans le respect de ses statuts. Au début de l'année 2016, la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est « SDE » comptabilise un effectif global de **9749** agents, repartis en **4328** Cadre, **4405** agent de maîtrise et **5016** agent d'exécution⁴.



Source: élaboré par nous-mêmes.

Les missions de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'EST « SDE »⁵:

Dans le cadre de ses missions, la société de Distribution doit:

- Prendre en compte les orientations stratégiques et s'inscrire dans les politiques générales définies par la société mère « SONELGAZ ».
- S'assurer que les missions de service public exercées par les Directions de Distribution dans le cadre des contrats de concessions répondent à la satisfaction de la clientèle et au respect de l'environnement et sont conformes aux engagements pris dans ce domaine avec les pouvoirs publics.
- Commercialiser les énergies électrique et gazière dans les meilleures conditions de qualité, de sécurité et au moindre coût,
- Développer et proposer des services énergétiques en électricité et en gaz,

⁴ Document interne de l'entreprise

⁵ Document interne de l'entreprise

- Réaliser les objectifs économiques par l'amélioration de la gestion, en recherchant une plus grande synergie et une maîtrise des coûts.
- Développer les compétences et favoriser les comportements de raisonnement stratégique et l'utilisation de technologies modernes.
- Préparer les conditions d'élargissement de l'éventail des services à offrir à la clientèle en matière : d'expertise des installations clients, de maîtrise de la consommation d'énergie, de conseils, d'études diverses.
- Contribuer et participer au développement économique et social :
 - du tissu industriel et économique en adéquation avec les opportunités de marchés liés aux activités du secteur de l'énergie,
 - à la mise en valeur des terres agricoles en répondant efficacement aux exigences du secteur (agricole) dans le domaine de la distribution de l'électricité,
 - en favorisant le partenariat avec les PME et PMI de droit Algérien et les accompagner dans leur évolution,
 - en accompagnant les groupements d'entreprises nationales publiques et privées pour leur permettre d'accéder à des marchés importants ne pouvant être exécutés individuellement par une seule entreprise,
 - en participant à l'effort de développement des énergies renouvelables,
- Améliorer la gestion par la mise en œuvre :
 - S'assurer que toutes les transactions commerciales liées à l'énergie, aux travaux et aux services inter concessions et inter Sociétés du Groupe, sont formalisées par des conventions et des contrats,
 - Veiller au respect du processus budgétaire annuel des concessions et de la Société,
 - Veiller au respect des dispositions légales et réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement,
 - Contribuer au développement des synergies inter filiales du Groupe notamment avec celles exerçant les métiers de base,
 - Veiller au respect des règles nécessaires au bon fonctionnement du système électrique (protection des réseaux, circulation et échange d'information, plans de délestage etc.),
 - - Assurer la cohérence des programmes de développement et de la planification des réseaux électriques et gaziers.

- - Mettre en place, suivre et actualiser les schémas directeurs et les plans de développement des réseaux d'électricité et du gaz,

3.1. Présentation de la Direction de Distribution de Khenchela

La Direction de Distribution de Khenchela alimente en énergie électrique et gazière les clients résidant sur le territoire de la wilaya⁶.

Siège social : Route du poids lourd cité Essaâda – Khenchela

Nombre de clients Electricité (BT/MT/HT) : 89 127 clients.

Nombre de clients Gaz (BP/MP/HP) :54 612 clients.

3.2 Les agences commerciales :

- Khenchela Urbain (Commune rattachée : Khenchela)
- Khenchela Rural (Communes rattachées : M'toussa, Baghai, Elhamma , Ain touila, Tamza et N'sigha)
- Chechar (Communes rattachées : Eloueldja, Chechar, Djellal, Babar, Ouled rechache, El mahmel et Kheireine)
- Kais (Communes rattachées: Kais, Taouzianet, Bouhmama, R'mila, M'sara, Yabous et Chelia) .

3.3 L'organisation de la Direction de distribution de Khenchela

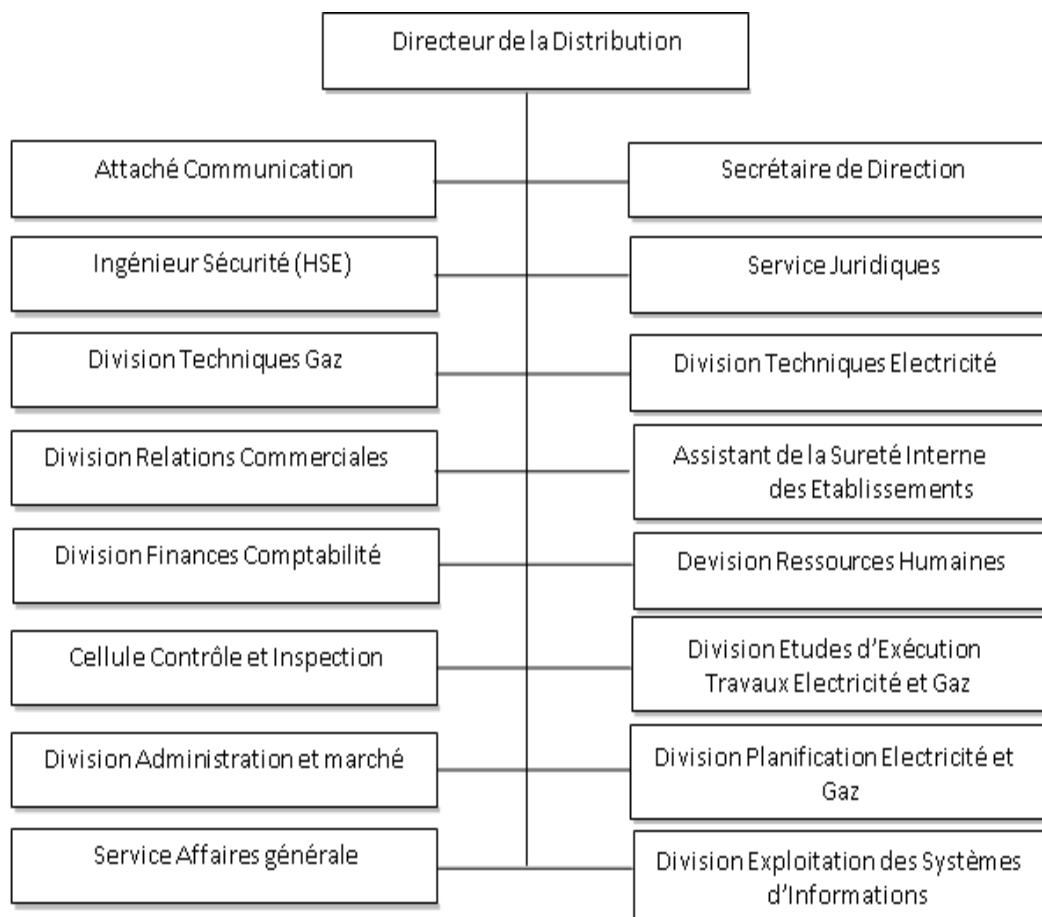
L'aménagement de l'organisation de la structure de la Direction de distribution d'électricité et du gaz Khenchela, s'est effectué sur la base des principes suivants⁷ :

- Adaptation des fonctions commerciales, techniques électricité et techniques gaz et décentralisation des activités opérationnelles.
- Elargissement des missions des sociétés de distribution par la prise en charge d'attributions de gestion jusqu'ici exercées essentiellement par les niveaux centraux de la maison mère.
- Décentralisation de la gestion des programmes de l'Etat.
- Mise en œuvre de l'organisation cible et la vision futuriste des structures opérationnelles selon un échancier prédéfinis.

⁶ www.sde.dz consulter le 15/04/2018

⁷ Document interne de l'entreprise

Figure N° 2 : Organigramme de la Direction de Distribution de Khenchela.



Source : document interne de l'entreprise

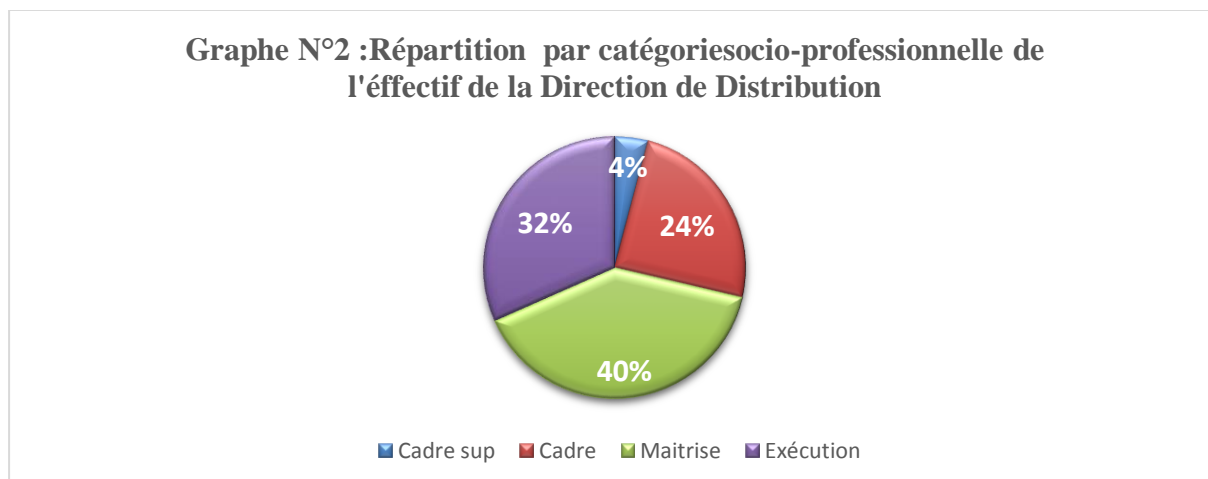
La Direction de la Distribution de Khenchela a pour attribution les points suivants⁸ :

- Participer à l'élaboration de la politique de la distribution (en matière de présentation rendus aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances...).
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise.
- Satisfaire aux meilleures conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients et leur apporte conseil et assistance.
- Etablir les programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise d'œuvre.
- Assurer la gestion et le développement des ressources humaines et des moyens matériels nécessaires au fonctionnement du centre.
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.

⁸ Document interne de l'entreprise

- Assurer la représentation de Sonelgaz au Niveau local.

La Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de Khenchela comptabilise un effectif global de **436** agents, repartis en **18** Cadre supérieur, **107** cadres ,**173**agent de maitrise et **138** agent d'exécution.

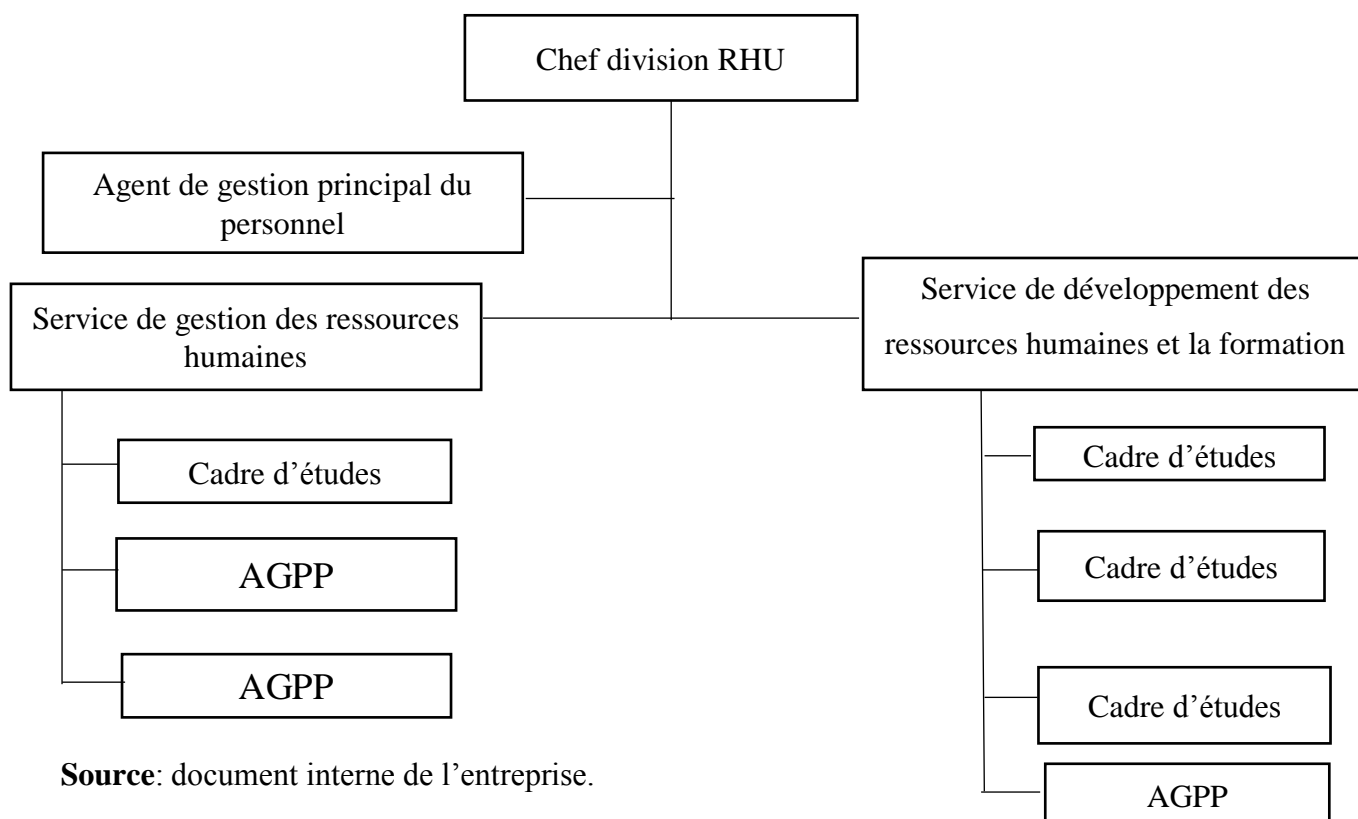


Source : élaborer par nous même

3.4 Division Ressources Humaines:

Pour notre recherche la structure qui nous a accueillis, est la Division Ressources Humaines (DRH) qui est organisé comme suit :

Figure N°3: Organigramme de la Division Ressources Humaines



Source: document interne de l'entreprise.

3.4.1 Les missions de Division de Ressources Humaines :

Ses missions se résume dans l'application, l'adaptation et la formalisation des politiques générales initiées par la Direction Exécutive des Ressources Humaines de Groupe Sonelgaz en matière de⁹ :

- Adaptation et d'anticipation de la RH en favorisant les synergies indispensables entre l'organisation (structure) et l'état du patrimoine des compétences disponibles et nécessaires (quantitatif, qualitatif...) au sein de la Société de Distribution;
- Optimiser les ressources disponibles en veillant à la disponibilité des ressources et à leur meilleure utilisation possible en vue d'une performance optimale;
- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles en veillant à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences, potentialités) et le développement des activités;
- Préparer les éléments de la doctrine de gestion des relations de travail au sein de la société, en vue de leur négociation et de leur approbation dans le cadre prévu par la loi.
- Développer le système de formation continue;
- Adapter, appliquer et mettre en œuvre la politique dans le domaine de la bourse de l'emploi;
- Préparer et gèrera la relève des managers et des experts;
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relations socioprofessionnelles et de conditions de travail;
- Coordonner et développer la fonction RH;
- Développer la capacité de prévision et d'anticipation dans le cadre d'une approche globale et stratégique;
- Définir la démarche de veille technologique des emplois-types, des emplois sensibles ou stratégiques;
- Mettre en œuvre le système de gestion par objectifs qui, à terme, débouchera sur une gestion des personnels par les résultats.

⁹ Document interne de l'entreprise

3.4.2 Les missions de Service Gestion des Ressources Humaines:

- Adapter toutes les règles du système de rémunération de la maison mère qui intègrent les données économiques (équilibre financier, rentabilité des activités);
- Appliquer les seuils de rémunération déterminés en fonction de leurs objectifs;
- Contrôler la masse salariale pour son activité pour éviter les dérives éventuelles;
- Etablir la paie du personnel du siège;
- Assurer les relations avec le centre de médecine du travail (visites d'embauche et systématique...);
- Constituer et mettre à jour les dossiers administratifs du personnel du siège et des cadres supérieurs seniors;
- Veiller à la mise à jour du fichier informatisé du personnel du siège;
- Assurer les relations avec les organismes externes (CNAS, CNR...);
- Assurer la gestion des dossiers contribution et aide énergies du personnel de la société (actif, inactif et retraité)¹⁰.

3.4.3 Les missions de Service de Développement des Ressources Humaines:

- Etablir et réaliser les plans prévisionnels de recrutement annuels et pluriannuels;
- Elaborer et réaliser les plans annuels et pluriannuels de formation;
- Initier en collaboration avec la direction exécutive des RH, les formations au comportement managérial destiné aux cadres supérieurs senior et aux cadres à haut potentiel;
- Prendre en charge les écarts constatés dans la mise en œuvre des techniques et technologies nouvelles;
- Mettre en œuvre les démarches d'analyse, d'enrichissement et de classification des emplois, et assurer la surveillance de son domaine de compétence particulier¹¹;
- Mettre en œuvre et appliquer le système d'évaluation des compétences du potentiel;
- Mettre en place les programmes de gestion de carrière individualisée;
- Gérer les plans de carrière de la ressource humaine;

¹⁰ Document interne de l'entreprise

¹¹ Document interne de l'entreprise

- Définir les filières de progression et des itinéraires de carrières;
- Mettre en place les programmes de gestion individualisée des carrières basés sur l'organisation de la mobilité en tant que moyen de développement de carrière;
- Définir les référentiels des compétences des postes stratégiques.

Chapitre 2 :

Cadre

méthodologique et

contexte de l'étude.

Nous allons présenter dans ce chapitre le cadrage méthodologique et le contexte de notre recherche et la présentation des résultats.

La première section sera réservée pour la cadre méthodologique, le choix du sujet, l'intérêt du sujet ainsi que la démarche de collecte des données.

Dans la deuxième section nous présenterons la contribution de la GRH dans la stratégie globale de l'entreprise.

La troisième section sera consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de l'enquête de recherche.

Section 1

1- Méthodologie de recherche :

Dans cette partie de travail, nous justifions notre choix du sujet, ainsi que les différentes techniques utilisées pour la collecte de données.

Pour infirmer ou confirmer nos hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive, analytique en nous basant sur un questionnaire (approche hypothético-déductive).

1.1. Choix et intérêt du sujet:

Nous allons tenter, à travers notre étude, de suivre l'évolution de la vision vers la gestion des ressources humaines, montrer l'importance des ressources humaines d'appréhender la gestion stratégique des ressources humaines, en expliquant le rôle de la gestion des ressources humaines en tant que véritable source de valeur.

Cette étude montre un intérêt pratique pour nous, car elle va nous aider à vérifier si les théories sur la gestion stratégique des ressources humaines sont d'application dans les entreprises algériennes, elle permet aussi aux responsables des entreprises de passer en revue leur politique de gestion des ressources humaine par rapport aux résultats qui seront émises. Et aux futurs chercheurs, elle aidera à se faire une idée sur la gestion au sein des entreprises, particulièrement sur la gestion des ressources humaines.

1.2. Choix de lieu de l'étude

Afin de développer ce sujet de recherche et de répondre à la problématique posée, nous avons effectué un stage pratique dans la Division Ressources Humaines au sein de la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz, filiale du groupe Sonelgaz.

1.3. Collecte des données

Afin de mener à bien notre travail, nous avons procédé à la collecte d'information à partir de différentes sources et par l'usage de différentes techniques :

1.3.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire dans le cadre de notre travail a nécessité la consultation de nombreux ouvrages, articles et des travaux universitaires en rapport avec le sujet. Ainsi, les sources de documentation et d'information sur la recherche ont été orientées beaucoup plus vers les livres proposés par la bibliothèque de L'École Nationale Supérieure de Management « ENSM », celle de l'Université de Abbes Laghrour de Khenchela et la bibliothèque de l'Université de Batna, aussi par la consultation des sites web et d'autre part, nous avons consulté les documents internes à l'entreprise en rapport avec la gestion des ressources humaines.

1.3.2. Le questionnaire

Dans le cadre de notre travail, nous avons choisi de mener une enquête quantitative par le biais d'un questionnaire pour objet de collecter des données et des informations nécessaires lié à notre sujet au niveau de l'organisme d'accueil destiné pour les employés de la Direction de Distribution, particulièrement pour les employés de la Division des Ressources Humaines et la Division de Comptabilité et Finance et Division Administration.

1.3.3. Analyse des données

Cette analyse nous ramène à exposer les résultats des données obtenues au moyen du questionnaire sous forme des graphes et des tableaux, pour bien simplifier les résultats aux lecteur.

Les réponses et les résultats du questionnaire sont proposé selon l'échelle de Likert a 5 points (Pas d'accord, Plutôt pas d'accord, Neutre, D'accord, Tout à fait d'accord).

1.4. Difficultés rencontrées et limites de l'enquête

Lors de l'élaboration de notre recherche nous avons rencontré plusieurs difficultés, particulièrement celles liées au lieu du stage :

- ✓ Le changement de l'organisme d'accueil : cela nous a fait perdre beaucoup du temps ;
- ✓ L'absence des documents internes au sein de l'organisme d'accueil ;
- ✓ La difficulté d'obtenir des informations de l'entreprise ce qui nous amène à choisir une enquête quantitative ;
- ✓ Le manque d'ouvrages qui traite notre sujet au sein de la bibliothèque de l'école. Cela nous a obligé d'aller chercher d'autres sources de documentation.
- ✓ La limite du temps nous a obligé de ne pas utiliser une analyse des résultats multivariée (Méthode ACP).

Section 2

La gestion des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise :

Dans cette section, on va essayer de déterminer la relation entre la gestion de ressources humaines et la stratégie de l'entreprise

Les changements dans l'environnement appellent de nouvelles orientations stratégique soit pour s'y adapter du mieux possible, soit pour profiter de ces ruptures pour prendre la tête de la compétition. **Y. REAL, B. DUFOUR (2009)**

Comprendre les décisions stratégiques de l'entreprise est indispensable pour tout DRH. Souvent, dans le passé, la GRH s'est défini comme une fonction du support, et elle s'est isolée dans sa technicité et coupée du management opérationnel.

Nous parlons de gestion stratégique des ressources humaines pour montrer l'articulation qui existe entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des ressources humaine.

1- La gestion stratégique des ressources humaines :

La notion de la stratégie a été associée à la GRH pour plusieurs raisons : d'une part, les ressources humaines sont une des moyens de mettre en œuvre la stratégie (adaptation des effectifs, des compétences, évolution des organisations, etc.). D'autre part, on doit avoir une vision stratégique de GRH.

La gestion stratégique des ressources humaines GSRH c'est une pensée moderne qui mais l'évidence sur l'importance de la gestion des ressources humaines dans les orientations stratégiques de l'entreprise, elle contribue dans le processus de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie globale.

1.1. Quelques définitions de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH):

Tableau N°2 : définitions de la gestion stratégique des ressources humaines

Auteurs	Définition
Miller (1989)	La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.
Walker (1992)	la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.
Boxall (1994)	La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH

	au management stratégique
Schuler (1992)	La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux : - l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme; - la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ; - la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.
Wright et McMahan (1992)	La GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.
Sisson (1990)	La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations : - la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ; - le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ; - le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme .

Source : BAYAD Mohamed, (2004).

1.2. Les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines :

La gestion ressources humaines cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ mais qui sont complémentaires dans le cadre d'élaboration de la stratégie de l'entreprise

Marcel cote résume les objectifs de la gestion stratégique des ressources humaines en trois niveaux :

- L'objectif économique :

La fonction ressources humaines contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (division du travail entre les unités, analyse et la description des postes, rationalisation des niveaux de décisions, meilleure sélection des candidats).

- L'objectif humain :

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ressource ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation doit tenir compte des besoins et

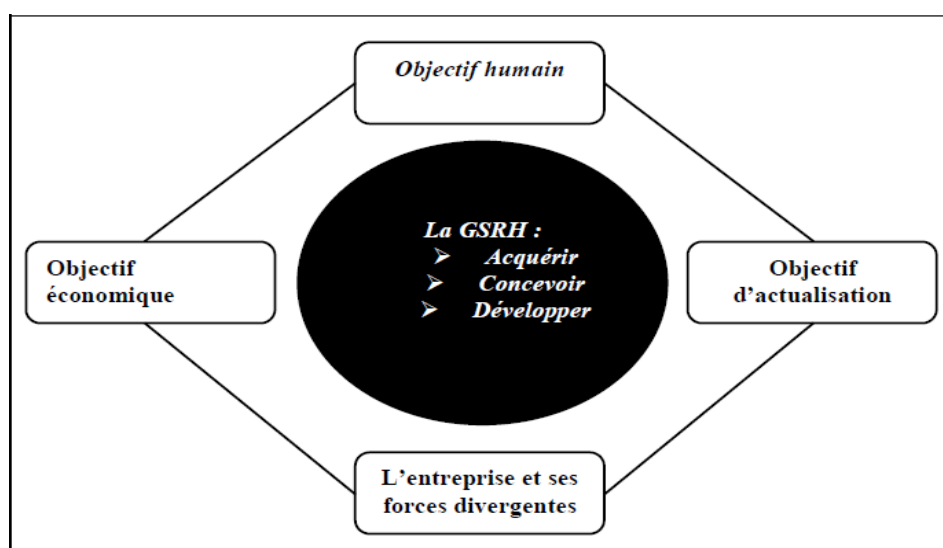
des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations interpersonnelles et les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation, elle les amène à examiner leurs comportements, leurs façons de diriger, de participer, de communiquer et de contrôler.

- **L'objectif d'actualisation :**

Elle doit favoriser le développement des habilités, aptitudes et attitudes des potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face aux changements multiples (politiques, technologiques, économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière et ses ambitions.

Schématiquement, ces trois objectifs et leur état d'équilibre pourraient se présenter comme suite :

Figure N°4 : les objectifs de la GSRH



Source : SAMIR, Kehri (2002).

Les objectifs économiques ont tendance à placer l'homme ressource sur le même pied que l'ensemble des autres ressources d'une organisation.

A l'opposé, les objectifs d'actualisation tendent à favoriser le développement de l'homme ressource sans trop se préoccuper de ce que l'entreprise peut en retirer.

Ainsi ces deux objectifs divergents s'équilibrent lorsqu'ils sont reliés par l'objectif humain qui vise à assumer la survie de l'organisation. De ce fait, l'organisation doit minimiser les contraintes et la standardisation des activités afin de permettre à chacun de ses membres de conserver une certaine autonomie d'action au travail. Mais, elle doit, en même temps, accepter d'intégrer ses efforts à ceux des autres si elle veut que l'organisation atteigne efficacement ses objectifs.

1.3. La planification stratégique des ressources humaines, modèle principale de la GSRH :

1.3.1. La planification stratégique :

Bressy et Konkuyt (2008) définirent la planification stratégique comme étant « *un processus formalisé qui engage l'entreprise pendant longtemps* ».

Cette formulation se déroule en deux temps : un premier temps consacré à la formulation de la stratégie et un second temps consacré à la mise en œuvre. La phase de formulation est confiée aux stratèges de l'entreprise (direction générale assistée par les planificateurs) alors que les autres membres de l'entreprise s'occupent de la phase de mise en œuvre.

1.3.2. La planification stratégique des ressources humaines :

La planification stratégique des RH est le courant dominant en GSRH. Il est le plus prolifique en matière de recherche et d'applications.

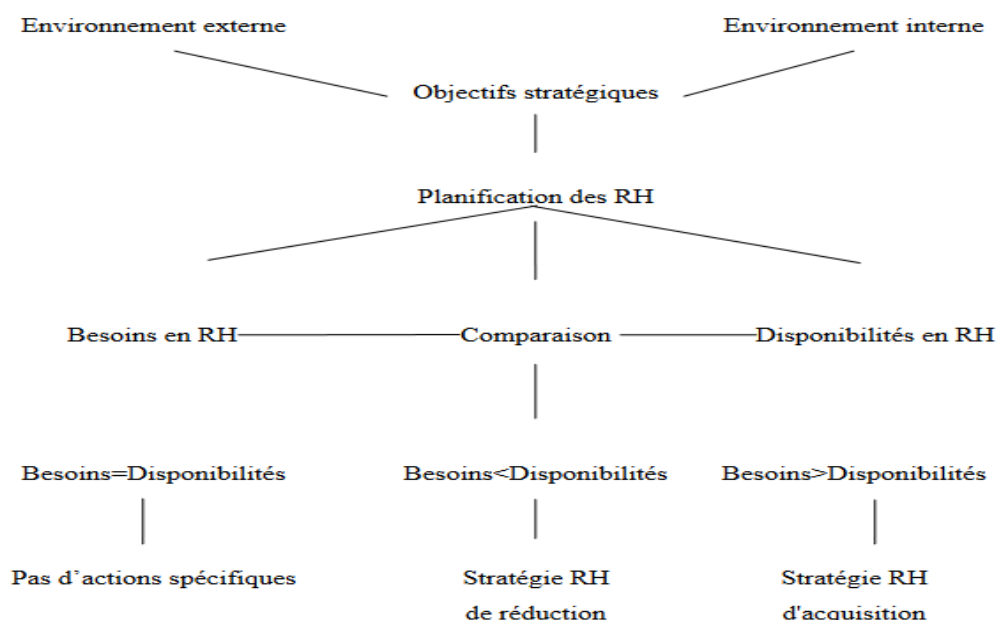
À partir des années 1960 et ce, jusqu' à la fin des années 1970, l'approche de la planification des ressources humaines s'est imposée comme principal modèle de GSRH.

Qualifié à l'époque d'important modèle de gestion stratégique des RH, il constituait essentiellement un modèle prévisionnel des RH dont le but premier était de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail. En dépit de toute l'importance que l'on se doit d'attribuer au maintien de ce fragile équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, beaucoup de critiques diront qu'un tel modèle se veut beaucoup trop réactif et subordonné aux autres fonctions organisationnelles pour être réellement stratégique. **BAYAD (2003)**

Selon **LEMIRE et les autre (2015)** : « la planification stratégique des ressources humaines est le moyen par lequel la management d'une organisation maîtrise la gestion des ressources humaines qui répond à une stratégie RH intégrée a la stratégie globale de l'organisation. »

En ce sens, la PSRH consiste à s'assurer que les pratique et les résultats de la GRH s'harmonisent avec la stratégie globale de l'entreprise (voir figure 6).

Figure N°5 : le modèle de la planification stratégique des ressources humaines



Source : Mohamad BAYAD (2004)

1.3.3. Le model systémique de la planification stratégique des ressources humaines :

Selon LEMIR et les autres (2015) le model systémique de la PSRH est un sous-système spécialisé fait partie du système d'adaptation à l'environnement de l'organisation¹² (L'annexe A) représente le schéma systémique du processus de la planification stratégique des ressources humaines

1.3.4. Description du model systémique de la PSRH :

Selon LEMIRE et autres (2015) la description du model systémique de la PSRH est comme suit :

- **Environnement externe** : Les menaces, les risque et les opportunités concernant les ressources humaines, le secteur d'activité, la législation et le politique, la clientèle, le marché, la concurrence, la population, le gouvernement, l'économie mondiale
- **Environnement interne** : Les forces et les faiblesses des ressources humaines, les composantes institutionnelles (ministères, filiales, bureau régionaux), le climat organisationnel, les syndicats, la qualité de vie au travail, les emplois
- **Système de management** : Les éléments de commandement, de coordination et de contrôle de système. le management assure notamment que les besoins sont prise en compte .

¹² C'est un système de l'organisation. On y trouve toutes les caractéristiques d'un modèle systémique de base : intrants, extrants, activités de transformation, rétroaction, régulation et environnement externe et interne.

- **Système de balayage et de collecte des données** : Procéder à la recherche systématique d'information sur les ressources humaines afin de recueillir une grande quantité de données, la veille en ressource humaine fait partie de ce système
- **Analyse de la stratégie RH** Analyse des objectifs et des moyens de ressources humaines afin d'en évaluer la pertinence et l'efficacité. Les stratégies organisationnelles actuelles et proposées sont analysées aux mêmes fins.
- **Analyse de l'environnement RH externe** : Cet élément surveille, détermine et analyse les données clés de l'environnement des ressources humaines externe afin d'en extraire des signaux qui pourraient être interprétés comme une menace pour la performance organisationnelle ou une opportunité qui permettrait de l'améliorer.
- **Analyse de l'environnement RH interne** : Analyse l'organisation du travail, notamment la structure organisationnelle et le partage des responsabilités, les employés, l'emploi, la rémunération, la qualité, la compétence, la carrière et la structure de marché de travail. Le résultat de cette analyse permet d'établir les forces et les faiblesses afin de déterminer la capacité éventuelle des ressources humaines à soutenir l'organisation
- **Intégration des résultats d'analyse** : Cet élément procède à l'organisation et à la coordination de résultats d'analyse afin d'offrir un portrait global de la situation des ressources humaines et de soutenir
- **Analyse des écarts formulation des objectifs et des scénarios RH** : Déterminer à partir des résultats d'analyse l'écart entre la situation actuelle des ressources humaines et la situation future désirée telle qu'elle est formulée par les objectifs et les scénarios RH.
- **Elaboration d'une stratégie RH améliorée** : Cet élément conçoit les actions ressources humaines à entreprendre afin de résoudre l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée telle qu'elle est formulée par les objectifs et les scénarios RH.
- **Elaboration d'une stratégie de mise en œuvre** : Cet élément conçoit les actions concertées à entreprendre par les différentes fonctions, programmes ou pratiques des ressources humaines selon le cadre établi dans le plan stratégique des ressources humaines.
- **Suivi sur l'élaboration du plan RH** : Les données sur l'état du processus d'élaboration du plan stratégique de ressources humaines, sur la valeur des indicateurs d'efficacité.
- **Suivi sur l'adéquation du plan RH** : Les résultats de l'évaluation de l'adéquation du plan stratégique de ressources humaines aux besoins de l'organisation. Les résultats de la comparaison de la stratégie RH aux exigences des objectifs et des scénarios

- **Plan stratégique RH enrichi :** Le plan stratégique de ressources humaines est un plan enrichi qui comprend les objectifs et les moyens de ressources humaines ainsi que la mise en œuvre.

On constate que le système de la planification stratégique des ressources humaines traite d'une façon particulière les informations stratégiques afin d'assurer une meilleure maîtrise de la complexité associée aux ressources humaines.

L'intégration des RH par le biais de la planification apparaît donc de plus en plus nécessaire étant donné l'importance accrue de cette ressource le succès organisationnel et la complexité de gestion, cette intégration s'effectue à un double niveau stratégique et opérationnel par des plans visant l'alignement de la gestion des ressources humaines sur les besoins identifiés dans les autres plans.

La direction générale de l'entreprise est souvent responsable de la préparation des stratégies, mais chaque composant du management stratégique comporte une composante humaine importante, en ce sens, la gestion des ressources humaines doit participer à chaque composant de la conception de la stratégie.

2- Stratégie et GRH, le double processus:

Guérin et Wills pensent que la stratégie et la GRH sont reliés par un double processus d'alignement et d'investissement

Selon ces deux auteurs, la stratégie RH est à la fois une planification d'actions à conduire en matière de RH à court terme, conformément aux orientations stratégiques de l'entreprise, et une planification d'actions à conduire en matière de RH, sur le long terme visant l'investissement dans le capital humain de l'entreprise.

« Par le biais du processus d'alignement, la stratégie des ressources humaines découle de la stratégie d'entreprise et prend une position réactive dans le sens où elle permet d'assurer la disponibilité de ces ressources en temps opportun.

En se focalisant sur le développement continu des ressources humaines, les actions RH alimentent et bâtissent la stratégie organisationnelle future qui se base sur le capital humain principalement. Les actions RH visent le long terme et sont de nature proactive dans le processus d'investissement¹³. » (Sara BOUDJANA 2014)

¹³Pour Guérin et Wills : *« Le processus d'investissement est le même que le processus d'alignement, mais les analyses sont beaucoup plus larges et visionnaires puisqu'elles portent sur le long terme et qu'aucune décision stratégique n'a encore été prise tant sur le plan de la stratégie externe que sur celui de la stratégie interne »*

FigureN°6: le double processus d'alignement et d'investissement à la base de la formulation de la stratégie :



Source : GUERIN et WILS Thierry (2002)

3- La contribution limitée et la contribution intégrée :

(Mohamed ZAYD 2003) dans son livre intitulé « la gestion des ressources humaine, une vision stratégique ». Cette étude porte principalement sur les deux types de contribution de la gestion des ressources humaine à la stratégie de l'entreprise :

3.1. La contribution limitée :

Dans ce type de contribution l'équipe d'élaboration et de préparation des stratégies développe la stratégie de l'entreprise, puis elle informe la division ressources humaines des plans de la stratégie et ces détails, dans ce niveau de contribution le rôle de la gestion des ressources humaines est limité à la mise en œuvre et l'exécution.

Et même pour la stratégie ressources humaine est développée comme un plan fonctionnel séparé. On revoie une stratégie économique passée pour obtenir des éléments sur les ressources humaines.

3.2. La contribution intégrée :

Dans ce type contribution, il y a fusion entre la direction générale et la division des ressources humaines, c'est-à-dire que la gestion des ressources humaines intervient à tous les étapes de la préparation de la stratégie d'une façon dynamique et multidimensionnelle.

La stratégie RH est développée avec la stratégie globale, les problèmes RH influencent les résultats globaux.

La stratégie globale couvre tous les domaines fonctionnels y compris les ressources humaines.

4- Les responsabilités stratégiques des ressources humaines

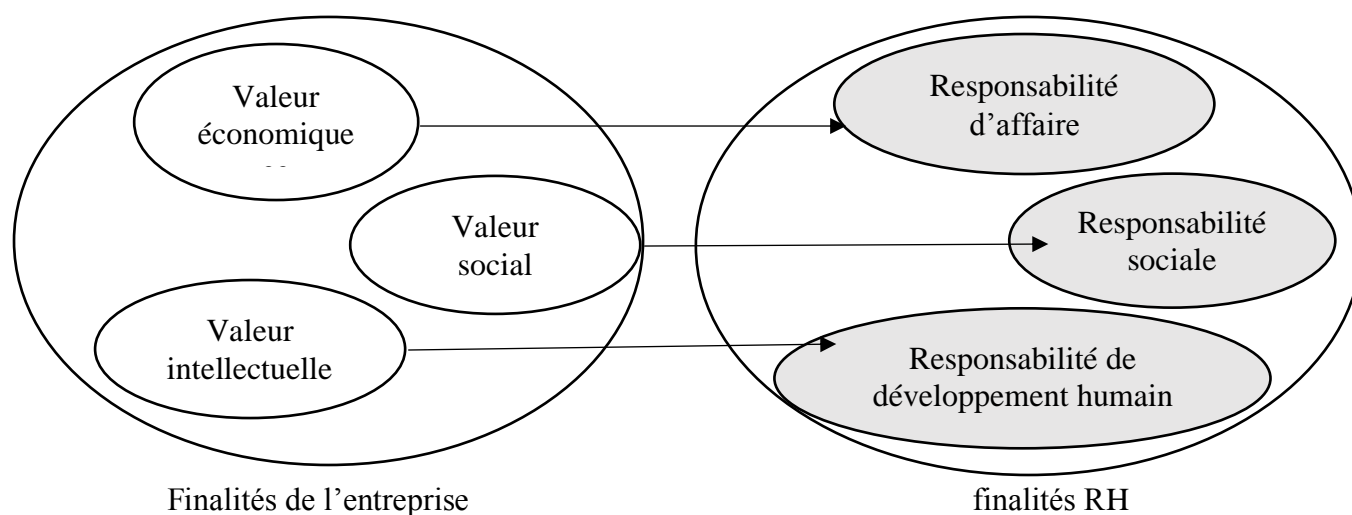
(Jean-Yves Le Louarn 2010) explique le lien entre les finalités de l'entreprise et les responsabilités stratégiques des ressources humaines (les finalités RH).

Puisque la finalité stratégique d'une entreprise est d'augmenter sa valeur globale et cette valeur renferme trois composants, il y a trois responsabilités stratégiques des ressources humaines :

- S'assurer que le personnel contribue à la création de valeur économique : c'est la responsabilité d'affaires que l'on retrouve sous l'étiquette de partenaire d'affaire stratégique ;
- S'assurer que l'entreprise crée de la valeur sociale qui recouvre le concept de « responsabilité sociale » et même plus ;
- S'assurer du développement humain du personnel en l'aidant à créer la valeur intellectuelle.

Ce schéma permet de visualiser le lien entre les finalités de l'entreprise et ses finalités ressources humaines :

Figure N°8 : le lien entre les finalités de l'entreprise et ses finalités RH.



Jean-Yves Le Louarn (2010)

Section 3 :analyse des résultats

Dans cette section nous allons montrer les résultats de notre questionnaire réaliser au sein de la Direction de Distribution D'électricité et du Gaz de Khenchela, pour répondre à notre problématique de recherche qui sert à comprendre la considération de la gestion ressources humaines comme un facteur principale lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et la clarté de la notion de la gestion stratégique des ressources humaine , ainsi que la contribution de la gestion des ressources humaines est-elle intégrée ou limitée ?

Les réponses du questionnaire sont présentées selon l'échelle de Likert a 5 points (Pas d'accord, Plutôt pas d'accord, Neutre, D'accord, Tout à fait d'accord).

Afin d'orienter notre enquête vers le bon sens, nous avons structurés notre démarche de réalisation comme suit :

1- La structure du questionnaire :

Concernant la forme de notre questionnaire (**voir annexe B**), celui-ci se compose de :

- **Une présentation** : il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.
- **Une Fiche signalétique** : elle est établie afin de bien connaître la personne interrogée (le sexe, l'âge, l'expérience et le niveau hiérarchique).
- **Les expressions** : on a utilisé des expressions clairs et facile à comprendre

2- La population de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent a la Direction de Distribution D'électricité et du Gaz dans le siège social qui se trouve à la wilaya de Khenchela.

Pour cela, notre échantillon de 53 employés de l'entreprise, Nous avons distribué 60 questionnaires et on a récupéré la totalité des questionnaires sauf qu'il y avait que 53 questionnaire remplis, parce que 7 questionnaires manqué d'informations.

3- Traitement du questionnaire :

3-1- La population d'enquête :

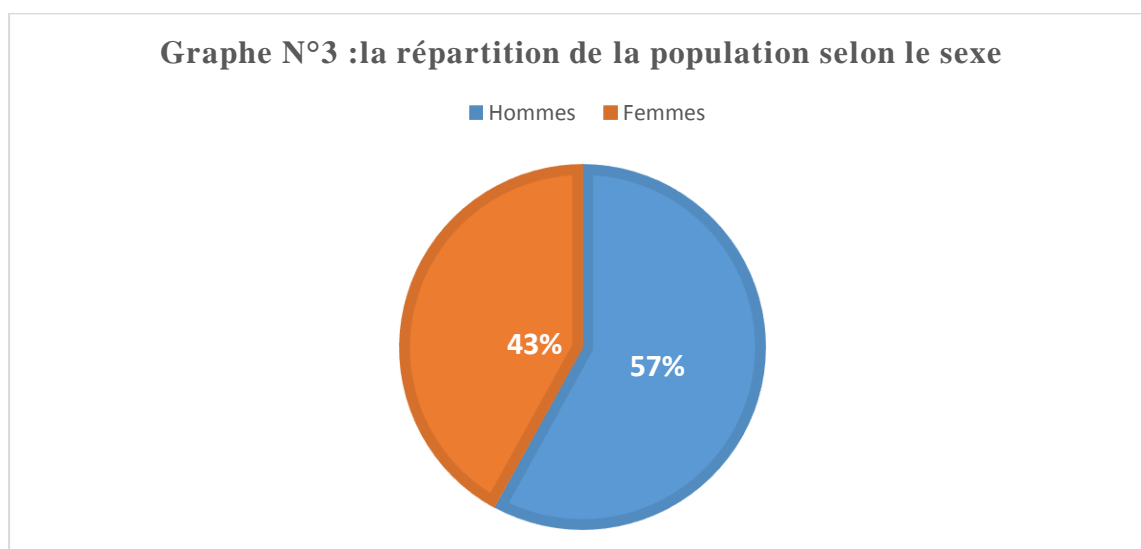
Nous avons choisi de vous présenter, d'abord la situation de la population de la Direction de Distribution concernant la répartition du sexe, l'âge, l'expérience professionnelle et le niveau hiérarchique.

3-1-1- Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Tableau N° 3 : Répartition de la population ciblée selon le sexe

Désignation	Homme	Femme	Total
Effectif	30	23	53
Pourcentage	57%	43%	100%

Source : élaboré par nous même



Source : élaboré par nous-même.

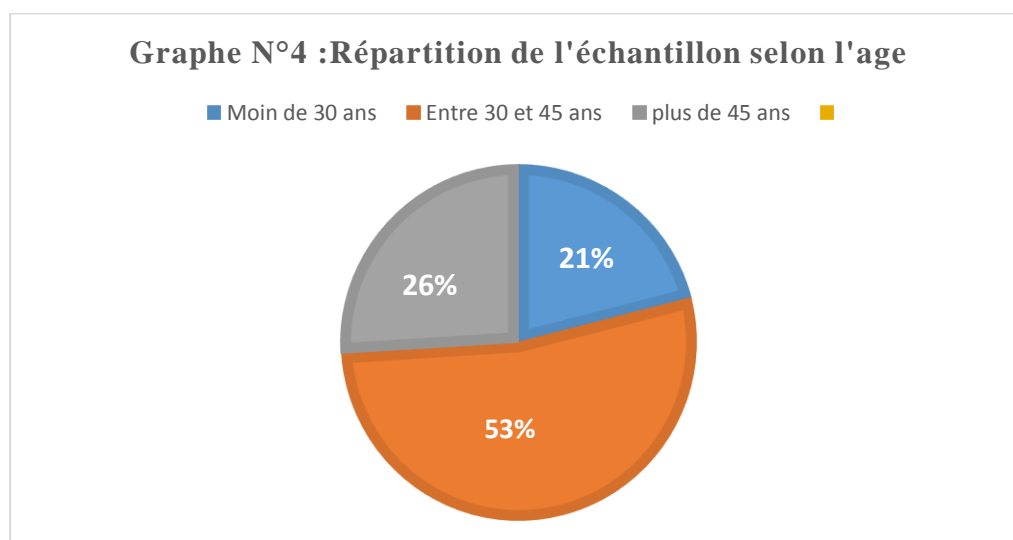
Sur un échantillon de 53 personnes de l'effectif, (57%) des personnes interrogées sont des hommes et les reste (43%) sont des femmes. Cela peut être expliqué par les postes stratégiques qui occupent les personnes interrogées (voir ci-après CSP).

3-1-2- Répartition de l'échantillon selon l'âge :

Tableau N°4 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Tranche d'âge	- 30 ans	30-45 ans	+45 ans	Total
Effectif	11	28	14	53
pourcentage	21%	53%	26%	100%

Source : élaboré par nous même



Source : élaboré par nous même

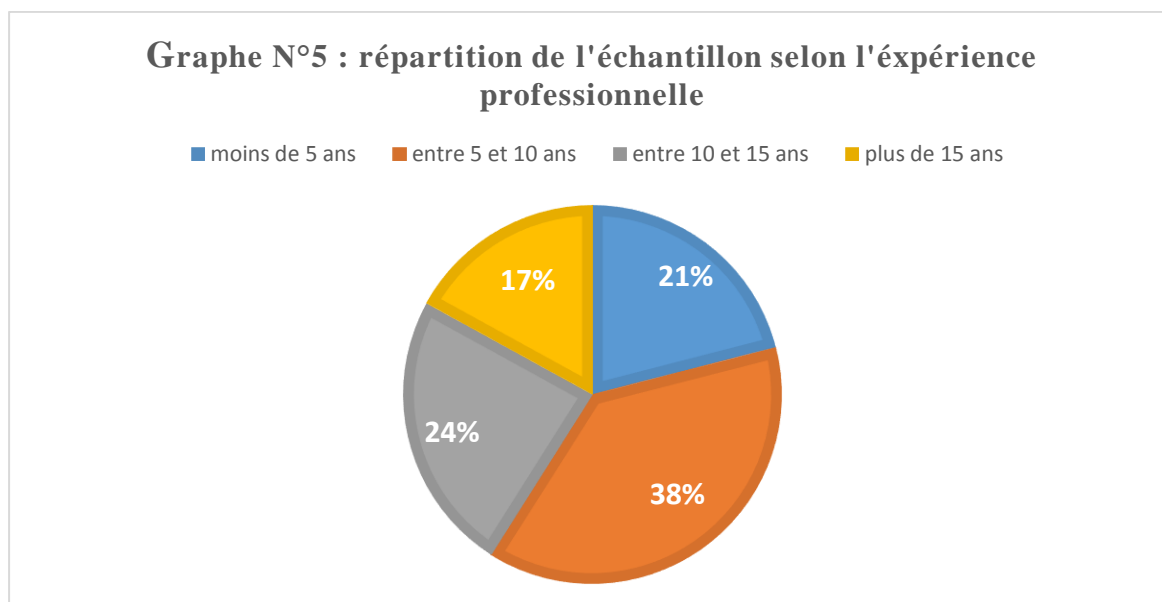
Vu d'un angle de moyen d'âge, un peu plus de la moitié de la population questionnée ont un âge entre 30 ans et 45 ans parce que ces employés occupent des postes de responsabilité

3-1-3-Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle :

Tableau N°5 : répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 15 ans	Plus de 15 ans	Total
effectif	11	20	13	9	53
pourcentage	21%	38%	24%	17%	100%

Source : élaborer nous même



Source : élaboré par nous même

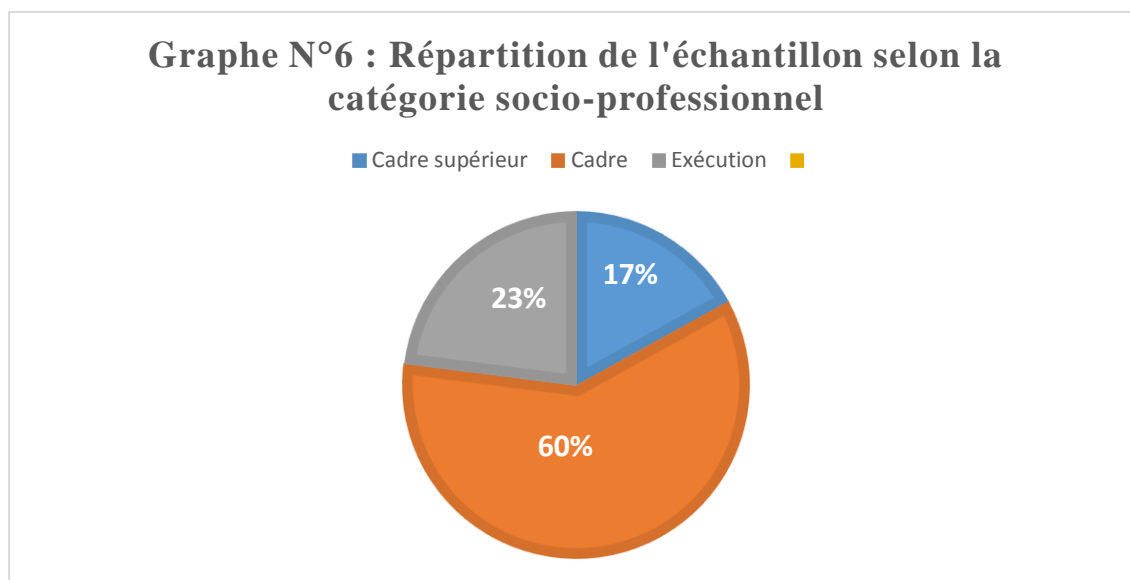
En matière d'ancienneté la population interrogée, le 2/3 des employés sont stable dans leur poste.

3-1-4- Répartition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique (catégorie socio-professionnel) :

Tableau N°6 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnel

Catégorie	Cadre supérieur	Cadre	Exécution	Total
Effectif	9	32	12	53
Pourcentage	17%	60%	23%	100%

Source : élaboré par nous même



Source : élaboré par nous-même

Nous remarquons que les cadres représentent la majorité de la population étudiée, cela parce que notre sujet nécessite des employés qui peuvent donner des informations fiables et pertinentes pour mieux réaliser notre travail de recherche.

Discussion des réponses des expressions du questionnaire :

Expression	Abréviation
Pas D'accord	PD
Plutôt pas D'accord	PPD
Neutre	N
D'accord	D
Tout à fait D'accord	TFD

A- Les ressources humaines et la stratégie de l'entreprise :

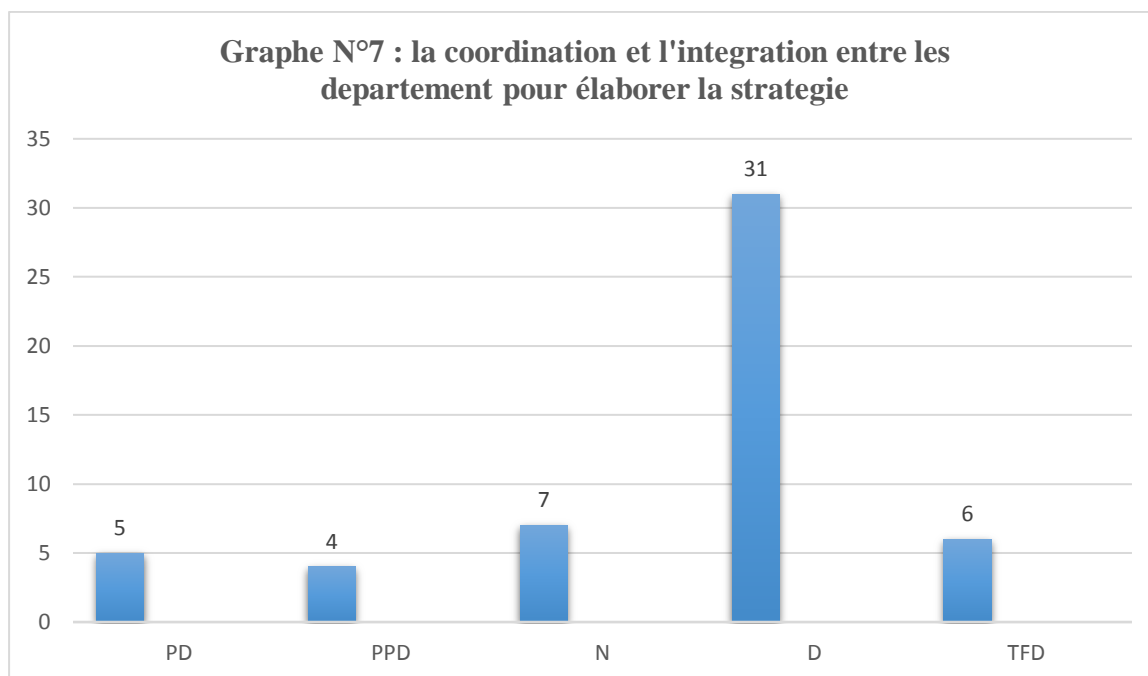
1- Il y a une coordination et intégration entre les départements pour élaborer la stratégie de l'entreprise :

Tableau N°7 : la coordination et l'intégration entre les départements pour élaborer la stratégie

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	5	4	7	31	6	53
Pourcentage	9%	8%	13%	59%	11%	100%

Source : élaboré par nous-même

Source : élaboré par nous-même



Commentaire :

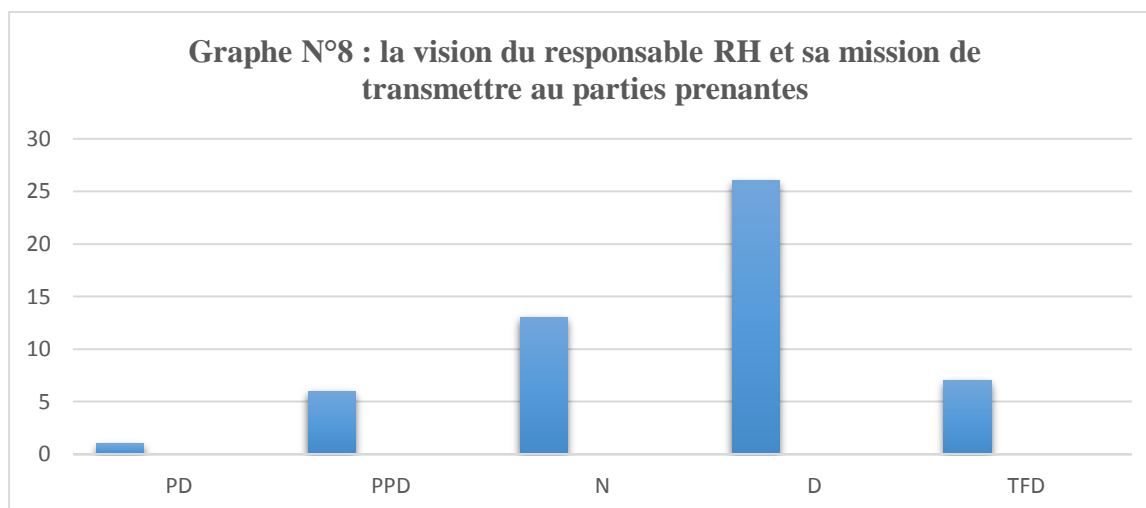
La majorité de notre population confirme qu'il y a une coordination et intégration entre les départements lors de l'élaboration de la stratégie, ce que signifie qu'il y a une cohérence entre les divisions au sein de la direction de distribution pour mieux éviter les lacunes et les obstacles lors de la définition des orientations stratégiques de l'entreprise.

2- Le responsable RH a une vision claire de la mission de l'entreprise et travail à la transmettre aux parties prenantes :

Tableau N°8 : La vision du responsable RH de la mission de l'entreprise

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	1	6	13	26	7	53
pourcentage	2%	11%	25%	49%	13%	100%

Source : élaboré par nous même



Commentaire :

D'après le graphe la majorité de population (62%) confirme que le responsable RH a une vision claire de la mission de l'entreprise et il travaille à transmettre au parties prenantes,

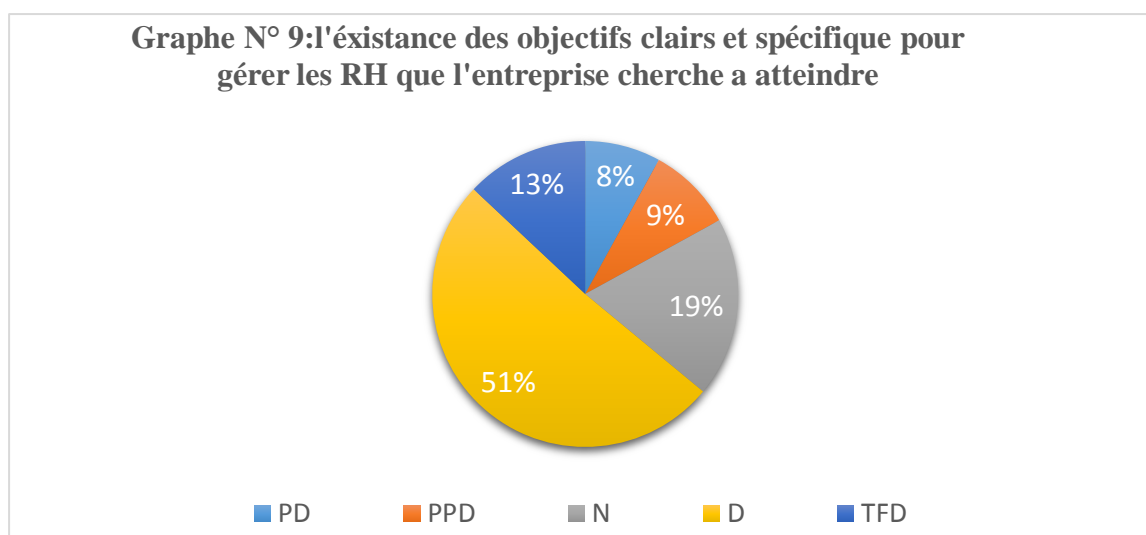
Ce qu'explique que le responsable RH est qualifié pour la participation et la transmission de la mission de l'entreprise selon les plans stratégiques définis et les objectifs futurs.

3- Il existe des objectifs clairs et spécifique pour gérer les ressources humaines que l'entreprise cherche à atteindre dans les possibilités et les conditions disponibles :

Tableau N°9 : l'existence des objectifs pour gérer les RH

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	4	5	10	27	7	53
Pourcentage	8%	9%	19%	51%	13%	100%

Source : élaboré par nous-même.



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

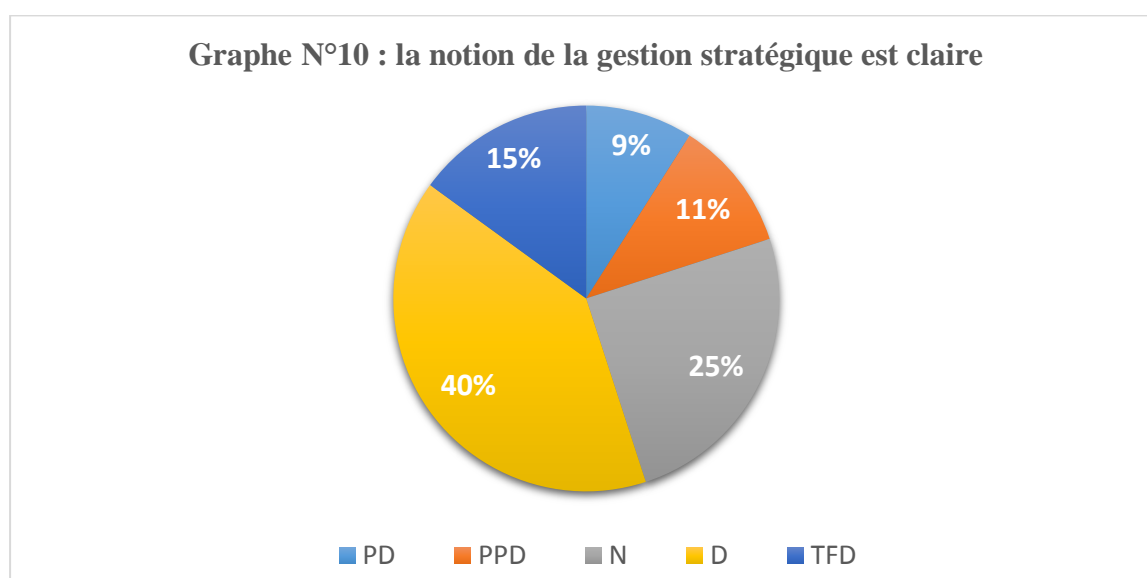
Nous constatons qu'il existe des objectifs clairs et spécifiques pour gérer les ressources humaines que l'entreprise cherche à atteindre, vu que plus de la moitié de la population confirment cette expression, ce que signifie qu'il existe une corrélation et une cohérence entre la direction suprême et de la division RH de l'entreprise

4- La notion de la gestion stratégique des ressources humaines est claire :

Tableau N°10 : la clarté de la notion GSRH :

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	5	6	13	21	8	53
Pourcentage	9%	11%	25%	40%	15%	100%

Source : élaboré par nous même



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

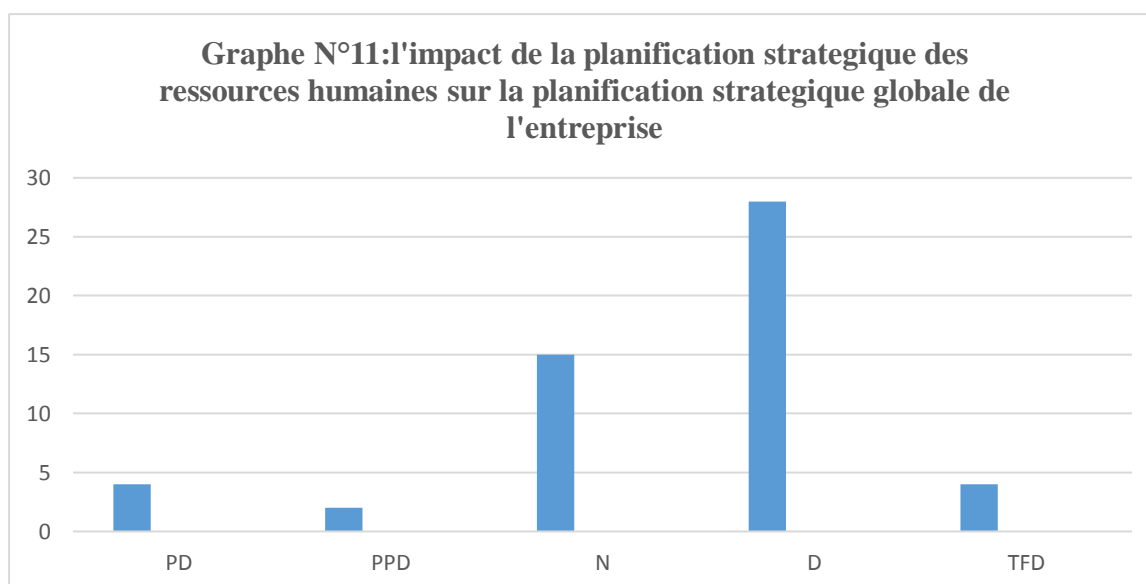
La majorité de la population sont en courant de la notion de la gestion stratégique des ressource humaines (55%), grâce à ce résultat nous pouvons dire que la gestion stratégique est un facteur principal lors de l'élaboration de la stratégie, et la réussite ou l'échec de la stratégie adopté base sur l'efficacité de la gestion stratégique.

5- Il existe un impact de la planification stratégique des ressources humaine sur la planification stratégique globale de l'entreprise :

Tableau N°11 : L'impact de la PSRH sur la planification stratégique globale

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	4	2	15	28	4	53
Pourcentage	7%	4%	29%	53%	7%	100%

Source : élaboré par nous même



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

La plupart des interrogés (63%) confirme qu'il y a un impact de la planification stratégique des ressources humaines sur la planification stratégique global.

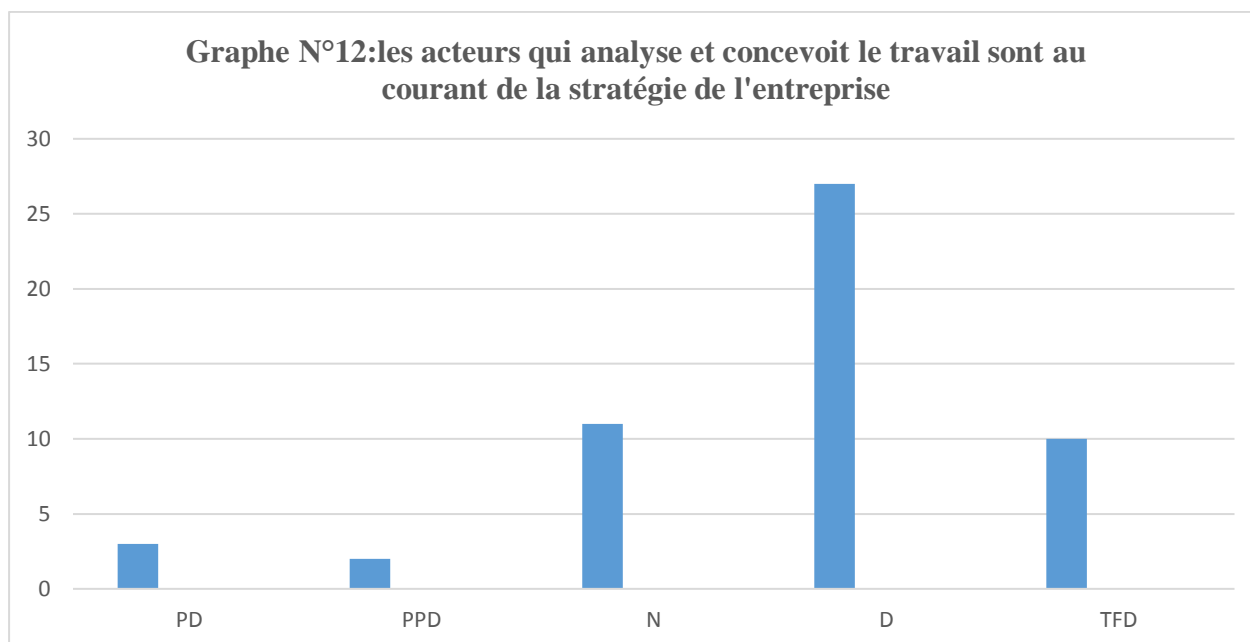
Donc la réalisation des plans stratégique base sur les plans effectuer par la DRH.

6- Les acteurs qui analysent et conçoivent le travail sont au courant de la stratégie de l'entreprise :

Tableau N°12 : les acteurs qui analysent et conçoivent le travail sont au courant de la stratégie de l'entreprise

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	3	2	11	27	10	53
Pourcentage	5%	4%	21%	51%	19%	100%

Source : élaboré par nous même



Source : élaboré par nous-même

Commentaire :

Selon le graphe ci-dessous (70%) de l'échantillon affirment que les acteurs qui analysent et conçoivent le travail sont au courant de la stratégie de l'entreprise, ce qui indique que la DRH est optée pour la prise des décisions stratégiques pour s'adapter la GRH avec la stratégie globale.

B- La contribution limitée :

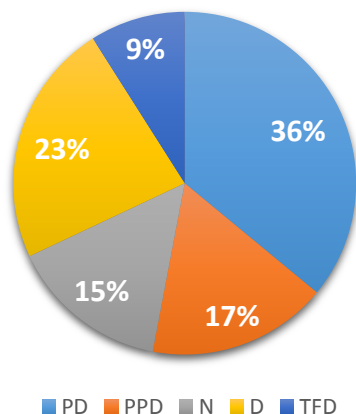
7- L'absence de participation des responsables RH lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise :

Tableau N°13 : L'absence de participation des responsables RH lors de l'élaboration de la stratégie.

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	19	9	8	12	5	53
Pourcentage	36%	17%	15%	23%	9%	100%

Source : élaboré par nous-même

Graphe N°13: l'absence de participation des responsable RH dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Plus de (50%) de la population ne sont pas d'accord avec l'idée de l'absence des responsable RH dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise,

Nous constatons que la DRH a un rôle primordiale dans l'élaboration de la stratégie au sein de la Direction de Distribution.

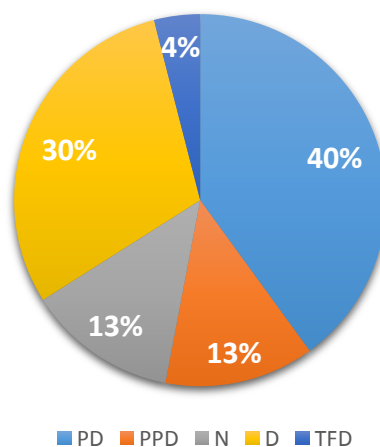
8- Le rôle de la gestion des ressources humaines est limité à la mise en œuvre :

Tableau N°13 : le rôle de la GRH est limité à la mise en œuvre

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	21	7	7	16	2	53
Pourcentage	40%	13%	13%	30%	4%	100%

Source : élaboré par nous même

Graphe N°14 : le rôle de la GRH est limité à la mise en œuvre



Commentaire :

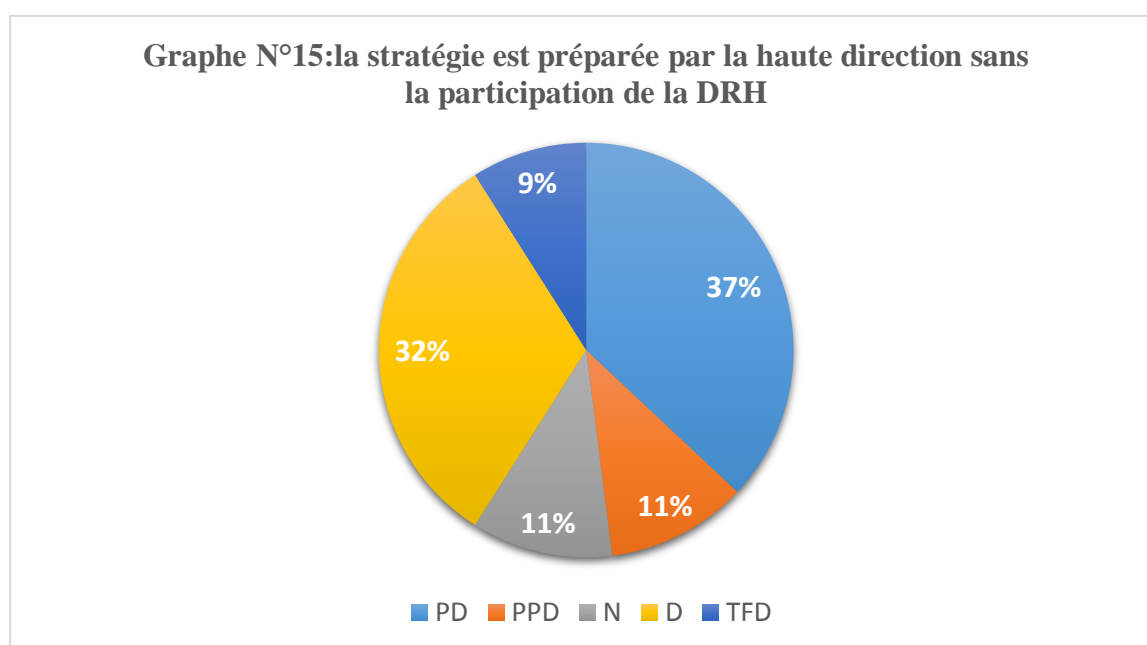
A partir du graphe ci-dessus on constate que la population étudiée déclare que la gestion des ressources humaines n'est pas limitée à la mise en œuvre (exécution) avec un taux dépassant (50%), ce que signifie que la GRH contribue à l'élaboration de la stratégie pour mieux limité l'incertitude dans les étapes de la mise en œuvre de la stratégie.

9- La stratégie est préparée par la haute direction sans la participation de la direction ressources humaines :

Tableau N°14 : la stratégie est préparée par la haute direction sans la participation de la DRH.

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	19	6	6	17	5	53
Pourcentage	37%	11%	11%	32%	9%	100%

Source : élaboré par nous-même.



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

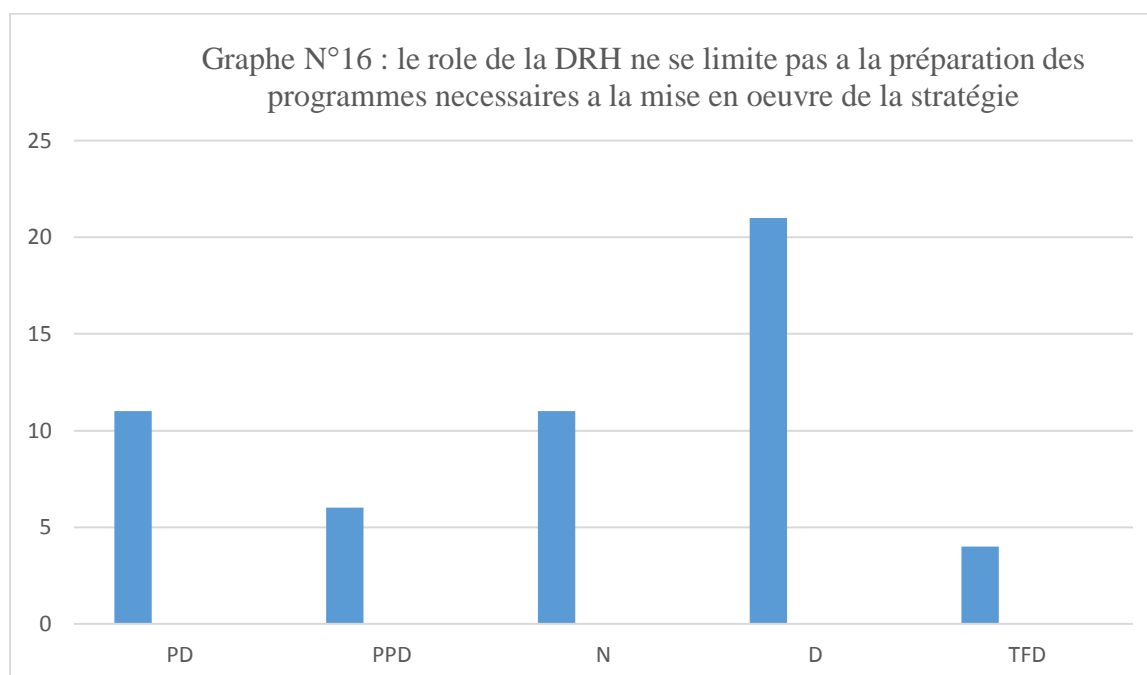
Selon le graphe ci-dessus, un peu plus de la moitié de la population déclarent que la direction des ressources humaines participe dans la stratégie préparée par la haute direction, pour cela la haute direction de la direction de distribution fait participe la DRH dans les démarche de l'élaboration de la stratégie ce qu'indique la place principale de la DRH au sein de l'entreprise .

10- Le rôle de la DRH ne se limite pas a la préparation des programmes nécessaires a la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise :

Tableau N°15 : Le rôle de la DRH ne se limite pas a la préparation des programmes nécessaires a la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	11	6	11	21	4	53
Pourcentage	21%	11%	21%	40%	7%	100%

Source : élaboré par nous même



Commentaire :

La majorité de la population (47%) considèrent que le rôle de la DRH ne se limite pas à la préparation des programmes nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, mais ce rôle de la DRH est intégré dans les orientations stratégiques de l'entreprise de la direction de distribution.

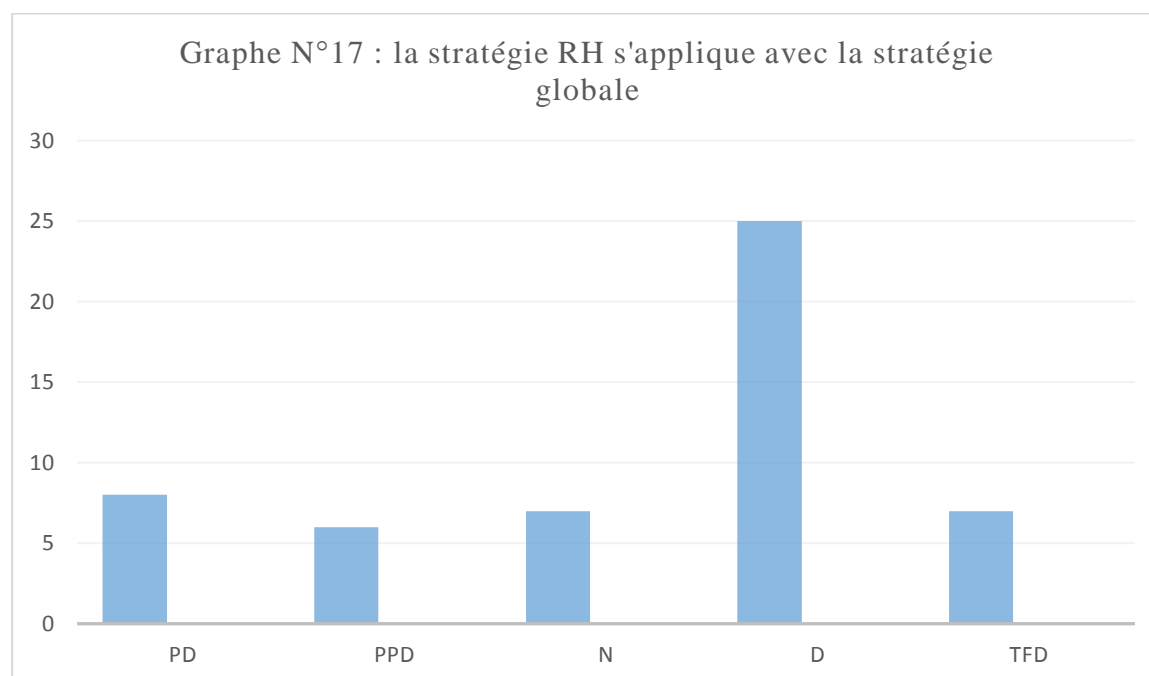
C- La contribution intégrée :

11- La stratégie des ressources humaines s'applique avec la stratégie globale de l'entreprise :

Tableau N°16 : La stratégie des ressources humaine s'applique avec la stratégie globale .

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	8	6	7	25	7	53
Pourcentage	15%	11%	13%	48%	13%	100%

Source :élaboré par nous même



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

La majorité de l'échantillon (61%) confirment que la stratégie RH s'applique avec la stratégie globale au sein de la Direction de Distribution, ce qui montre que la stratégie Ressources Humaines occupe la même importance de la stratégie organisationnelle dans la gestion de l'entreprise .

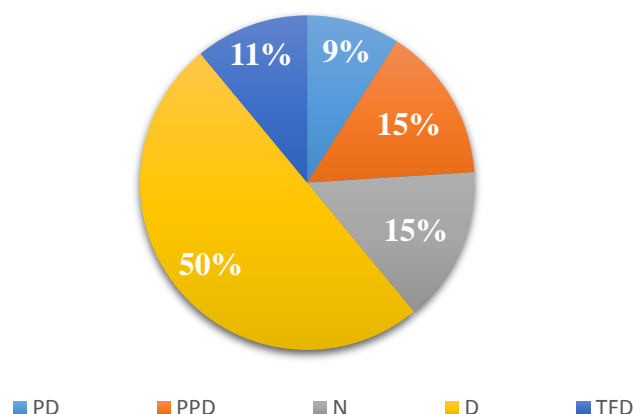
12- Il y a une liaison et intégration entre la stratégie des ressources humaines et la stratégie de l'entreprise :

Tableau N°17 : l'existence d'une intégration et liaison entre la stratégie RH et la stratégie globale.

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	5	8	8	26	6	53
Pourcentage	9%	15%	15%	50%	11%	100%

Source : élaboré par nous-même.

Graphe N°18 : l'existence d'une integration et liaison entre la strategie RH et la stratégie globale



Commentaire :

A partir du graphe ci-dessus on constate que la population étudiée déclare qu'il existe une intégration et une liaison entre la stratégie RH et la stratégie globale avec un taux dépassant (60%). la stratégie RH est intégrée a la stratégie organisationnelle de la direction de distribution.

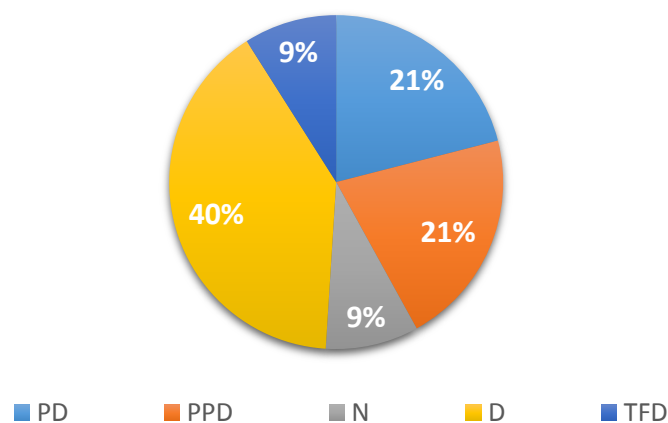
13- La DRH participe avec la direction générale dans l'élaboration de la stratégie de façon intégrale :

Tableau N°18 : la participation de la DRH dans l'élaboration de la stratégie

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	11	11	5	21	5	53
Pourcentage	21%	21%	9%	40%	9%	100%

Source : élaboré par nous même

Gratification N°19 : la DRH participe avec la direction générale dans l'élaboration de la stratégie d'une façon integrale



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

La majorité de la population (61%) confirme que la direction des ressources humaines participe avec la direction générale dans l'élaboration de la stratégie d'une façon intégrale.

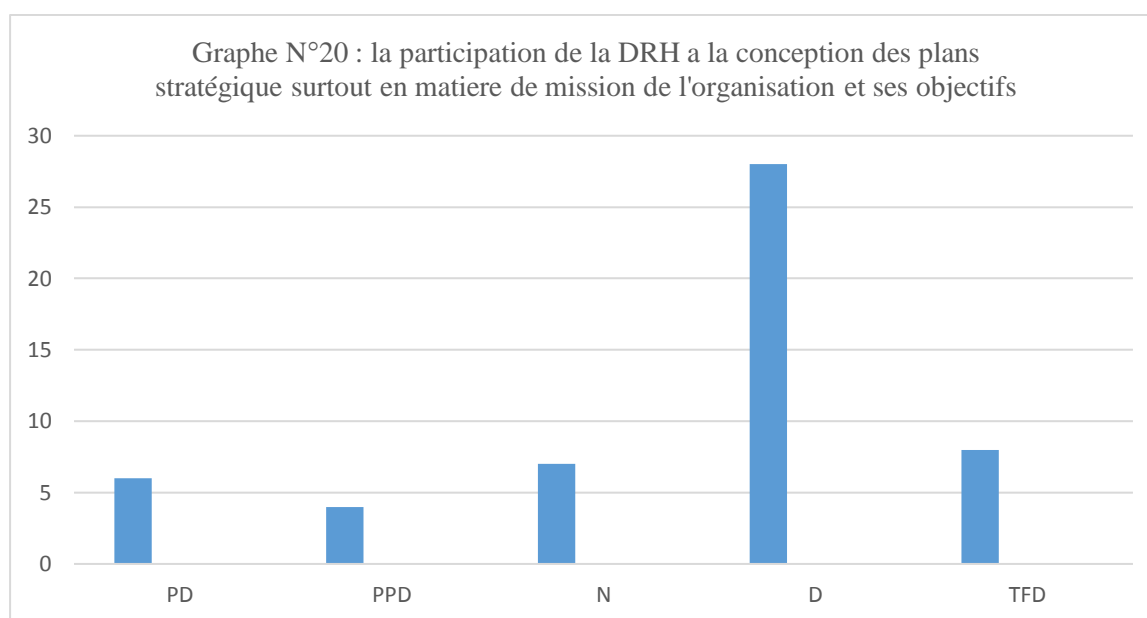
C'est-à-dire intégrer la DRH aux comités stratégiques de de la direction de distribution.

14- La DRH participe à la conception des plans stratégique surtout en matière de mission de l'organisation et ses objectifs :

Tableau N°19:la participation de la DRH a la conception des plans stratégiques en matière de mission de l'organisation.

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	6	4	7	28	8	53
Pourcentage	12%	8%	13%	52%	15%	100%

Source : élaboré par nous-même.



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

Nous constatons que (77%) de la population confirment que la DRH ne participe pas à la conception des plans stratégique surtout en matière de mission de l'organisation et ses objectifs.

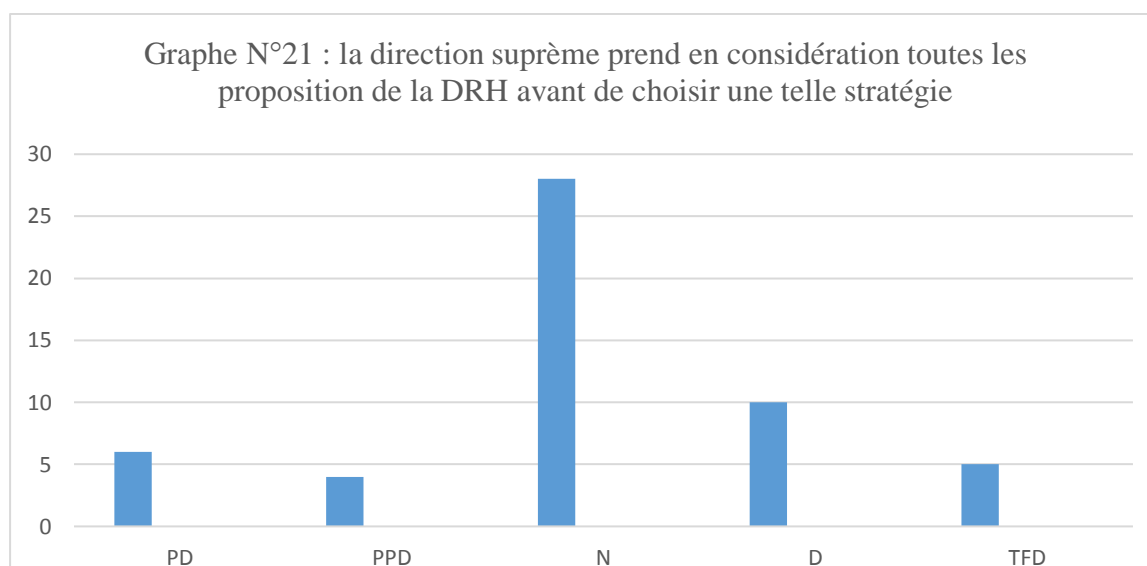
Par exemple la direction de la distribution opte une stratégie de commercialisation pour rembourser ces dettes, la division des ressources humaines aborde des plans de formation aux employés pour accomplir cette mission .

15- La direction suprême prend en considération toutes les propositions de la DRH avant de choisir une telle stratégie :

Tableau N°20 :la direction suprême prend en considération toutes les propositions de la DRH

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	6	4	28	10	5	53
Pourcentage	11%	8%	53%	19%	9%	100%

Source : élaboré par nous-même



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

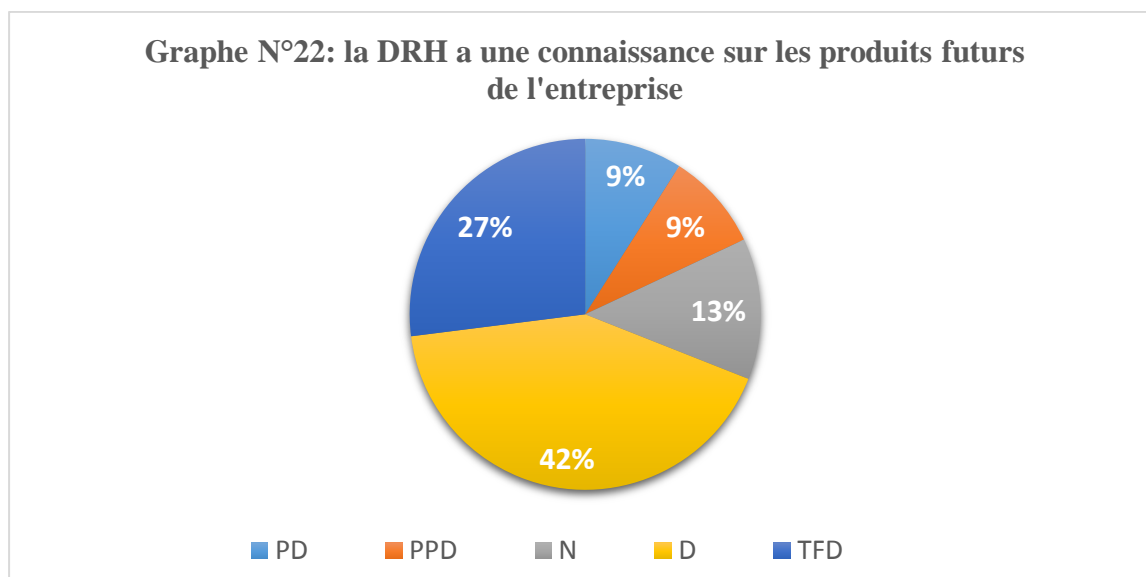
La majorité de l'échantillon (53%) préfèrent de rester neutre de ce qui concerne cette expression, alors les employés de la direction de distribution préfèrent de ne pas donner leur avis sur ce point.

16- La DRH a une connaissance sur tous les produits futurs de l'entreprise :

Tableau N°21 : La DRH a une connaissance sur tous les produits futurs de l'entreprise

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	5	5	7	22	14	53
pourcentage	9%	9%	13%	42%	27%	100%

Source : élaboré par nous même



Commentaire :

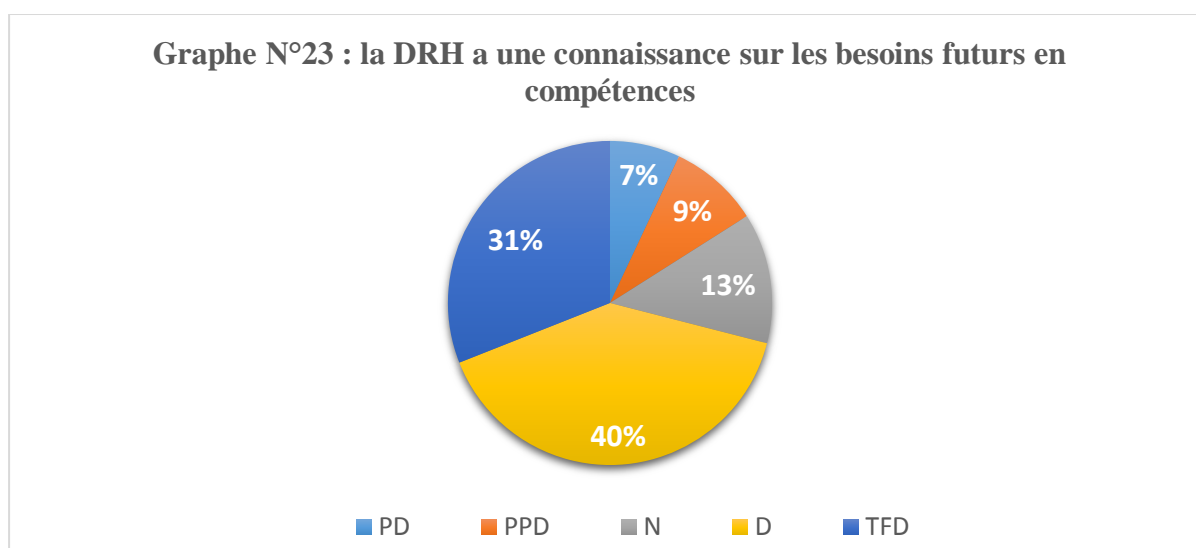
Selon le graphe ci-dessus, presque $\frac{3}{4}$ de la population déclarent que la DRH a une connaissance sur les produits futurs de l'entreprise. Ce qu'indique l'existence d'une coordination entre les différents départements au sein de la direction de distribution.

17- La DRH a une connaissance sur les besoins futurs en compétences :

Tableau N°22 : La DRH a une connaissance sur les besoins futurs en compétences

Expression	PD	PPD	N	D	TFD	Total
Effectif	4	5	7	21	16	53
Pourcentage	7%	9%	13%	40%	31%	100%

Source : élaboré par nous même



Source : élaboré par nous même

Commentaire :

A partir du graphe ci-dessus on constate que la population étudiée déclare que la DRH a une connaissance sur les besoins futurs en compétences avec un taux dépassant (70%).

Selon les expériences de la DRH, elle a une vision sur les besoins de la main d'œuvre compétente pour réaliser les objectifs visés par la direction de distribution.

4- Analyse Des Résultats :

En vue de l'analyse du questionnaire nous avons dégagé les points suivants :

- La DRH au sein de la Direction de Distribution a une grande importance dans les décisions et orientation stratégique de l'entreprise.
- La stratégie des ressources humaines s'applique avec la stratégie de l'entreprise
- Lors de l'élaboration de la stratégie, la haute direction communique les alternatives stratégiques avec la DRH
- La notion de la gestion stratégique des ressources humaines est claire pour les employés interrogés
- Il existe une contribution intégrée de la GRH dans la stratégie de la Direction de Distribution
- Le rôle de la DRH n'est pas limité à la mise en œuvre mais aussi à la contribution dans les orientations stratégiques de la direction de distribution
- La contribution limitée de la DRH n'existe pas au sein de l'entreprise
- La DRH de la Direction de Distribution a une connaissance sur les produits et les besoins en compétences dans le futur, ce que signifie que la DRH a une vision stratégique.

5- Suggestions

- Fournir au département des ressources humaines la main-d'œuvre qualifiée et capable de développer les stratégies ;
- Elaborer des plans de formation pour les cadres actuels pour devenir au niveau de participer à l'élaboration de la stratégie
- Intégrer les difficultés et les besoins des différents services de la DRH lors de l'élaboration de la stratégie d'entreprise,
- Considérer le capital humain en tant que ressource stratégique et non pas un salarié.

CONCLUSION

L'entreprise est en perpétuelle évolution mais doit surtout s'adapter au changement de son environnement. La réussite de l'entreprise repose sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques.

Aujourd'hui plusieurs entreprises ont engagé un important effort d'actualisation de leur politique de ressources humaines et d'aligner ses processus de développement de la gestion des ressources humaines à leurs orientations stratégiques pour mieux piloter et stimuler l'amélioration des performances.

Notre étude menée au niveau de La Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz de Khenchela nous a permis de répondre à notre problématique de recherche: « Comment est-ce que la GRH contribuent-t-elle à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise ? ». Cette dernière nous a permis de connaître l'importance de la gestion des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise au niveau de la Direction de Distribution et de confirmer nos trois hypothèses de recherche.

Pour la première hypothèse concernant « la clarté de la notion de la gestion stratégique des ressources humaines au sein de la Direction de Distribution », elle est confirmée par la majorité de notre population d'enquête a un taux de **(72%)**.

Concernant l'hypothèse de « La Direction de Distribution d'électricité ne compte pas sur la contribution limitée lors de l'élaboration de la stratégie global », elle est validée vu que la majorité de la population interrogée la confirme à un taux de **(51%)**.

Alors pour la dernière hypothèse traitant « La Direction de Distribution d'électricité compte sur la contribution intégrée lors l'élaboration de la stratégie globale », elle est confirmée par la majorité de la population d'enquête a un taux de **(60%)**.

Pour conclure, la Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz compte sur la contribution intégrée de la gestion des ressources humaines (intégration stratégique) dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Livres et ouvrages :

- CHLOE Guillot-soulez (2017). « La gestion des ressources humaines ». Edition 9, Paris, Gualino.
- Françoise Kittel, Jacqueline Barraud, Martine Moule, « Fonction ressources humaines, métiers, compétences et formation » Dunod, Paris, 2000,
- Gilles BRESSY, Christian KONKUYT (2008). « Management et économie des entreprises », Paris, Sirey.
- Jacqueline BARRAUD, Martine GUILLEMIN et Françoise KITTEL (2008). « La fonction ressources humaines métiers compétences et formation » Edition 3, Paris DUNOD.
- Jean-Marie PERRETI (2018), « gestion des ressources humaines » édition 22, Paris, Vuibert.
- Jean-Yves Le Louarn 2010. « La gestion stratégique des ressources humaines » , Paris, Liaison
- LETHIELLEUX Laëtitia, (2012). « L'essentiel de la Gestion des ressources humaines », 6ème édition, Paris, Gualino
- Louis LEMIRE., Éric CHAREST, Getan MARTEL et Jacques LARIVIERE (2015). « La planification stratégique des ressources humaines », Québec, presse de l'université Québec.
- Michel FERRARY (2014). « Management des ressources humaines », Paris, Dunod.
- Michel FOURMY (2012). « Ressources humaines stratégie et création de valeur », Paris, Maxima
- Mohamed ZAYD (2003). « La gestion des ressources humaine, une vision stratégique », El Farouk, Caire.
- PERETTI Jean Marie, (2012). « Ressources humaines et gestion des personnes »,8ème édition, Paris, Vuibert
- Peretti, J.-M. (2007). « Ressources Humaines et gestion des personnes ». Paris, 6ème édition: Vuibert,
- Pierre LOUART, « Gestion des ressources humaines », Editions Eyrolles, Paris, 1994
- SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres, « Gestion des Ressources Humaines », 2eme édition, édition De Boeck, 2001
- Ulrique Mayrhofer (2007). « Management stratégique », Lyon, Bréal.
- Y. REALE, B. DUFOUR (2009). « Le DRH stratège »,2ème édition, Paris, Eyrolles.

Mémoires et thèses :

- KABECHE, Samia (2013). « L'intégration des ressources humaines a la stratégie de l'entreprise cas : Algérie Telecom », mémoire pour master management des organisations, 67 pages, ENSM
- OUPHOUET Kouassi Roland (2005). « Diagnostic de la fonction ressources humaines cas DHL Sénégal », Thèse pour le diplôme d'études supérieures spécialisées: gestion des ressources humaines, institut d'ingénierie de la formation et du développements ressources humaines, 92 pages.
- SAMIR, Kehri (2002). « La problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise Algérienne », Thèse pour le magister en sciences économiques, 242 pages, Université de Mouloud Maamri

Les articles de Revues :

- BAYAD Mohamed, (2004). « Gestion Stratégique des Ressources Humaines: Fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, N.° 02, (Janvier), [en ligne],
- GUÉRIN, Gilles, Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wills, (1988), « L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise »

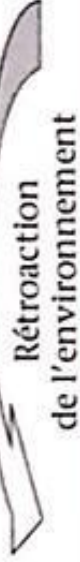
Liens et sites :

- http://bibliotheque.cesag.sn/gestion/documents_numeriques/M0089GRH10%2035%C3%A037%20MANQUENT%20DANS%20ORIGINAL.pdf (Page consultée le 13 avril 2018).
- <https://www.researchgate.net/publication/323028974>. (Page consultée le 12 avril 2018).
- www.sde.dz (consulter le 15/04/2018)
- www.sonegaz.dz (consulté le 15/04/2018)

Documents interne de l'entreprise

**ANNEXE A : Le model systémique de la
planification stratégique des ressources
humaines**

LE SYSTÈME DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (SPSRH)



Environnement externe à l'organisation

L'organisation

Système d'adaptation à l'environnement

Système de planification stratégique des RH

1 Informations de l'environnement externe et interne, Plan stratégique organisationnel, Résultats, Mission, Valeurs, Objectifs, Ressources, Rétroactions, Besoins du management

2 Système de management

4 Analyse de la stratégie RH actuelle (objectifs et vision)

5 Analyse de l'environnement RH externe (menaces et opportunités)

6 Analyse de l'environnement RH interne (forces et faiblesses)

7 Intégration des résultats d'analyse

8 Analyse des écarts, formulation des objectifs et scénarios RH

9 Élaboration d'une stratégie de RH améliorée

10 Élaboration d'une stratégie de mise en œuvre du plan RH

12 Suivi sur l'adéquation du plan aux besoins organisationnels

3 Balayage et collecte de données RH

13 Plan stratégique RH enrichi

11 Suivi sur l'élaboration du plan stratégique RH

Légende: Lien organique ———>

Rétroaction - - - - ->

Régulation ->

ANNEXE B : Le questionnaire



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
École Nationale Supérieure de Management
ENSM – Koléa

Questionnaire

Dans le cadre de notre étude sur le thème de recherche « **Le management stratégique des ressources humaines dans les entreprise** » pour l'obtention **d'un Master en Management des organisations, École Nationale Supérieure de Management, Koléa**

Nous vous prions de bien vouloir nous renseigner via le présent questionnaire.

Votre contribution objective dans la réponse au questionnaire nous permettra d'avoir une vision claire de notre sujet, ainsi que de vous informer que nous vous garantissons une totale confidentialité des réponses et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Étudiant :

NOUAR LARBI

Encadreur :

Dr. ZEROUTI MESSAOUD

2017-2018

Informations générales :

1- Sexe :

Homme

Femme

2- Age :

Moins de 30 ans

De 30 à 45 ans

45 et plus

3- Expérience professionnelle :

Moins de 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Entre 10 et 15 ans

Plus de 15 ans

4- Niveau hiérarchique :

Cadre supérieur

Cadre

Exécution

Autres

	Expression	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
Les ressources humaines et la stratégie de l'entreprise						
1	Il y a une coordination et intégration entre les départements pour élaborer la stratégie d'entreprise.					
2	Le responsable RH a une vision claire de la mission de l'entreprise et travaille à la transmettre aux parties prenantes.					
3	Il existe des objectifs clairs, écrits et spécifiques pour gérer les ressources humaines que l'entreprise cherche à atteindre dans les possibilités et les conditions disponibles.					
4	La notion de management stratégique des ressources humaines est claire.					
5	Il existe un impact de la planification stratégique des ressources humaines sur la planification stratégique globale de l'entreprise .					
6	Les acteurs qui analysent et conçoivent le travail sont au courant de la stratégie de l'entreprise .					
Premier niveau : processus séparé						
7	L'absence de participation des responsables RH dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise .					
8	Le rôle de la gestion des ressources humaines est limité à la mise en œuvre (exécution).					
9	La stratégie est préparée par la haute direction sans la participation de la direction des ressources humaines.					

10	Le rôle de la direction des ressources humaines ne se limite pas à la préparation des programmes nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise .					
Deuxième niveau : processus intégré						
11	La stratégie RH s'applique avec la stratégie générale de l'entreprise.					
12	Il y a une liaison et intégration entre la stratégie RH et la stratégie de l'entreprise .					
13	La DRH participe avec la direction générale dans l'élaboration de la stratégie de façon intégrale.					
14	La DRH participe à la conception des plans stratégiques surtout en matière de mission de l'organisation et ses objectifs.					
15	La direction suprême prend en considération toutes les propositions de la DRH avant choisir une telle stratégie.					
16	La DRH a une connaissance sur tous les produits futurs de l'entreprise .					
17	La DRH a une connaissance sur les besoins futurs en compétences.					

Nous vous remercions pour votre aide et votre collaboration.

