

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

L'INTEGRATION DES RESSOURCES HUMAINES A LA STRATEGIE DE
L'ENTREPRISE

CAS : ALGERIE TELECOM

Présenté par : KABECHE Samia

Encadré par : Pr MESSAÏD H.Amina

ANNEE 2013

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier Monsieur CHIOUKH Khaled pour sa précieuse aide et sa disponibilité tout au long de mon stage au sein du Groupe ALGERIE TELECOM

Mes remerciements s'adressent ensuite à mon encadreur Mme KADRI pour son encouragement.

Vient le moment de remercier profondément mon tuteur au sein du Groupe ALGERIE TELECOM Mme CHIBANE Hassiba pour son aide, son dévouement ainsi que son intérêt, je lui adresse mes sincères et respectueuses pensées.

Enfin, j'adresse un remerciement particulier à ma famille envers qui je suis reconnaissante pour sa présence tout au long de ce travail, pour son encouragement dans les moments de doute et pour sa confiance indéfectible

Résumé :

La GRH a considérablement évolué depuis le début du 20eme siècle pour laisser éclore une Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH). Aujourd'hui les entreprises ont pris conscience de l'importance de la ressource humaine dans leur réussite ; c'est pourquoi, elles s'engagent à intégrer cette ressource dans la stratégie d'entreprise. En pratique cette notion reste limitée en raison de la difficulté d'appréhension du lien entre stratégie d'entreprise, ressources humaines et GRH. En ALGERIE à l'instar des pays Maghrébins, les entreprises publiques stagnent sur le rôle administratif de la fonction ressources humaines. ALGERIE TEELECOM œuvre dans le sens d'une implémentation d'outils RH afin de soutenir l'élaboration d'une stratégie d'entreprise.

Abstract :

HRM has evolved considerably since the early 20 th century to make hatch a strategic human resource management. Today companies have realized the importance of human resources in their success, which is why they agree to include this resource in the business strategy.

In practice, this concept is still limited because of the difficulty of understanding the relationship between corporate strategy, human resources and HRM. In Algeria, as the Maghreb countries, public enterprises stagnate on the administrative role of the human resources function. ALGERIA TELECOM work in the direction of implementation of HR tools to support the development of a business strategy.

ملخص

في بداية القرن العشرين تبين تطوير تسيير الموارد البشرية بصفة حادة مما أدى إلى ظهور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. في هذا الصدد, تميّزت المؤسسات بنوعيّة كبيرة أتجاه الأهمية التي تكتسبها الموارد البشرية في نجاحها. لذلك, عازمت أن تدمج هذه الموارد ضمن إستراتيجية المؤسسة. في الميدان, ظهرت صعوبات لتطبيق هذا المصطلح و هذا نظرا لمشكلة استيعاب العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة, الموارد البشرية و تسيير الموارد البشرية. في الجزائر, على غرار ما نشاهده في البلدان المغربية, نلاحظ تجميد المؤسسات العموميّة في دور الوظيفة المتعلقة بالموارد البشرية التي تنحصر في دور إداري فقط. اتصالات الجزائر تعمل دوما لتشجيع إدخال عوامل خاصة بالموارد البشرية قصد ترسيخ إستراتيجية في المؤسسة.

SOMMAIRE :

Introduction générale.....2

CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION DU TRAVAIL DE RECHERCHE.....5

Section 1 : CONCEPTUALISATION DU CHAMP THEORIQUE.....6

Section 2 : CONTEXTUALISATION EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....16

CHAPITRE 2 : LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN
DU GROUPE ALGERIE TELECOM.....30

Section 1 : LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE.....31

Section 2 : ALGERIE TELECOM « un grand chantier ».....36

Conclusion générale.....49

Bibliographie

Annexes

LISTE DES SCHEMAS

Numéro	Titre du schéma	Page
1	LES MISSIONS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES	11
2	EVOLUTION DU CHIFFRE D’AFFAIRE D’ALGERIE TELECOM	19
3	ORGANIGRAMME DE LA DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION	24
4	LA REPARTITION DE LA RESSOURCE HUMAINE PAR TRANCHE D’AGE ET CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE	26
5	LA REPARTITION DES EMPLOYES D’ALGERIE TELECOM PAR TYPE DE CONTRAT	27
6	LA REPARTITION DES SALAIRES PAR METIER	27
7	L’INTERVIEW COMME METHODE DE RECUEIL D’INFORMATION	32
8	LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES METHODES DE COLLECTE D’INFORMATION UTILISEES	34
9	LE PROCESSUS DE FORMULATION DE LA STRATEGIE RH	41
10	LA GRH, LA STRATEGIE ET LA RESSOURCE HUMAINE AU SEIN DU GROUPE ALGERIE TELECOM	45

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Titre du tableau	Page
1	LA REPARTITION DES EMPLOYES D’ALGERIE TELECOM SELON LES CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES	25
2	LA REPARTITION DE LA RESSOURCE HUMAINE PAR TRANCHE D’AGE ET CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES	25
3	LE PARCOUR PROFESSIONNEL DES INTERVIEWES AU SEIN DU GROUPE ALGERIE TELECOM	37
4	LES PHASES DE DEVELOPPEMENT ET PRATIQUES DE GRH	43

INTRODUCTION GENERALE

Chaque époque dans l'histoire laisse émerger des pratiques, des concepts et des outils dans le monde économique de l'entreprise. Chacun de ces concepts est créé, discuté, critiqué par des chercheurs, des universitaires et des professionnels appartenant à différentes époques et à différents lieux géographiques. Tous contribuent à les enrichir dans un sens ou dans l'autre.

Nous espérons, à travers ce travail de recherche, pouvoir apporter notre pierre à l'édifice de la science en nous penchant sur un domaine qui nous semble la préoccupation du moment dans les entreprises algériennes à l'instar des entreprises internationales.

Autrefois, dans un environnement caractérisé par une relative turbulence, l'entreprise utilisait la stratégie comme un outil lui permettant de s'adapter et de se positionner. En effet, la stratégie constituait le moyen par lequel l'entreprise pouvait acquérir une position confortable dans son environnement et la défendre via un avantage compétitif, pour cela différents outils ont été mobilisés entre autres « la matrice SWOT ». Tout cela dans l'ultime but d'assurer sa pérennité.

Cependant, au début des années quatre vingt dix, le contexte économique des entreprises se transforme radicalement laissant place à une récession économique, une intensité concurrentielle ainsi qu'à un raccourcissement des cycles de vie (GUERIN. Gilles, 1993). Ce ci oblige les entreprises à innover dans leurs modes de gestion par le biais de nouveaux outils dont le but sera de contrer cette force de plus en plus mouvante.

L'idée d'avantage compétitif devient alors, une notion à renouveler sans cesse et à une cadence plus rapide que celle des concurrents. Ce nouveau contexte permet l'apparition d'une nouvelle conception de la stratégie basée sur la poursuite d'une vision ambitieuse à long terme en usant du portefeuille des compétences dont l'entreprise dispose. (SAI AS Maurice, METAIS. Emmanuel, 2001)

Il s'agit de mettre l'entreprise avec tout ce qu'elle comporte en termes de ressources au centre de l'élaboration de la stratégie organisationnelle.

A partir de cette idée, la ressource humaine passe du profil d'exécuteur des tâches qui lui sont assignées à celui d'alimentateur de l'activité économique par ses talents et ses compétences. Ceci lui vaut donc, des débats scientifiques très animés sur sa gestion pour l'atteinte de cet objectif.

C'est justement ce que nous tenterons d'expliciter tout au long de ce travail à travers le questionnaire suivant :

Quelle est la place de la GRH dans l'intégration de la ressource humaine à la stratégie d'entreprise ?

Par ailleurs, il nous paraît nécessaire d'apporter des précisions à notre objectif à travers des questions secondaires ;

- 1- Quelles sont les raisons à l'origine de l'inter relation entre la stratégie de l'entreprise et la ressource humaine ?
- 2- Comment se matérialise cette intégration, a-t-elle un caractère spécifique à ALGERIE TELECOM en rapport avec son activité et son histoire ou correspond t- elle à la démarche que l'on trouve dans tout type d'entreprise ?

Afin de mener à bien notre étude, nous devons situer notre préoccupation dans un contexte théorique clairement défini. Ce qui n'a pas été facile au regard de l'abondante littérature existante autour de la GRH et sa contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques notamment à partir de la fin des années quatre vingt dix (ARCAND. Michel, ARCAND. Guy, BAYAD. Mohamed, 2004 ; PIGEYRE. Frédérique, 2006 ; LE BOULAIRE. Martine, RETOUR. Didier, 2008 ; FERRARY. Michel, 2010)

Nous nous sommes donc positionnés sur une littérature relative au courant de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), un concept émergent en Amérique du Nord dans les années soixante dix pour certains auteurs (WILS. Thierry, LABELLE. Christiane, GUERIN. Gilles, Le LOUARN. Jean-Yves, 1989) à travers l'établissement du lien entre la planification stratégique et celle des ressources humaines en 1973 précisément.

D'autres chercheurs (BAYAD. Mohamed, ARCAND. Guy, ARCAND. Michel, ALLANI. Nada, 2004) attribuent l'apparition des principes de base de ce champ de recherche à une période plus antérieure à savoir à l'école des relations humaines (Mayo, 1949 ; Maslow, 1954 ; Likert, 1961) qui a mis en relief le lien entre le comportement de l'individu et sa performance au travail.

De plus, c'est une conception qui s'impose aux entreprises algériennes comme une approche nouvelle leur permettant de disposer des moyens pour atteindre l'harmonie de leurs ressources humaines au contexte stratégique.

A ce titre, bon nombre d'entre elles ont connu des phases de restructuration depuis l'ouverture de l'économie Algérienne et font donc face au grand défi d'exploiter au mieux ce levier qui leur permettra d'obtenir un avantage concurrentiel.

Algérie Télécom est l'une d'entre elles et l'objet empirique de notre travail. En effet, le contenu de ce travail traitera cette problématique au sein d'Algérie Télécom sur la base de l'observation et de l'analyse des documents internes, ainsi que sur la collecte d'informations via des entretiens menés avec ses responsables RH.

Pour atteindre notre objectif et contribuer par ce présent travail à répondre à la problématique précédemment posée, nous avons élaboré un plan de travail qui s'articule autour des deux chapitres suivants :

Dans le premier chapitre, nous essayerons de planter la problématique dans un contexte théorique d'abord afin d'en comprendre les tenants et les aboutissants, ensuite, sur un plan empirique, en présentant le terrain de la recherche et en situant la problématique au sein de ce dernier.

Le second chapitre traitera de la méthodologie de travail ainsi que du contexte du déroulement de ce dernier. C'est en son sein que nous analyserons également les données recueillies afin de répondre à notre problématique.

CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION DU TRAVAIL DE RECHERCHE

En dépit de l'environnement protectionniste qui entoure les entreprises publiques Algériennes, il demeure toutefois indispensable à ces dernières d'user de leur potentiel humain pour affronter une ouverture de marché de plus en plus incontournable. A cet effet, elles doivent opter pour une approche visionnaire, la gestion stratégique des ressources humaines est l'une de ces approches.

Selon GUERIN. Gilles (1993) et WILS. Thierry (2002), il existe deux méthodes pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, l'une dite « approche processus » ou « process approach » consiste à analyser le processus de la GSRH qui se compose de trois étapes : la formulation stratégique, l'implantation stratégique et l'évaluation stratégique.

L'autre méthode appelée « approche contenue » ou « content approach » se concentre sur l'étude des choix des paramètres de conception d'une stratégie RH ; cette conception stipule que le contenu de la stratégie RH est tributaire de différentes variables, parmi elles, la stratégie de l'entreprise.

Dans le cadre de notre étude, nous nous positionnons dans la première approche, plus précisément, dans la première étape du processus. Cette étape pose le problème de l'intégration des ressources humaines à la stratégie de développement de l'entreprise.

Nous allons donc tout au long de ce premier chapitre imprégner les lecteurs du champ théorique de ce concept (GSRH) ainsi que de l'environnement d'ALGERIE TELECOM, une entreprise publique et l'objet empirique de ce travail de recherche.

SECTION1 : CONCEPTUALISATION DU CHAMP THEORIQUE

Différents auteurs (PERRETI. Jean-Marie., 2009 ; GAZIER. Bernard, 2004) s'entendent sur le fait que les entreprises attendent de la fonction ressource humaine une forte valeur ajoutée au service de la compétitivité de l'entreprise ; cela lui confère donc, un caractère stratégique. Cette nouvelle caractéristique constitue un défi pour bon nombre d'entreprises dans le monde. En effet, après avoir eu comme principale mission des opérations cadrées dans un contexte purement administratif (la gestion de la paie, le processus de recrutement, de formation) il est aujourd'hui demandé à cette fonction de s'impliquer voir de s'engager dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Désormais les missions qui lui sont dévolues répondent davantage à des préoccupations engageant la pérennité de l'entreprise (recruter des compétences distinctives, former à une nouvelle culture, restructurer pour atteindre une meilleure performance) ; selon d'autres auteurs (THEVENET. Maurice, DEJOUX. Cécile, MARBOT. Eléonore, NORMAND. Etienne, BENDER. Anne-Françoise,

SILVA. François, 2012) cette fonction doit servir particulièrement la stratégie de performance de l'entreprise.

I. La définition des concepts clés de travail :

Afin d'apporter des réponses à notre préoccupation quant à la place de la gestion des ressources humaines dans leur intégration à la stratégie de l'entreprise, il est nécessaire de s'entendre sur la définition de quelques concepts :

1- La fonction ressource humaine : il n'existe pas une définition universelle et clairement transcrite de la fonction ressource humaine, c'est la conclusion à laquelle nous sommes arrivés suite à nos recherches. La notion de fonction ressource humaine est évolutive et différente d'une entreprise à une autre. Pour certaines entreprises elle peut correspondre à un ensemble de tâches et d'obligations à accomplir (BARRAUD. Jacqueline, KITTEL. Françoise, GUILLEMIN. Martine, 2008) pour d'autres, elle est informatisée et outillée de sorte à dégager une valeur ajoutée (PERETTI. Jean-Marie, 2009). De manière générale, c'est l'une des fonctions de l'organisation qui concoure à gérer les hommes et les femmes qui la constituent.

2- La gestion des ressources humaines (GRH) : consiste « à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations »¹.

Selon certains auteurs (CADIN. Loic, GUERIN. Francis, PIGEYRE. Frédérique, PRALONG. Jean, 2012) la gestion des ressources humaines est la discipline qui concoure à amener les hommes à adopter un comportement souhaité par l'entreprise et cela en définissant la politique à suivre (ce que l'on veut obtenir) ainsi qu'en mobilisant les outils et démarches appropriés.

Lorsqu'on s'inscrit dans le paysage stratégique nous adoptons une stratégie ressource humaine comme trajectoire de gestion des ressources humaines.

3- La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH): elle a pour préoccupation centrale l'intégration des pratiques RH au contenu des stratégies organisationnelles via des moyens d'ajustement dans le but de créer un avantage compétitif durable qui transite inéluctablement par la ressource humaine de

¹ LETHIELLEUX. Laetitia, 2010, P17, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », éd GUALINO, 4^e éd, Paris.

l'entreprise. (BAYAD. Mohamed, ARCAND. Guy, ARCAND. Michel, ALLANI. Nada, 2004)

Cette dernière suppose une vision dynamique de la fonction ressource humaine ainsi que son orientation vers une plus importante autonomie et une plus grande implication stratégique. (PERETTI, Jean-Marie, 2009)

La notion de GSRH est apparue dans les années soixante dix pour pallier aux limites de la planification stratégique. Alors que cette dernière était centralisée autour des dirigeants et de ce fait rigide, la GSRH implique tous les hommes et femmes de l'organisation au plus bas niveau répondant ainsi aux exigences d'un environnement nécessitant d'effectuer des choix stratégiques de manière continue et décentralisée.

Il convient également de souligner que cette approche permet outre la contribution de la Ressource Humaine au processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie, une application des démarches et des modes de raisonnement stratégique au domaine des Ressources Humaines.

4- 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 RH. (GUERIN. Gilles, WILS. Thierry, 2002)

5- La stratégie d'entreprise : la stratégie d'entreprise est apparue dans la moitié des années soixante en Europe et puise ses origines du domaine militaire, nous empruntons une des nombreuses définitions existantes : *« la stratégie d'entreprise est l'ensemble des missions et des objectifs principaux, ou des buts et des politiques et plans essentiels à l'accomplissement de ces buts, présenté de manière à définir le genre d'activités auxquelles l'entreprise se consacre ou va se consacrer et le type d'entreprise qu'elle constitue ou va constituer »*²

En parlant d'intégration des ressources humaines à cette dernière nous entendons la participation de cette ressource à la réalisation des objectifs stratégiques et non les objectifs poursuivis par cette ressource au sein de la stratégie d'entreprise tel que la stabilité de l'emploi, l'augmentation salariale, les avantages du poste, etc. Il est néanmoins évident que le rapport que nous visons dans cette étude implique

² TARONDEAU. Jean-Claude, HUTTIN. Christine, 2006, P209, « dictionnaire de stratégie d'entreprise », éd VUIBERT, 2^e éd, PARIS.

forcément l'atteinte de l'autre objectif, ce qui nous évite de nous approfondir dans le second, objet de beaucoup de travaux de recherche à lui seul.

6- La vision stratégique : c'est une philosophie d'orientation de l'entreprise, sur le long terme, qui lui confère une configuration particulière (si possible unique) de valeurs organisationnelles donnant ainsi vie à des efforts coordonnés en son sein. (COSSETTE. Pierre, 2003)

Selon TARONDEAU et HUTTIN (2006), les stratégies qui résultent d'une vision sont dites « intentions stratégiques » et ne concourent pas à une adéquation de l'entreprise à son environnement à court terme, mais plutôt à guider le développement de l'architecture stratégique ainsi que le processus d'acquisition des ressources sur le long terme.

Aujourd'hui, plusieurs instruments sont disponibles pour mesurer le poids ainsi que la position de l'entreprise dans son marché (par rapport à ses concurrents, ses fournisseurs, etc.) ainsi que pour mesurer les choix d'activité de l'entreprise dans le but d'acquérir un avantage compétitif (RADACAL. François, 2008)

II. L'importance de la GRH dans l'entreprise :

Partant de ces concepts ainsi que des travaux théoriques dans ce domaine, la ressource humaine semble avoir un rôle croissant dans la survie des organisations étant donné l'insuffisance des moyens de développement alternatifs de cette dernière (notamment l'aspect financier) (AÏT RAZOUK. Abdelwahab, 2007)

Ce qui en fait une préoccupation actuelle des entreprises si bien que cette ressource peut selon certains auteurs (BARRAUD-DIDIER. Valérie, GUERRERO. Sylvie, IGALENS. Jaques, 2003 ; FERRARY. Michel, 2010) faire l'objet d'un caractère inimitable, insubstituable et rare pouvant lui procurer un avantage compétitif durable. Par contre, pour d'autres auteurs comme GUERIN. Gilles (1993), ce n'est pas la ressource humaine en elle-même qui crée un avantage compétitif (si c'est le cas il n'est sûrement pas inimitable et durable) mais c'est la qualité de gestion de cette dernière qui procure à l'entreprise cet avantage compétitif durable.

La manière d'appréhender cette gestion pour l'atteinte de la performance de l'entreprise demeure mitigée entre chercheurs, théoriciens et professionnels. Cette relation de causalité entre GRH et performance de l'entreprise a été l'objet de différentes approches théoriques. En effet, une approche dite universaliste (HUSELID. Mark, 1995) tend à expliquer l'apport de la gestion des ressources humaines à la performance de l'entreprise à travers l'utilisation de

pratiques RH dites « meilleures » ou « best practices » ou même « one best way » censées avoir un effet positif à tous les coups et quelque soit l'entreprise qui les applique. Seulement, cette approche connaît des limites sur le plan empirique à cause des résultats obtenus tantôt positifs tantôt négatifs.

L'approche contingente tente quant à elle de résoudre ce rapport en proposant l'alignement des pratiques de GRH à la stratégie d'affaire de l'entreprise (LACOURSIERE Richard, FABI Bruno, RAYMOND Louis, 2007). Cela suppose que chaque stratégie organisationnelle engage différemment le rôle de la ressource humaine. Cette approche nous intéresse particulièrement dans la résolution de notre problématique en dépit du fait que certains chercheurs l'ont contestée pour son caractère individuel ; selon eux il faudrait implanter des pratiques RH en un système cohérent et non de manière à répondre isolément aux besoins d'une stratégie organisationnelle par exemple.

Cette limite fut par la suite rattrapée par d'autres auteurs, qui ont proposé en plus de l'alignement des pratiques de GRH à la stratégie d'affaire de l'entreprise, une cohérence entre les pratiques de GRH de manière à former un système de pratiques RH. Certains détachent cet apport en une approche dite « de configuration », d'autres tendent plutôt à l'assimiler conceptuellement à l'approche contingente.

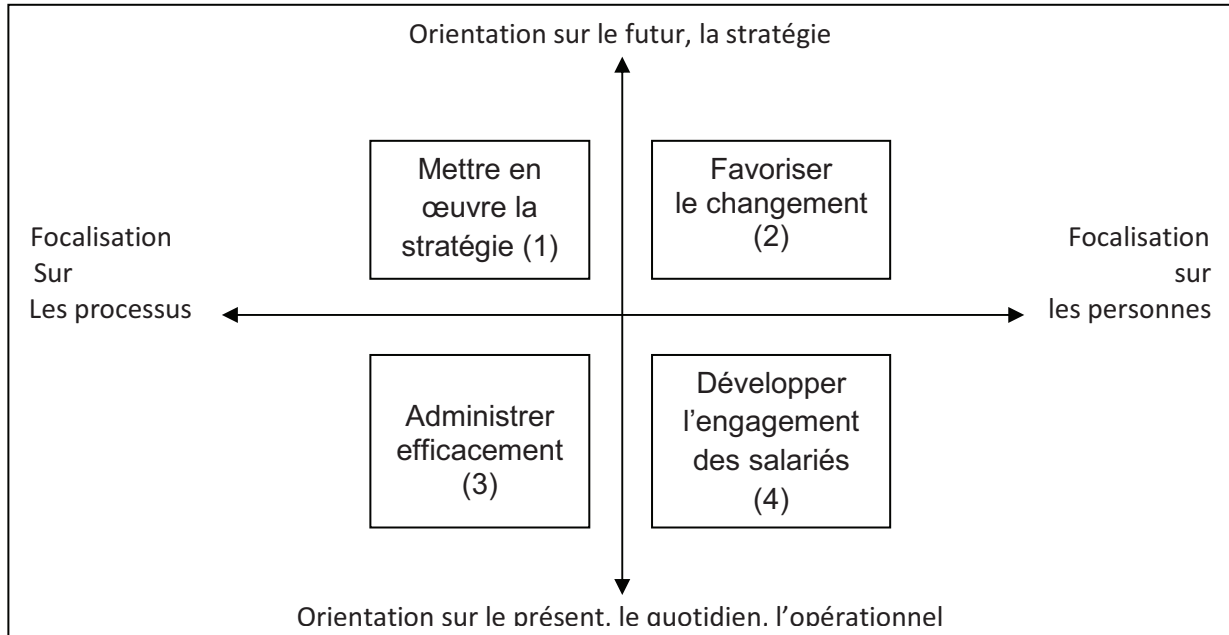
Après avoir exposé les thèses qui prévalent sur le rapport entre GRH et performance des entreprises, nous nous positionnons dans la seconde pour expliquer que l'alignement des pratiques de GRH à la stratégie de l'entreprise est à l'origine de la performance de cette dernière. Cette position n'engage pas, plus, notre conviction que le besoin de l'étude car, finalement, cela reste des hypothèses scientifiques valables dans certains cas et pas dans d'autres. C'est aussi une dimension pouvant faire l'objet d'un autre travail de recherche.

Dans ce contexte, il convient de souligner qu'il existe aujourd'hui un réel besoin chez les entreprises de disposer d'une vision globale afin de pouvoir s'adapter aux changements fréquents de leur environnement et de se démarquer de leurs concurrents. Cette situation oblige les entreprises à articuler les deux notions suivantes « Ressource Humaine » et « Stratégie » à des fins de pérennité.

III. La relation entre la ressource humaine et la stratégie de l'entreprise :

PERETTI Jean Marie (2009) dans son livre « Ressources humaines » met en évidence les nouvelles exigences de la fonction ressources humaines à travers les missions assignées à cette dernière et développées par Ulrich. Le schéma ci après fait référence à cela :

Schéma : N°1. LES MISSIONS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES



Source : PERETTI. Jean-Marie, 2009, P28 « *Ressources Humaines* », éd VUIBERT, 11^e éd, Paris.

Selon ce schéma nous aurons donc quatre rôles de la fonction ressource humaine : un rôle d'administrateur de système RH (3) qui consiste à améliorer de manière continue les pratiques RH et accroître l'efficacité et l'efficience administrative de la fonction. Un rôle de champion des employés (4) qui se résume en la prise en considération de l'importance des « 5 E » chez les employés à savoir : l'Équité, l'Employabilité, l'Epanouissement, l'Ethique et l'Écoute. Un autre rôle d'agent de changement (2) est aussi lié à cette fonction, il aspire principalement à rendre les employés tolérables aux nouveautés dans l'entreprise, à construire une nouvelle culture, de nouvelles valeurs ainsi qu'à encourager les employés dans le sens de la prise d'initiative et la créativité. Enfin un dernier rôle de partenaire stratégique (1) qui est le moins accepté dans les entreprises Européennes à l'instar des entreprises Américaines en raison des difficultés éprouvées par les DRH à expliquer la contribution de cette fonction à la création de valeur. En effet, ce rôle consiste en la participation du DRH aux décisions stratégiques ainsi qu'en l'intégration des RH dans les tableaux de bord de l'entreprise. (LE BOULAIRE. Martine, RETOUR. Didier, 2008)

Enfin pour résumer, « *chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement, le salarié un acteur de sa motivation et tous trois un opérationnel efficace* »³.

Selon certains auteurs (PERETTI. Jean-Marie, 2009, LE BOULAIRE. Martine, RETOUR. Didier, 2008) Le rôle de partenaire stratégique de la fonction ressource humaine a été mis en évidence par ULRICH en 1996 et a pour principale attribution l'intégration des ressources humaines à la stratégie d'entreprise ou aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Dans le cadre de notre travail nous nous intéressons d'avantage au rôle de partenaire stratégique de la fonction ressource humaine car nous étudions l'inter relation entre fonction ressource humaine et la direction générale (lieu de prise de décision stratégique).

Une autre étude s'est attelée à mettre l'accent sur l'importance des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise. C'est celle de GUERIN. Gilles et WILS. Thierry (1992) dans leur livre intitulé « *La gestion des ressources humaines du modèle traditionnel au modèle renouvelé* ». Cette étude porte principalement sur la nécessité de passer d'un modèle de gestion des ressources humaines traditionnel à un modèle de gestion renouvelé afin d'accroître l'efficacité de cette fonction et son efficience quant à la création de valeur. En effet, selon les auteurs, dans le modèle traditionnel, la perception des ressources humaines par les gestionnaires est réduite à l'exécution dans un cadre d'abondance et d'interchangeabilité de cette ressource. Ils l'assimilent même à un cout de production.

Quant aux objectifs assignés à cette dernière ils sont nombreux et disparates, autrement dits, isolés des objectifs globaux ou stratégiques de l'entreprise. Le pouvoir dans la fonction ressource humaine est infiniment faible en raison de son caractère secondaire au sein de l'entreprise. La gestion des ressources humaines à son tour se définit par l'application d'un ensemble de règles prédéfinis et la sanction de tout manquement à ces dernières. Le règlement intérieur ainsi que la convention collective sont des outils à ce type de gestion. La gestion y est majoritairement bureaucratique.

Quant au modèle renouvelé, selon les auteurs, la ressource humaine y est perçue comme étant la plus importante des ressources de l'entreprise. C'est la « ressource critique » de celle-ci. C'est pourquoi de nombreuses pratiques sont déployées dans le but de motiver et d'impliquer cette ressource d'avantage dans les orientations stratégiques de l'entreprise. Les objectifs assignés à la fonction ressources humaines sont de plus en plus intégrés englobant

³ PERETTI. Jean-Marie, op.cit. p29.

l'ensemble des préoccupations stratégiques de l'entreprise et ce afin de mettre en exergue la contribution de cette fonction à la création de valeur.

Ce contexte confère automatiquement un pouvoir visible à cette fonction, cela se manifeste à travers son implication croissante dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle.

Donc, la gestion des ressources humaines y prend un caractère intégré, proactif, culturel et surtout contingent. En effet, il s'agit de gérer les ressources humaines en ayant en vue les objectifs, les stratégies et les orientations de l'organisation afin d'homogénéiser la gestion stratégique de l'entreprise.

Enfin ce nouveau modèle cherche à rapprocher le plus possible les attentes sociales des employés et de l'entreprise ainsi que leurs attentes économiques, bien que celles-ci pourraient paraître contradictoires.

La distinction entre ces deux modèles est l'œuvre scientifique des auteurs de ce livre dans la mesure où ils les décrivent et les analysent sans pour autant en conseiller l'adoption.

Toutefois, ce modèle renouvelé qui se veut être un nouvel angle d'approche de la gestion des ressources humaines est critiqué par certains chercheurs notamment (AUDET. Michel, BELANGER Laurent, GALAMBAUD Bernard, 1994) :

BELANGER Laurent (1994) reproche aux auteurs la négligence de l'importance des relations de travail qui, longtemps ont été à l'origine du maintien de la paix et de la stabilité du climat de travail, tout comme elles ont contribué à la gestion des conflits ainsi que le bon déroulement du travail de chaque salarié.

L'auteur trouve le modèle renouvelé trop axé sur l'aspect stratégique au détriment du volet administratif de la fonction. Il est toutefois favorable à la vision des auteurs à la condition que celle-ci soit réalisable.

GALAMBAUD Bernard (1994) qualifie les auteurs d'optimistes dans leur vision du modèle renouvelé, car la réalité des entreprises aussi bien Nord Américaines (où le concept de GSRH base de ce modèle est né) que Européennes est toute autre. La gestion bureaucratique existe toujours, les attitudes des gestionnaires sont légèrement plus avancées que ce qui est stipulé dans le modèle traditionnel. Donc, le chercheur conclue par dire que cette tentative d'analyse de ce nouveau modèle est davantage un référentiel établi dans le but de guider une démarche de progrès des praticiens qu'un modèle descriptif d'une réalité.

Les deux auteurs relèvent que la rupture existante entre les deux modèles est assez handicapante pour que les entreprises puissent passer d'un modèle à un autre et qu'il faut avoir une étape transitoire à cet effet. Cette rupture serait due selon eux aux différents changements survenus dans l'environnement des entreprises ces deux dernières décennies.

Les résultats de cette étude, bien que critiqués et sujets de débats continus, révèlent l'importance grandissante des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise notamment à travers le modèle renouvelé sensé rendre la fonction ressource humaine plus efficace dans sa contribution à la performance de l'entreprise.

Au regard de ces deux travaux présentés ci en haut, il serait intéressant de faire le point sur ce rapport à savoir, l'importance des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise, en Algérie en comparaison aux pays voisins.

Pour ce faire nous nous baserons sur les travaux de GANNOUNI Kais (2001) ainsi que sur ceux de KAHRI Samir (2011).

Les entreprises Algériennes ont vu leur fonction ressources humaines se développer principalement avec le développement du code de travail et des choix politico économiques de l'Etat.

En effet, en terme de rôle administratif de cette fonction, les entreprises Algériennes sont soumises à la loi 90-11 portant relations de travail. La préoccupation de ces dernières à l'implication et à la motivation des salariés prime dans les entreprises publiques du fait de la forte présence du partenaire social ainsi que dans les entreprises privées syndiquées. Le changement est difficilement accepté par les employés Algériens du fait d'une culture héritée des administrations publiques et de l'avant économie de marché qui confère aux employés beaucoup de droits et de privilèges sans une contribution concrète à la création de valeur. Quant au rôle de partenaire stratégique, les entreprises Algériennes commencent à prendre conscience de l'importance de cette dimension dans la performance de l'entreprise et lui attribuent désormais un budget et des compétences pour son développement.

Néanmoins, dans la globalité des entreprises Algériennes le rôle d'administrateur de la fonction ressources humaines reste dominant par rapport aux autres dimensions.

En effet, cela est confirmé par GANNOUNI quand il avance que cette fonction dans les pays Maghrébins (Algérie, Tunisie, Maroc) est déconnectée du processus décisionnel et joue

plutôt un rôle administratif. Il affirme également que le climat du travail de ces pays est caractérisé par une méfiance ainsi qu'une démotivation.

Quant à la gestion des ressources humaines, elle a un caractère structuré et développé dans les grandes entreprises publiques Algériennes du point de vue des outils utilisés et du développement des aptitudes des responsables RH. Néanmoins elle reste fortement assujettie aux programmes et objectifs économiques de l'Etat. Cette analyse s'est faite dans le cadre d'une comparaison de l'Algérie aux pays voisins. En effet, en Tunisie la gestion des ressources humaines tente de pallier au plus urgent c'est-à-dire de répondre aux besoins de l'entreprise en terme de ressources humaines à court terme alors qu'au Maroc, la gestion des ressources humaines se limite à la transmission des décisions de la direction générale aux employés.

Selon les auteurs, le principal défaut des entreprises Maghrébines qui leur vaut une telle situation de leur fonction ressources humaines est la fixation d'objectifs Etatiques trop ambitieux compte tenu des moyens matériels, humains, techniques dont disposent ces dernières.

Afin d'y remédier, GANNOUNI préconise une restructuration des entreprises Maghrébines notamment les grandes entreprises publiques afin d'assurer en priorité le rôle de partenaire stratégique des RH pour une adéquation des pratiques RH aux objectifs stratégiques. En second temps, il note qu'il est aussi important de définir les orientations stratégiques des entreprises (émanant des pouvoirs publics pour les entreprises étatiques) de façon à être créatives et réalisables du fait des capacités installées.

A l'issue de cette contextualisation du cadre théorique il est nécessaire de souligner que notre objectif à travers cette dernière n'est point de mettre à la disposition du lecteur une revue de la littérature mais de présenter quelques concepts, études et recherches utiles à la compréhension de notre travail qui porte sur une approche relativement nouvelle des RH. Cela nous permet également de positionner celle-ci par rapport à la littérature existante et de donner aux lecteurs un angle de vue théorique de la fonction ressources humaines ainsi que sa gestion.

SECTION 2 : CONTEXTUALISATION EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans un deuxième temps nous présentons le terrain de notre étude qui constitue l'entreprise publique Algérie Télécom. Ce choix n'est pas fortuit mais dû à la place qu'occupe cette dernière dans l'économie Algérienne ainsi que le secteur stratégique dans lequel elle exerce à savoir celui des télécommunications.

L'objectif actuel de cette entreprise est de pouvoir maintenir sa place de leader après l'ouverture de ce marché à la concurrence.

Nous avons donc, consacré cette section à une brève présentation du marché des télécommunications en Algérie puis de l'entreprise étatique Algérie Télécom enfin nous ferons un zoom sur la fonction ressources humaines de cette dernière.

I. Présentation du marché des télécommunications en Algérie :

Communément appelé le secteur des télécommunications, il connaît en Algérie, une croissance depuis les années 2004 après une longue flagellation. En effet, selon les experts du domaine ce secteur souffrirait d'un retard de cinq années par rapport au marché français en raison du monopole et de l'absence de pratiques de management.

Néanmoins, il générerait aux environs de 5,5 milliards de dollars (ce chiffre englobe l'ensemble des opérateurs du marché) de chiffre d'affaire et emploierait plus de 120 000 personnes selon le ministère des postes et des technologies de l'information et de la communication (MPTIC).

Le marché des Technologies de l'information et de la communication (TIC) représente "4% du PIB au vu de l'objectif national qui est de contribuer à l'augmentation de la part des télécommunications pour atteindre les 8% du PIB" selon la même source.

Des efforts sont toutefois à noter dans ce secteur : un opérateur de téléphonie fixe, 3 opérateurs de téléphonie mobile, plusieurs opérateurs de VoIP⁴ et aux alentours de quatre fournisseurs d'accès et de services Internet en à peine 10ans.

Cela est dû à la prise de conscience des pouvoirs publics du fossé numérique qui les séparent des pays développés notamment la France.

⁴ Voice Over IP représente une voix d'accès à travers laquelle circulent des informations. C'est donc un service fourni par l'opérateur historique pour l'établissement et l'exploitation d'un réseau VOIP ainsi que des services associés.

Cependant, le caractère monopolistique du secteur est omniprésent du fait du passage obligatoire des investisseurs potentiels par Algérie Télécom qui détient le monopole des infrastructures de bases et de l'autorité de régulation qui fixe les conditions d'entrée de ces derniers.

Les données de l'autorité de régulation de la poste et des télécoms (ARPT) dénotent d'une non représentativité de la téléphonie fixe dans la télé densité avec 3 059 336 abonnés et 11% de part de marché au profit de la téléphonie mobile dont le leader incontestable est Orascom Télécom Algérie avec plus de 47,55% de part de marché.

En effet, selon l'ARPT près de 37,5 millions d'algériens disposent d'un téléphone mobile en 2012 soit un taux d'accès de plus de 95% de la population à ces services, faisant du pays l'un des marchés les plus attractifs du Maghreb.

Orascom Télécom Algérie a pu donc détrôner l'opérateur historique Algérie Télécom qui occupe la deuxième place sur le marché de la téléphonie mobile avec 10,6 millions d'abonnés et 28,31% de part de marché ; talonné par Wataniya Télécom avec 24,14% de part de marché.

Quant au nombre d'internautes, il représentait en mai 2011, 25% de la population soit 8 millions d'utilisateurs selon l'ARPT. Bien que ce chiffre soit très loin des standards internationaux il n'en reste pas moins qu'en Algérie ce fut une grande évolution depuis le mois de février de la même année soit une augmentation de 70 000 abonnés. Cela est principalement dû à des promotions ainsi qu'à des remises accordées par l'opérateur historique sur des lignes ADSL réalisées.

Pour ce qui concerne le matériel informatique, de nombreuses entreprises privées se sont lancées dans le montage, l'assemblage et la vente de ce dernier, ainsi que dans le développement de logiciels et la formation des utilisateurs. L'informatique reste cependant une activité commerciale et non industrielle en Algérie.

Les acteurs principaux de ce marché sont :

- **L'ARPT :**

L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (arpt) a été créée dans le cadre de la libéralisation des marchés postal et des télécommunications.

Les principales missions auxquelles est appelé à répondre l'ARPT de part sa personne morale sont les suivantes :

- « Veiller au respect du cadre et des modalités de régulation des activités de la poste et des télécommunications ;
- Veiller à l'existence d'une concurrence effective sur le marché postal et des télécommunications ;
- Prendre toutes les mesures pour promouvoir ou rétablir la concurrence sur ces marchés;
- Conduire seule la procédure d'adjudication d'octroi de licences d'établissements et d'exploitation des réseaux publics de télécommunication soumis au régime de la licence »⁵;

Nous pouvons donc déduire de par les prérogatives de cette autorité de régulation ainsi que de la situation monopolistique du marché qu'un problème réside au niveau de cet organisme. En effet, étant donné que l'ARPT délivre à elle seule les autorisations d'accès à ce marché et arrête leurs conditions d'octroi, la solution serait donc de son ressort pour une éventuelle flexibilité des clauses des cahiers des charges et un octroi de possibilités d'accès attractives.

- **Le MPTIC :**

Le ministère des postes et des technologies de l'information et de la communication est un organisme dirigé par un ministre sous l'autorité directe du gouvernement.

Le MPTIC travaille en collaboration avec l'autorité de régulation pour organiser et réglementer le marché des postes et des télécommunications.

De plus il est directement responsable de la performance des organismes rattachés à lui dont l'opérateur historique Algérie Télécom.

Sur la base de ce qui précède nous pouvons dire que le marché des télécommunications en Algérie est en pleine croissance. Il est également à l'aube d'une ouverture totale à la concurrence en référence au projet de loi voté incessamment.

Il est aussi à relever que ce dernier dispose de beaucoup de barrières à l'entrée qui sont dans leur majorité l'œuvre de l'ARPT.

II. Présentation d'Algérie Télécom :

Nous essayerons dans cette partie d'illustrer par une petite présentation, l'organisation de l'entreprise étatique Algérie Télécom.

⁵ <http://www.arpt.dz/fr/arpt/bref/> consulté le 09/04/13 à 09 :51

CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION DU TRAVAIL DE RECHERCHE

Algérie Télécom est une société publique par actions qui opère sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Elle est directement rattachée au ministère des postes et des télécommunications (MPTIC) auquel elle doit rendre des comptes notamment sur les performances réalisées. Cette société est aussi sous la surveillance d'une autorité de régulation (ARPT) qui confère un cadre réglementaire à son activité.

Elle est née de la scission du marché des postes et celui des télécommunications. Régit par la loi du 5 août 2000, Algérie Télécom était opérationnel à partir de Janvier 2003. Elle s'engage dans ce secteur à atteindre l'objectif de rentabilité qui lui est assignée par son statut d'entreprise publique économique sous la forme juridique de SPA au capital social de 50 000 000 000 de DA.

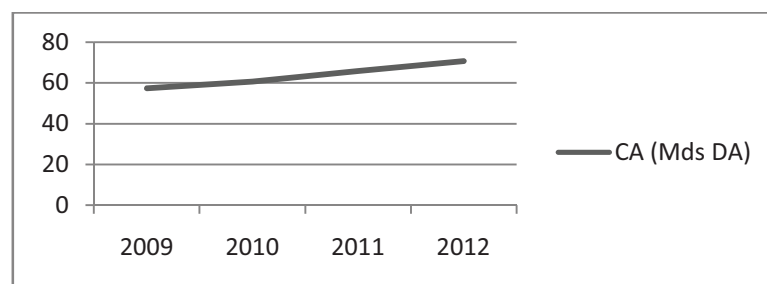
Elle a acquis le nom d'opérateur historique parce qu'elle détient le monopole du marché des télécommunications vu son détachement du ministère des postes et télécommunications. Ce fait lui a donc apporté des points négatifs, en effet, elle a hérité de méthodes de management dépassées ainsi que d'un nombre important d'effectifs de l'administration (plus de 21 000) avec tout ce que cette ressource humaine comporte comme compétences moyennes, culture de fonctionnaire dans une administration algérienne, obligation de moyens et non de résultat.

Néanmoins elle a également hérité de beaucoup de points positifs à savoir, d'une infrastructure de base assez lourde en terme d'investissement et d'importance, d'un environnement protégé de la concurrence par un certains nombre d'organisme tel que l'ARPT.

Avec de nombreuses restructurations et modifications, cet opérateur historique pourra concurrencer d'autres entreprises après l'ouverture de ce marché. C'est d'ailleurs ce qui retarde son ouverture qui est prévu par le projet de loi incessamment voté.

Le chiffre d'affaire d'ALGERIE TELECOM est en croissance ces quatre dernières années pour atteindre 70,64 Mds DA en 2012.

Schéma N°2 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRE D'ALGERIE TELECOM



Source : Division de la Ressource Humaine, « Bilan RH 2012 », 2012

1- L'organisation d'Algérie Télécom :

Le groupe Algérie Télécom qui emploie 21 357⁶ employés est organisé en trois pôles principaux à savoir, un pôle commercial, un pôle infrastructure et réseaux ainsi qu'un pôle administration et finance en référence à l'organigramme présenté en annexe A. A cette structure s'ajoutent quatre filiales :

- ATM : ALGERIE TELECOM MOBLIS, c'est une entreprise publique par actions et un opérateur de téléphonie mobile et fournisseur de services d'accompagnement tel que le m-paiement.
- ATS : ALGERIE TELECOM SATELLITE, elle a été créée en 2006 et représente une réalisation d'un axe stratégique du Groupe Algérie Télécom. Cette société par action produit des offres satellite destinées principalement aux entreprises cherchant à relier des sites dispersés géographiquement.
- ATIP : ALGERIE TELECOM Internet Provider
- ATB : ALGERIE TELECOM BROAD BAND qui est en phase de constitution et qui s'occupera du lancement de la 4G.

L'organisation d'ALGERIE TELECOM est donc pyramidale, avec les trois niveaux suivants :

- La direction générale (DG)
- Les délégations régionales des télécommunications (DRT)
- Les directions opérationnelles des télécommunications (DOT)

Dans ce cadre, l'objectif de l'opérateur historique est de s'inscrire dans une démarche d'empowerment par l'attribution d'un maximum d'autonomie pour les niveaux inférieurs de l'organisation à savoir les directions opérationnelles au niveau des Wilayas.

Il est toutefois nécessaire de rappeler que cette organisation est nouvelle pour les employés d'ALGERIE TELECOM, elle a été entamée en 2009 et reste toujours en cours de mise en œuvre en 2013. Cette restructuration répond principalement à l'impératif de performance de l'entreprise notamment après une période qualifiée comme « difficile » par les employés de cette entreprise.

En effet, cette période a vu de lourds investissements dans les équipements ainsi que des choix stratégiques erronés tels que la commercialisation de l'offre WLL de téléphonie fixe par satellite.

⁶ Ce chiffre donné par ALGERIE TELECOM est valable pour l'année 2012.

ALGERIE TELECOM est aussi présente dans plusieurs domaines d'activité à savoir :

- La téléphonie fixe
- La téléphonie mobile
- L'accès à internet

2- L'état des lieux du groupe ALGERIE TELECOM :

Bien qu'en retard par rapport à l'évolution du marché des TIC dans le monde (notamment sur la 3G) ALGERIE TELECOM dispose de beaucoup d'atouts internes à son organisation et relatifs à son environnement à savoir :

- La confiance dont jouit ALGERIE TELECOM de la part d'un parc riche de clientèles ainsi que des institutions et grandes entreprises de par son statut d'opérateur historique.
- Le monopole sur les infrastructures de base récemment renouvelées pour accueillir la 3G ainsi que le projet de la fibre optique.
- Sa présence dans tous les domaines d'activité liés aux TIC constitue un atout indéniable à l'entreprise, si bien qu'elle s'en est rendu compte en se basant sur ce dernier pour bâtir sa vision stratégique qui sera exposée en 3eme partie plus en détails.
- Son statut d'entreprise publique lui permet également de disposer d'actifs importants lui donnant une marge de manœuvre conséquente.
- L'environnement protectionniste dont jouit ALGERIE TELECOM lui donne un ultime délai pour se mettre à niveau des concurrents étrangers, entre autres, sur tous les plans (technologiques, organisationnels, des compétences) avant l'ouverture de ce marché.
- L'essor que connaît le marché des TIC dans le monde constitue un cadre attractif aux prospects en particulier les entreprises nationales et étrangères installées en ALGERIE.
- La proximité du groupe des centres de savoir et des nouvelles compétences (universités, centres de formations, lycées, ...) dans le cadre de la politique de l'Etat de propagation de l'usage des TIC, lui permet de disposer de compétences fraîchement constituées.

En dépit de tous ces points positifs, ALGERIE TELECOM affronte de jour en jour ses faiblesses ainsi que celles liées à son environnement entre autres :

- Une concurrence féroce sur le segment de la téléphonie mobile qui pousse ALGERIE TELECOM a retardé le lancement de la 3G de peur de se faire dépasser très vite par la concurrence.
- L'ouverture à la concurrence des segments de marché stratégique d'ALGERIE TELECOM dans un futur proche.
- Le fonctionnement du groupe est celui de son ancien statut a savoir d'une administration. L'entreprise n'arrive toujours pas à dépasser certaines méthodes de travail erronées surtout dans un domaine hautement technologique. Cette situation est principalement le fruit d'une culture inadaptée à l'entreprise, en ce sens que la culture est une explication fondamentale de ce qui se déroule au sein d'une entreprise (PERETTI. JEAN-MARIE, 2009)
- L'organisation de cette entreprise constitue également l'un de ses points faibles. En effet, l'entreprise a tenté a plusieurs reprises une restructuration en faisant appel à des bureaux d'affaires étrangers (en 2006 un bureau d'affaire Allemand qui a livré une nouvelle organisation pour l'entreprise sans que celle-ci ne soit mise en place pour des raisons que nous ignorons étant donné l'antériorité de cette affaire). La dernière date de 2009 correspond à l'organigramme en annexe A.
- La communication au sein de l'entreprise est quasiment nulle en dépit de l'existence d'un système intranet. Les différents niveaux hiérarchiques de cette entreprise disposent d'informations totalement divergentes sur les projets de l'entreprise (cela est un constat que, nous même, avons conclu suite à des entretiens officiels menés avec différents acteurs de l'entreprise appartenant à différents niveaux hiérarchique).
- Le climat de travail au sein du groupe est caractérisé par une méfiance et un jeu de pouvoir, nous pouvons illustrer cela par un fait que nous avons observé en son sein : en effet, il existe un important phénomène de rétention d'informations et de documents entre les employés de l'entreprise. Ces informations concernent en partie les objectifs stratégiques de l'entreprise, alors que ces dernières perdent leur sens en n'étant pas partagées puisqu'elles sont établies à des niveaux supérieurs de la direction pour être appliquées à des niveaux inférieurs.
- Le groupe ALGERIE TELECOM souffre d'une importante instabilité dans sa gouvernance. En effet, depuis sa création en 2003 l'entreprise a connu plus de dix PDG, chacun avec son propre plan de charge à réaliser. Cette situation constitue l'un des obstacles les plus importants au développement du groupe.

3- Les défis actuels du groupe ALGERIE TELECOM :

Le groupe ALGERIE TELECOM aspire dans un futur lointain à se positionner en amont de la chaîne logistique du marché. Le gouvernement n'a point l'intention de privatiser ou céder ce domaine d'activité qu'il qualifie de stratégique dans un pays. Néanmoins il est prêt à ouvrir le marché dans tous les domaines d'activités du groupe et garder la gestion des infrastructures de bases comme a déclaré le ministre des postes et des télécoms : « *Algérie Télécom ne peut pas tout prendre en charge. A terme, il faut qu'elle se spécialise dans sa mission d'être l'opérateur des opérateurs.* »⁷ Comme il a invité le groupe à se doter de moyens à cet effet.

Algérie Télécom dispose de 21 357 salariés hérités de l'ancienne administration dont les compétences sont inadaptées au marché dans lequel elle exerce (voir la 3ème partie de cette section). C'est pourquoi, elle propose, dans un cadre d'essaimage, à ses employés de créer leurs propres PME dans des activités nécessaires à l'entreprise et ce afin de diminuer le nombre d'employés tout en respectant les prérogatives sociales de l'entreprise d'une part, et de sous-traiter un certain nombre de ses activités d'autres part. En cas d'échec l'entreprise réintègre ses employés. Cette démarche a été entamée récemment pour les employés d'Algérie Télécom et sera dans le futur généralisée pour les « porteurs de projets innovants ».

III. Présentation de la fonction Ressources Humaines du groupe AT :

La fonction ressources humaines est représentée par une division « Ressources Humaines et Formation » au sein du Groupe ALGERIE TELECOM. Elle n'est pas directement rattachée à la direction générale mais par le biais d'une DGA. Cette fonction a été décentralisée à partir de 2008 auprès des niveaux hiérarchiques (DRT, DOT) pour le personnel relevant de leur autorité. Pour cela il a été procédé à la transcription des procédures de travail relatives à cette fonction.

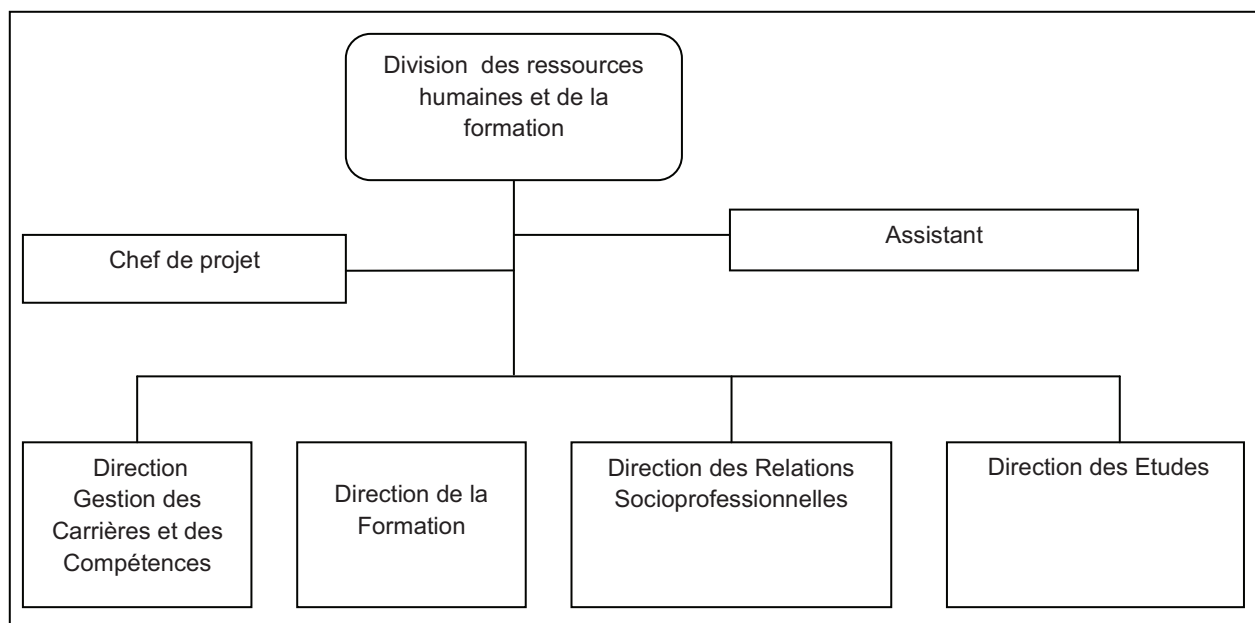
La Division de la Ressource Humaine et de la Formation est composée de quatre Directions, d'un assistant et d'un Chef de projet. En effet, plusieurs projets ont été entamés afin de moderniser cette fonction au sein du groupe et de pouvoir maîtriser le nombre important de

⁷ Hamida. B, « *Le projet soumis prochainement au gouvernement : La nouvelle loi sur la poste et les télécommunications met fin au monopole d'Algérie Télécom sur la boucle locale* », journal EL MOUDJAHID, publié le 21/01/2012, consulté le 8/2/2013 à 21 :00 sur : <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/22631>

salariés (même si la fonction est décentralisée il n'empêche que des comptes sont rendus à la division RH et Formation du Groupe qui doit consolider la situation de tous les employés d'AT) tels que : le référentiel emploi, un système d'évaluation des performances, la révision du règlement intérieur ainsi que l'actualisation de la convention collective qui date de 2006.

Afin d'avoir une vision plus claire sur l'organisation de cette division nous présentons son organigramme :

Schéma : N°3. ORGANIGRAMME DE LA DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION



Source : Division des ressources humaines, ALGERIE TELECOM, 2013

- **Présentation de quelques indicateurs RH :**

La fonction Ressources Humaines constitue l'un des points critiques du Groupe AT puisqu'elle a hérité des salariés de l'ancienne administration avec une répartition des catégories socioprofessionnelles inadaptée à l'activité de l'entreprise tel qu'il est exprimé par le tableau suivant :

CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION DU TRAVAIL DE RECHERCHE

Tableau : N°1. LA REPARTITION DES EMPLOYES D'ALGERIE TELECOM SELON LES CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES

Catégories	Nombre d'employés	En pourcentage (%)
Cadres supérieurs	488	2,28%
Cadres	5 388	25,23%
Agents de maîtrise	4 175	19,59%
Agents d'exécution	11 306	52,9%
Total	21 357	100%

Source : Division des ressources humaines, ALGERIE TELECOM, 2012

Nous pouvons observer une proportion élevée d'agents d'exécution en comparaison aux autres catégories socioprofessionnelles soit plus de la moitié. C'est un pourcentage très élevé étant dans une entreprise du secteur hautement technologique des télécommunications. Cette situation est principalement due à l'héritage de ces employés de l'ancienne administration des postes et des télécommunications.

La moyenne d'âge des employés d'ALGERIE TELECOM est de 43 ans, leur répartition sur les catégories socioprofessionnelles est la suivante :

Tableau : N°2. LA REPARTITION DE LA RESSOURCE HUMAINE PAR TRANCHE D'AGE ET CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE.

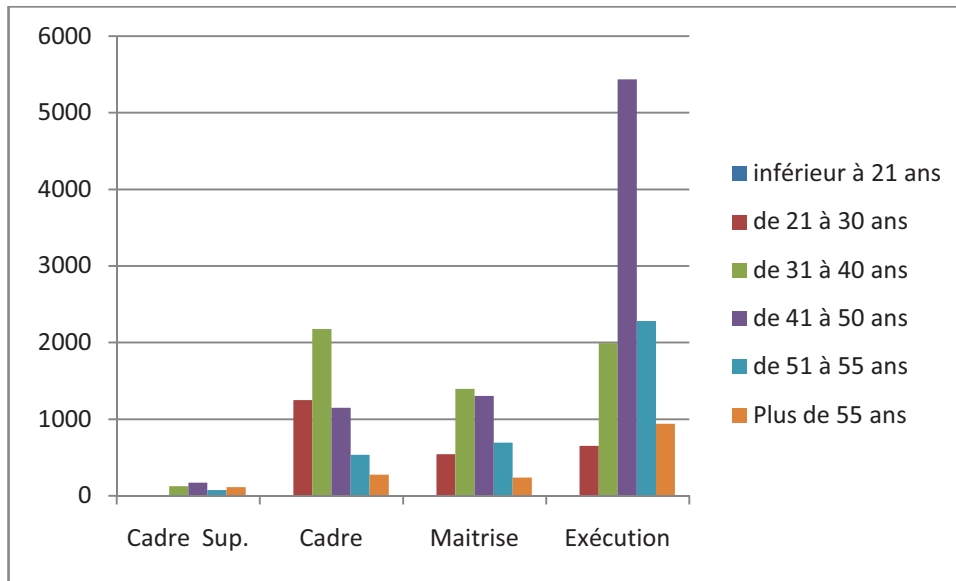
Tranches d'âge	Cadre Sup.	Cadre	Maitrise	Exécution	TOTAL
inférieur à 21 ans				3	3
de 21 à 30 ans	6	1250	543	652	2451
de 31 à 40 ans	124	2177	1394	1994	5689
de 41 à 50 ans	171	1150	1305	5434	8060
de 51 à 55 ans	75	535	694	2281	3585
Plus de 55 ans	112	276	239	942	1569
TOTAL	488	5388	4175	11 306	21 357

Source : Division RH, ALGERIE TELECOM, « Bilan RH », 2012

Nous observons à travers le tableau précédent, qu'en plus des agents d'exécution hérités de l'ancien ministère ALGERIE TELECOM recrute encore des employés dans cette catégorie socioprofessionnelle puisque leur tranche d'âge est inférieure à 30 ans.

Nous constatons également que la tranche d'âge des employés exerçant dans l'encadrement est de 30 à 50 ans.

Schéma : N°4. LA REPARTITION DE LA RESSOURCE HUMAINE PAR TRANCHE D'AGE ET CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES.



Source : Elaboré par nous mêmes sur la base des informations recueillis au niveau de la Division RH d'ALGERIE TELECOM

Quant à la part de la gent féminine sur l'ensemble des employés, elle représente 26,43% soit 5 667 femmes. Ce nombre est assez faible en comparaison à celui des hommes avec 15 690 et 73,57% et ce en raison de la culture des employés dans l'ancienne administration.

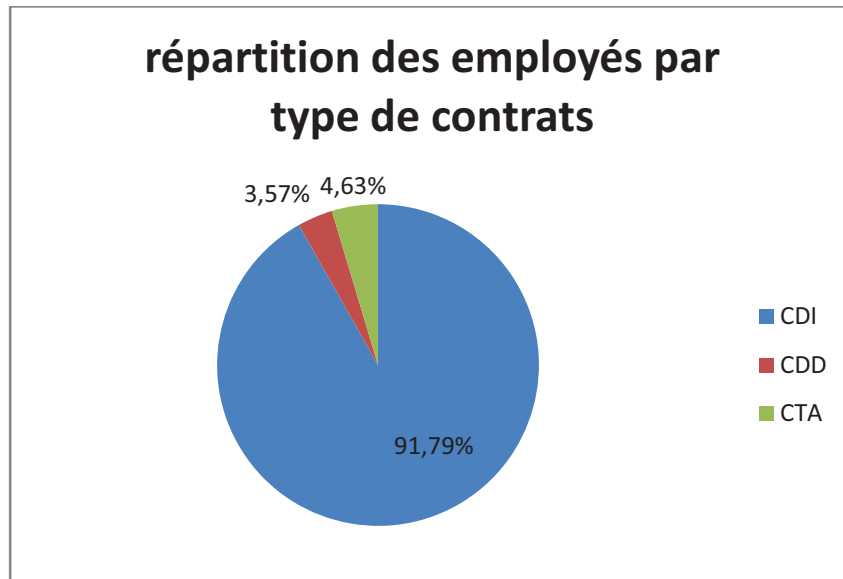
ALGERIE TELECOM dispose de trois types de contrats qui la lient avec ses employés à savoir :

- CDI : contrat à durée indéterminée
- CDD : contrat à durée déterminée
- CTA : contrat de travail aidé

Il est à noter que le contrat de travail aidé est initié par les pouvoirs publics dans le cadre du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle à travers l'Agence National de l'Emploi « ANEM », c'est un contrat conclu entre l'employeur (ALGERIE TELECOM) et la Direction de Wilaya de l'Emploi (DEW) et qui statue sur le montant de la contribution de l'Etat au salaire du bénéficiaire du CTA fixée à titre individuel ou collectif.

Nous verrons dans le schéma suivant la répartition des employés d'ALGERIE TELECOM par type de contrat :

Schéma : N°5. LA REPARTITION DES EMPLOYES D'ALGERIE TELECOM PAR TYPE DE CONTRAT

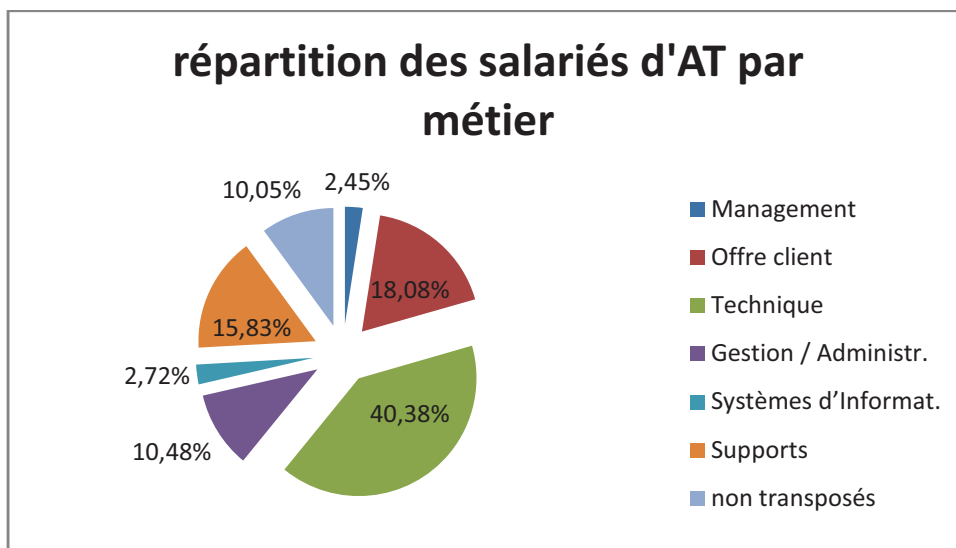


Source : Division des Ressources Humaines, ALGERIE TELECOM, 2012.

Près de 10% des salariés d'ALGERIE TELECOM disposent de poste non définis et non transposé dans la cartographie des métiers. Ceux-ci n'appartiennent à aucune catégorie de métier. C'est par exemple le cas d'un agent de nettoyage devenu par la force des événements un agent d'accueil qui ne dispose pas des pré requis nécessaires à ce poste et donc il n'est pas possible de le transposer dans ce dernier.

Nous avons également constaté une répartition déséquilibrée des employés d'ALGERIE TELECOM sur les métiers existants au sein de cette dernière, tel qu'indiquer dans le schéma ci-après.

Schéma : N°6. LA REPARTITION DES SALARIES PAR METIER



Source : des Ressources Humaines, ALGERIE TELECOM, 2012.

Nous constatons que la situation de la ressource humaine au sein d'ALGERIE TELECOM présente les caractéristiques suivantes :

- Une structure des effectifs déséquilibrée avec plus de 40% des employés affectés au métier technique et à peine 2, 45% au métier de management. Si bien que le métier technique dispose du plus grand nombre d'employés en exécution.
- Une population d'employés vieille (43ans d'âge moyen) pour une entreprise du secteur des télécommunications.
- Un faible taux d'encadrement (au alentour de 27%) au profit des agents d'exécution dont le taux excède les 50%.
- Une multitude de projets RH entamés et non achevés encore en raison du fort turn over lié au poste de PDG de l'entreprise (11 PDG en 10ans) ainsi que celui de Directeur Ressource Humaine (maintenant devenu Divisionnaire RH) 3 en 6 ans.
- La fonction est informatisée avec l'existence d'un SIRH dit « HR ACCESS », ce progiciel a été acquis sans prise en considération des besoins de l'entreprise (inexistence de cahier des charges à cet effet). Il n'est toutefois pas exploiter de manière optimale en raison de la disponibilité de plusieurs fonctionnalités désactivées. Cet outil prend en charge l'aspect lié à la rémunération des employés, celui de la gestion du personnel ainsi que l'affectation aux différentes formations. Aussi les délégués régionaux et les responsables opérationnels ne disposent pas d'un accès à ce progiciel. Ils ne peuvent cependant pas l'utiliser comme un simple outil d'information.

Dans ce premier chapitres, nous avons défini le contexte dans lequel notre problématique a été réfléchi en mettant en évidence le rôle grandissant de la ressource humaine dans la réussite de l'entreprise. Puis nous avons présenté les axes clés de notre cas pratique à savoir : le secteur des télécommunications, le lieu de notre stage pratique en l'occurrence l'entreprise ALGERIE TELECOM et enfin la Division des Ressources Humaines et de la Formation. Tous cela dans le but d'inscrire notre recherche dans le temps et l'espace.

**CHAPITRE 2 : LA GESTION
STRATEGIQUE DES RESSOURCES
HUMAINES AU SEIN D'ALGERIE
TELECOM**

La finalité de tout travail de recherche est évidemment de transmettre des connaissances justes et valables. Pour cela toute recherche scientifique doit nécessairement être inscrite dans un cadre méthodologique cohérent. Cela constitue le point de départ d'un travail de recherche et le poids de sa crédibilité.

En dépit de la définition de ce dernier, il demeure difficile de le mettre en œuvre dans une réalité qui n'est pas toujours l'image de la perfection.

C'est pourquoi, nous consacrons un chapitre à la méthodologie que nous avons adoptée comme itinéraire de notre recherche ainsi qu'à l'analyse des données recueillies.

Nous allons, donc, aborder tout au long de ce chapitre les axes suivants :

- La définition de l'objet de notre recherche en tant qu'objet scientifique.
- La stratégie de collecte d'informations utilisée
- Les conditions de déroulement de l'enquête.
- L'analyse des données recueillies

A cette fin nous subdivisons ce chapitre en deux sections à savoir, une première section concernant les fondements méthodologiques du travail et une seconde consacrée à l'analyse des données ainsi que la présentation des axes d'amélioration.

Section 1 : les fondements méthodologiques de l'étude

La méthodologie est l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances, c'est aussi « *une partie de la procédure de recherche (méthode scientifique) qui rend possible la systématisation des méthodes et des techniques nécessaires pour l'entreprendre* »¹

¹ Définition de méthodologie - Concept et Sens <http://lesdefinitions.fr/methodologie#ixzz2T4Sd6sBn> consulté le 24/04/2013 à 22 :00

1- La définition de l'objet de la recherche :

Nous avons choisi d'étudier la place de la GRH dans l'intégration de la ressource humaine à la stratégie d'entreprise d'ALGERIE TELECOM par l'approche processus. Cela consiste à mettre en évidence le comportement de l'objet de la recherche dans le temps. Autrement dit, le comportement des pratiques de GRH tout au long du processus d'intégration de la ressource humaine d'ALGERIE TELECOM dans sa stratégie d'entreprise.

Nous avons choisi une étude processus car nous ignorions à priori, l'existence d'une relation entre la ressource humaine et la stratégie d'entreprise; l'étude du contenu (voir l'introduction du chapitre 1) supposerait déjà l'existence d'une interaction entre la ressource humaine et la stratégie d'entreprise ainsi qu'entre les pratiques de GRH et ce rapport. Il nous aurait suffi simplement d'analyser le contenu de la stratégie RH, celui de la stratégie d'entreprise et d'en analyser l'adéquation. Dans ce cadre nous suivons une démarche confirmatoire qui consiste en la vérification et le test d'un modèle prédéfini dans la réalité d'ALGERIE TELECOM pour mettre en évidence notre apport selon les résultats obtenus.

2- La stratégie de recueil d'informations :

Nous parlons de stratégie de recueil d'informations plutôt que de méthode car nous utilisons trois méthodes différentes afin de récolter l'information nécessaire à l'élaboration de notre travail (KETELE. Jean-Marie, ROEGIERS. Xavier, 2009)

L'enquête est le mode de recueil d'informations le plus utilisé dans les sciences de gestion, celle ci peut être faite de deux manières l'une dite qualitative et l'autre quantitative selon l'objet de la recherche et la finalité de cette dernière.

Dans le cadre de notre travail, nous avons choisi de mener une enquête qualitative qui nous permettra d'explorer l'objet étudié. Elle génère également des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question. En revanche, *«les enquêtes qualitatives ne cherchent pas à quantifier ou à mesurer, elles consistent le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative»*².

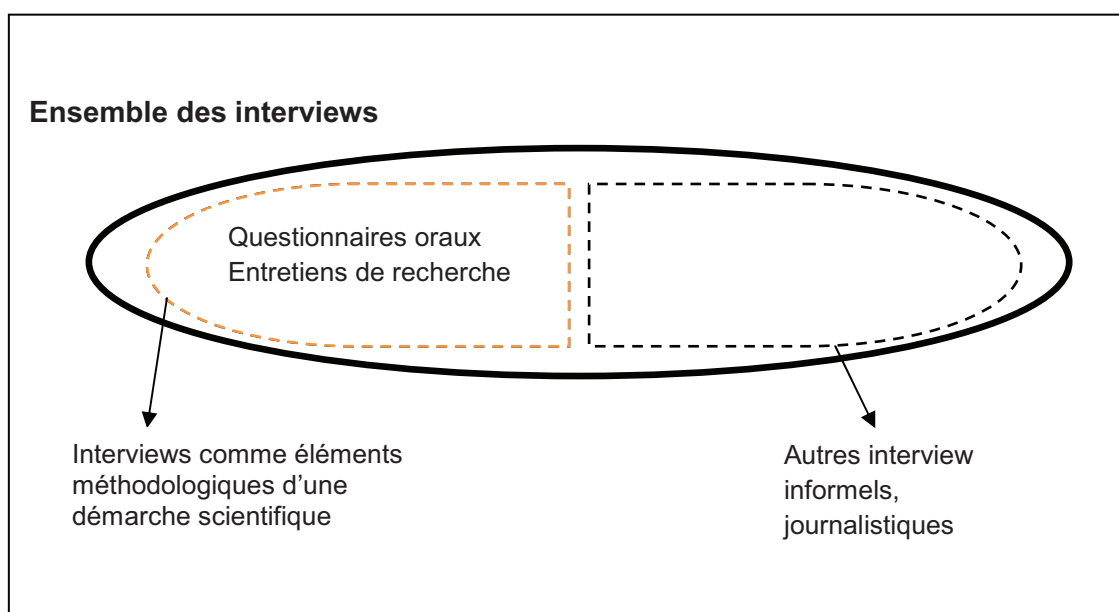
²AUBIN-AUGER. Isabelle, MERCIER. Alain, BAUMANN. Laurence, LEHR-DRYLEWICZ Anne-Marie, IMBERT. Patrick, LETRILLIART. Laurent et le groupe de recherche universitaire qualitative médicale francophone : GROUM-F, « introduction à la recherche qualitative », 2008, EXERCER Revue française de médecine générale, Volume 19 n° 84, P 143

Les méthodes de collecte de données les plus couramment utilisées en recherche qualitative sont : les entretiens non structurés, les entretiens semi structurés et structurés, les entretiens de groupe, les méthodes d'observation, la modélisation de l'arbre de décisions ethnographiques et l'analyse du réseau social.

Pour notre part nous choisissons la méthode d'entretien qui selon nous, permettra d'enrichir notre étude. En effet, nous pouvons voir cette méthode comme « *un dispositif de face à face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* »³

Selon DE KETELE Jean-Marie et ROEGIERS Xavier, l'entretien est l'un des sous ensemble du grand domaine des interviews. Ce que nous pouvons visualiser dans le schéma suivant :

Schéma : N°7. L'INTERVIEW COMME METHODE DE RECUEIL D'INFORMATIONS



Source : DE KETELE. Jean-Marie, ROEGIERS. Xavier, « Méthodologie du recueil d'informations », 2009, éd DE Boeck, 4^e, Belgique, P13.

Il existe deux principaux types d'entretien, ceux individuels et ceux collectifs. Dans notre étude, nous avons choisi de mener des entretiens individuels en raison de la complexité de l'objet de l'étude.

³ GAVARD-PERRET. Marie-Laure, GOTTELAND. David, HAON. Christophe, JOLIBERT. Alain, ibid. P 88.

Nous qualifions cet objet de complexe pour différentes raisons, entre autres, la difficulté des responsables RH et des professionnels du domaine de façon générale à décrire et à comprendre l'apport de la ressource humaine à la stratégie de l'entreprise.

En effet, c'est une notion qui est relativement récente puisqu'elle est apparue à la fin des années soixante dix et son application dans les entreprises reste de loin insignifiante même dans les entreprises Nord Américaines, le lieu de naissance de ce concept.

Nous pouvons également distinguer trois types d'entretien individuel : des entretiens directifs, semi directifs et non directifs. Afin d'éviter de nous approfondir dans cette typologie de manière isolée, nous choisissons d'étayer celui auquel nous avons eu recours en l'occurrence l'entretien semi directif. C'est le type d'entretien individuel le plus répandu en science de gestion, il est fait par le biais d'un guide appelé « guide d'entretien » ou « canevas » ; celui relatif à notre étude se trouve en annexe B. Ce type d'entretien est structuré en une succession d'idées ordonnées en entonnoir dans la majorité des cas. Néanmoins, il confère à l'enquêté une relative liberté dans la structure de ses réponses, ce qui permet à l'enquêteur d'avoir une idée sur la logique de l'interviewé. Il est toutefois permis à l'enquêteur d'intervenir si les réponses sortent du cadre de la recherche.



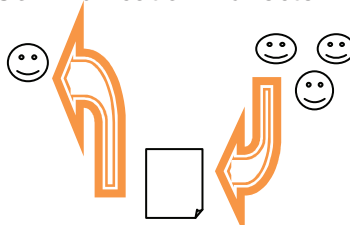
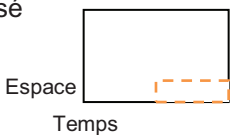
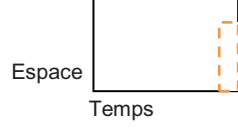
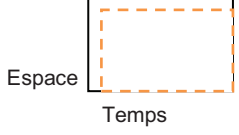
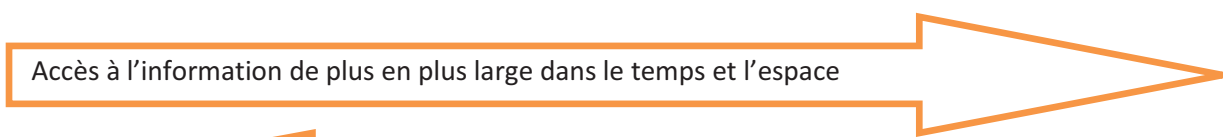
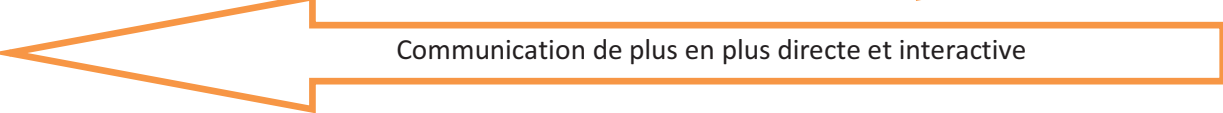
Nous avons utilisé également l'observation comme moyen de collecte d'informations. En effet, cette méthode requiert un acte d'attention, d'intelligence et d'organisation. En ce sens que l'observateur doit se concentrer sur l'objectif de la recherche pour détecter des informations susceptibles de répondre à ce dernier ou de nous aider à mieux le comprendre. Nous parlons d'intelligence dans l'observation car il est important de savoir sélectionner les informations selon leur pertinence.

Comme troisième méthode de recueil d'informations nous utilisons les documents internes à l'entreprise qui sont essentiellement écrits, récents et relevant de la division Ressource Humaine de l'entreprise ainsi que de la Direction Générale.

Nous devons donc, combiner ces trois méthodes de collecte d'information afin de pouvoir élucider notre problématique car il est rare qu'une seule méthode suffise à elle seule pour collecter toute l'information nécessaire. Dans ce cadre nous avons eu recours à l'expression « stratégie de collecte d'informations ». Nous avons bien entendu une méthode qui répond prioritairement à notre objectif de recherche c'est la méthode des entretiens, les autres méthodes étant complémentaires.

Nous allons donc, dans le tableau suivant mettre en évidence les principales caractéristiques des trois méthodes utilisées dans l'élaboration de ce présent travail :

Schéma : N°8. LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUE DES METHODES DE COLLECTE D'INFORMATIONS UTILISEES

Interview	Observation	Etude des documents internes
Interaction à double sens Communication directe 	Interaction à sens unique Communication directe 	Interaction à sens unique Communication indirecte 
-Accès très limité dans l'espace -Concentration de l'information dans le présent ou rétrospectivement dans le passé 	-Accès relativement limité dans l'espace - concentration de l'information dans le présent 	-Accès très large dans l'espace -Etalement de l'information dans le temps 
		
		

Source : KETELE. Jean-Marie, ROEGIERS. Xavier, Ibid. P29.

3- Les conditions de déroulement de l'enquête :

Les entretiens que nous avons menés tout au long de notre stage ont été conduits dans les locaux de l'entreprise précisément dans ceux de la division de la Ressource Humaine et de la Formation. En raison de l'indisponibilité des interviewés, les entretiens ont duré en moyenne 45 minutes chacun.

Notre choix des enquêtés s'est porté sur les quatre directeurs RH ainsi que le Divisionnaire, principalement en raison de l'aspect stratégique du thème et du niveau d'information des employés. En effet, nous avons rencontré un problème quant à la communication des objectifs stratégiques de l'entreprise, ces derniers sont connus de manière générale par une majorité de dirigeants du Groupe et ignorés dans la catégorie des subordonnés.

Cette situation nous a donc contraint à faire des entretiens officieux avec des responsables au niveau de la Direction Générale du Groupe à propos de tout ce qui relève du corporate (stratégie, objectifs, orientations, ambitions)

Il est également à noter que le Divisionnaire RH n'a pas pu nous recevoir en raison de son indisponibilité dûe à la quantité de travail à sa charge.

Nous avons toutefois, voulu dissimuler l'objectif de notre recherche lors des entretiens pour éviter de biaiser notre étude par la volonté des répondant, de « bien » répondre à l'objectif de la recherche au détriment de la fiabilité des résultats. Néanmoins, nous avons été confrontés à une situation de refus de coopérer si l'objectif de travail n'est pas clairement connu par les enquêtés. Nous avons alors du expliquer en premier lieu l'objectif de travail aux enquêtés pour pouvoir démarrer les entretiens. Cela pourrait constituer donc un biais à l'étude qu'il est nécessaire de prendre en considération lors de l'analyse des résultats.

Concernant la mise à disposition des documents internes à l'entreprise, nous avons eu beaucoup de difficultés à en disposer en raison du caractère confidentiel de ces derniers et souvent de leur inexistence.

Section 2 : ALGERIE TELECOM, « un grand chantier »

Il existe plusieurs méthodes d'analyse des données qualitativement recueillies, ceux-ci, peuvent faire l'objet d'une analyse automatique par logiciel ou d'une analyse manuelle et intellectuelle au moyen de différentes techniques, selon l'objet de la recherche.

Dans notre cas, nous avons opté pour la technique du regroupement, qui s'inscrit dans le registre des méthodes manuelles et qui vise principalement à essayer de comprendre un phénomène en regroupant puis en conceptualisant des « patterns » ou caractéristiques similaires. (MILES. B. Matthew, HUBERMAN. A. Michael, 2003)

Il y a toute fois un travail conséquent d'organisation et de découpage à faire avant de regrouper. En effet, nous avons d'abord organisé les entretiens en dossiers qui ont été regroupés dans un corpus. Ensuite nous avons procédé au regroupement des données par thématiques tel que présenté en guide d'entretien (voir le guide d'entretien en annexe B)

A des fins de clarification nous donnons l'illustration suivante : pour la première thématique du guide d'entretien (voir annexe B), nous avons regroupé toutes les réponses à cette partie des enquêtés en mettant en évidence les tendances afin d'obtenir une seule réponse au lieu de quatre.

Cela s'apparente à une analyse horizontale telle que la présente GAVARD-PERRET. Marie-Laure, GOTTELAND. David, HAON. Christophe, JOLIBERT. Alain (2009), selon ces auteurs la cohérence du corpus n'est plus donnée par la structure individuelle de chaque entretien mais plutôt par la réunion d'éléments comparable, entre les différents entretiens.

C'est ce que d'autres auteurs (BLANCHET. A, GOTMAN. A, 2001) appellent aussi la méthode du résumé/synthèse sur l'ensemble du corpus.

A des fins d'analyse et d'interprétation, nous sommes donc passés par trois phases différentes :

La première consiste à examiner le contenu du discours pour chaque entretien séparément dans le détail (par rubrique et sous rubrique : voir guide d'entretien annexe B). Il s'agit d'analyser le temps des verbes utilisés, la terminologie et les exemples donnés par les enquêtés.

Dans une seconde phase nous avons regroupé les quatre entretiens par thématique afin de disposer d'un ensemble cohérent. Cela nous a permis de repérer les tendances reflétées par les discours des interviewés. Par tendances nous entendons les similarités entre les réponses respectives des directeurs RH.

Enfin, en dernière phase nous procédons à l'analyse de ces tendances, des variables à l'aide de documents internes à l'entreprise.

1- La population interviewée :

Les personnes interviewées ont été nommées au poste de directeur RH par motif de réévaluation de fonction suite à la nouvelle organisation en cours de mise en place. Leur nomination à ces postes date d'Août 2012.

Ces derniers ont une moyenne d'âge de 39 ans ce qui explique la portée futur de leurs discours. En effet, leurs réponses sont orientées vers le futur pour expliquer le présent.

CHAPITRE 2 : LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN D'ALGERIE TELECOM

Ils ont en moyenne 9 ans de service au sein du groupe ALGERIE TELECOM, ils ont donc une connaissance complète de l'histoire de cette entreprise tel que l'affirme la directrice de la gestion des carrières et des compétences, 36 ans, diplômée de l'ENA⁴ : « *l'avantage dont je dispose au sein du Groupe est une bonne connaissance de l'histoire de l'entreprise, des mentalités des employés hérités de la fonction publique puisque moi-même j'ai commencé mon parcours au sein du ministère des postes et des télécommunication. Maintenant je sais par exemple que pour obtenir une coopération ou même une adhésion des employés il est impératif d'user de diplomatie et de psychologie* ».

Nous avons donc, pris le soin de récapituler les informations relatives à nos enquêtés dans le tableau suivant :

Tableau N°3. LE PARCOURS PROFESSIONNELS DES INTERVIEWES AU SEIN DU GROUPE ALGERIE TELECOM

Désignation	Fonction au sein du ministère		Fonction au sein du groupe		Nombre de poste occupé		Niveau
	Date début	Intitulé de la fonction	Date début	Intitulé de la fonction	Au sein du groupe	Au sein d'une filiale du Groupe	
1 ^{er} directeur	2000	Chef de bureau Logistique	2003	Chef de bureau réglementation	7 postes au sein de la DCRH	/	Diplômé de l'ENA
2 ^e directeur	/		2005	Chef de bureau réglementation	4 postes au sein de la DCRH	/	Diplômé de l'université d'Alger Droit
3 ^e directeur	/		2003	Chef de projet SIRH	7 postes au sein de la DCRH	/	Ingénieur d'Etat en informatique de l'INI
4 ^e directeur	/		2010	Responsable de la formation des cadres	3 postes au sein de la DCRH	Date de début 2004 : filiale ATM, 4 postes	Ingénieur d'Etat en Génie civil

Source : Elaboré par nous mêmes sur la base des informations recueillies auprès de la direction des relations socioprofessionnelles

Les interviewés ont dressé un tableau mitigé quant à la définition d'ALGERIE TELECOM nous pouvons citer à ce titre la déclaration de la directrice de la gestion des carrières et des compétences : « *ALGERIE TELECOM s'efforce aujourd'hui de s'adapter à son nouveau statut par le passage de la culture d'obligation de moyen à celle d'obligation de résultat* ».

Pour cela, elle est actuellement qualifiée par nos enquêtés à l'unanimité de « *grand chantier* », en effet, différents outils sont en cours d'implémentation (référentiel emploi, système d'évaluation des performances individuelles), différentes procédures en cours d'élaboration (procédure de recrutement, de rémunération, de formation ...etc.) ainsi qu'une

⁴ ENA : Ecole Nationale d'Administration, ALGERIE, Alger.

réorganisation en cours d'application. « *Tous cela en prenant en compte les conditions peu favorables à savoir, le poids important du partenaire social, une majorité d'effectif âgé et sous qualifié, une culture et des valeurs relatives à la fonction publique et à l'histoire du pays en général* » affirme la directrice de la gestion des carrières et des compétences du Groupe ALGERIE TELECOM.

Cette situation pèse sur la ressource humaine au sein du Groupe ALGERIE TELECOM, en effet, la gestion de ce dernier est en perpétuelle mutation tel que l'affirme la directrice des relations socioprofessionnelles, 42 ans, Diplômé en droit de l'université d'ALGER : « *Les décisions ne sont pas discutables ou négociable, elles viennent de haut, nous sommes alors, dans l'obligation de les mettre en œuvre même si cela signifierai un chamboulement dans notre activité ; nous devons justement gérer cela* ».

2- La ressource humaine au sein du Groupe :

Selon notre panel, l'importance qu'accorde ALGERIE TELECOM à son personnel peut se refléter par l'existence d'un partenaire social à l'écoute des employés et prêt à défendre leurs intérêts en cas de litige. La directrice des relations socioprofessionnelles affirme à cet effet : « *à titre d'exemple, nous disposons de commissions disciplinaires paritaires, où le partenaire social dispose du même poids que les représentants de l'entreprise* ».

Selon la directrice de la formation au sein du Groupe (45ans, Ingénieur d'Etat en Génie Civil) les employés de l'entreprise sont formés continuellement afin d'acquérir de nouvelles compétences et prospérer d'une part, et être stimulés et motivés d'autre part. Elle affirme également que « *la mise en œuvre prochaine d'un système d'évaluation permettant l'attribution de prime de rendement individuelle (PRI) sur une base d'équité et d'objectifs à atteindre permettra un engagement plus important des employés* » sachant aussi qu'en Algérie, le facteur premier de motivation reste la rémunération (GANNOUNI. Kais, 2001).

D'après les enquêtés, les employés disposent d'un cadre de travail favorable en ayant à leur disposition une crèche pour leurs enfants, une salle de sport, des plateformes de discussion et d'échange (un compte facebook, une messagerie interne) a des fins de communication et de création d'une culture propre à l'entreprise.

En dépit de toutes ces actions pour promouvoir la motivation, l'implication et l'importance de la ressource humaine pour l'entreprise, les employés se plaignent des procédures de travail

tel que l'affirme un chef de département au sein de la Direction des Relations Socioprofessionnelles : « *Les gestionnaires ne sont pas impliqués dans l'élaboration des règlements internes et procédures de travail, ceux-ci se contentent de les appliquer, donc, il y a forcément beaucoup d'anomalies lors de cette phase* ». De plus, les employés ne disposent pas d'un cadre de référence quant à leurs tâches respectives, en d'autres termes ils se sentent dépourvus d'une protection juridique en cas de conflit. Cette situation est d'autant plus accentuée par l'environnement actuel du Groupe (réorganisation, transcription des procédures, implémentation d'outils RH...etc.)

3- L'intégration de la ressource humaine à la stratégie de l'entreprise :

Les Directeurs RH, interrogés sur la stratégie globale de l'entreprise, ont tous répondu négativement à savoir que cette dernière n'existe pas ou encore, qu'elle n'est pas formalisée tel que l'affirme le Directrice de la gestion des carrières et des compétences : « *il n y a pas de stratégie d'entreprise, nous ne sommes pas encore arrivé à la formuler. Il y a une forte raison à cela c'est le turn over important des PDG du Groupe 11 en 10 ans, chacun dispose d'une feuille de route différente de l'autre, ce qui rend les multiples projets de l'entreprise inachevés, l'exemple le plus parlant de ce fait est la réorganisation du Groupe, le projet date de 2006 et n'est toujours pas clôturé* ».

Néanmoins, nous avons eu l'occasion de consulter certains documents internes à l'entreprise, relatifs à la direction générale où nous avons relevé l'existence d'orientations stratégiques chez les dirigeants de l'entreprise, dictées en générale par des décisions politiques ainsi que par l'étalonnage des entreprises étrangères notamment France TELECOM qui dispose d'un historique presque identique à ALGERIE TELECOM.

Parmi ces orientations nous pouvons citer la transformation d'ALGERIE TELECOM en opérateur intégré de télécommunications et intégrateur de solutions pour professionnels et en holding à terme. Il est entendu par opérateur intégré, la convergence des services fixe, data, mobile en une seule offre. L'augmentation sensible du nombre d'internaute pour promouvoir le projet e Algérie en faisant les raccordements techniques nécessaires.

Nous constatons donc, que l'entreprise souffre d'un important manque de communication sur ses objectifs stratégiques notamment envers la population interrogée. Selon des responsables au niveau de la Direction Générale cette situation est due aux fluctuations fréquentes au niveau des décisions politiques. « *Parfois pour des élections ou autres considérations nous sommes soumis à une grande pression. Ce qui nous pousse à régir*

rapidement sans prendre le temps d'informer les employés des agissements » déclare un responsable au sein de la Direction Générale.

Cette situation est si fréquente et connue qu'elle a été théorisée, en effet, il est communément admis dans la théorie que les entreprises publiques à l'instar des administrations souffrent du phénomène d'interpénétration des processus politiques et managériaux soumettant la gestion de ces entreprises à de multiples influences ainsi qu'à des contraintes à fréquence élevée. Il est alors impératif pour les dirigeants de ces entreprises de faire preuve d'une solide capacité d'adaptation ainsi que d'un cran nécessaire pour maintenir une certaine logique dans les options mises en œuvre (EMERY. Yves, GONIN. François, 2009) cela ne pourra se réaliser sans un personnel compétent, polyvalent et réactif. Chose qui n'est pas encore acquise pour le Groupe ALGERIE TELECOM (voir chapitre 1, section 2).

Cependant, il y a lieu de noter l'existence théorique d'un comité d'exécution (Comex) au sein du Groupe composé de membres issus des différentes Divisions constituant l'entreprise. Ce comité est censé réfléchir sur la formulation, la déclinaison en plan à court terme ainsi que la mise en œuvre d'une stratégie globale; seulement, *« cela reste valable sur le papier uniquement, en pratique ce concept est inexistant »* déclare un dirigeant au sein du Groupe lors d'interview informel.

Donc, c'est à partir de ces orientations que chaque Division élabore son propre plan d'action pour l'année à venir et le fait valider par la Direction Générale. Celui de la Division de la Ressource Humaine et de la Formation se trouve en annexe C.

Cependant, certains Directeurs RH restent sceptiques quant à cette appellation « plan d'action » tel que l'affirme la Directrice de la gestion des carrières et des compétences : *« pour moi, ce tableau n'est pas un plan d'action mais une liste de projets RH à réaliser dans un délai fixé. Un plan d'action met en évidence le lien entre les différents projets RH et aboutit à l'atteinte d'un objectif stratégique prédéfini »*.

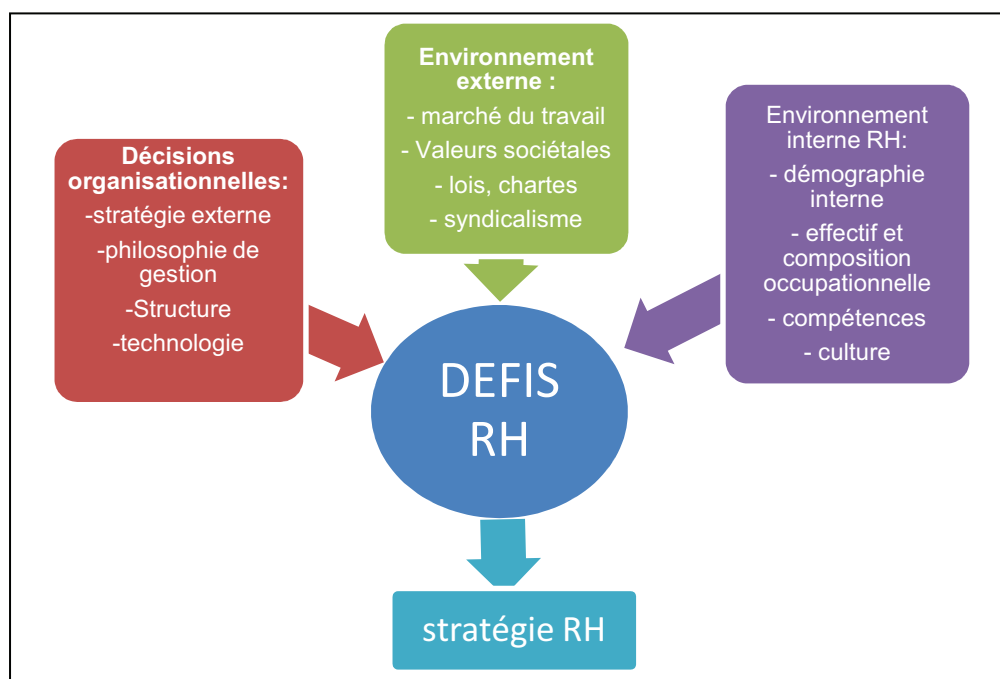
En effet, l'existence d'un plan d'action dont l'origine émane de la déclinaison des objectifs stratégiques de l'entreprise est une forme d'intégration de la ressource humaine au contexte stratégique ; toutefois cette intégration passe par l'élaboration d'une stratégie RH qui contient les actions RH les plus appropriées à l'atteinte d'un objectif stratégique X.

Seulement, cette stratégie RH n'existe pas au sein du Groupe ALGERIE TELECOM, du fait de la non cohérence des actions RH entreprises et leur ignorance de l'aspect stratégique ; pour preuve le plan d'action présenté en annexe C porte sur des délais largement dépassés.

Cette forme d'intégration des ressources humaines à la stratégie d'entreprise est dite « intégration par alignement », elle suppose l'adaptation de la ressource humaine à la stratégie par des actions RH ou une stratégie RH (GUERIN .Gilles, 1993). La ressource humaine est alors une variable réactive au contexte stratégique.

Cela se matérialise par un processus qui trouve son événement enclenchant dans les orientations stratégiques de l'entreprise et son événement clôturant dans la mise en œuvre d'actions RH à court terme. Ce sont, donc, les décisions stratégiques qui actionnent des exigences RH, qui mettent en évidence des défis RH à relever tout en prenant en considération les environnements dans lesquels elles existent. Le schéma suivant éclaire les lecteurs sur cette notion :

Schéma : N°9. LE PROCESSUS DE FORMULATION DE LA STRATEGIE RH



Source : GUERIN .Gilles, « *changement technologique et gestion stratégique des ressources humaines un cadre de référence* », 1993, ISSN, Québec, P9.

Cette forme d'intégration de la ressource humaine à la stratégie d'entreprise se manifeste sur le court terme et n'existe pas au niveau d'ALGERIE TELECOM en raison de l'absence d'outil RH de base à cet effet. Lorsque nous parlons de stratégie RH nous entendons des actions RH gérées de manière à répondre à un objectif stratégique.

Prenons l'exemple de l'objectif stratégique qui consiste à rendre l'opérateur historique ALGERIE TELECOM, opérateur intégré; la stratégie RH devrait alors consister dans les actions RH suivantes :

- Former les employés sur le plan technique et commercial à cette nouvelle offre groupée.
- Recruter un expert dans le domaine à titre d'accompagnement à la démarche d'intégration des offres fixe-data-mobile.
- Communiquer en interne sur cet objectif stratégique en expliquant le résultat escompté aux employés.
- Assigner des objectifs aux DRT/DOT dans le sens de l'atteinte de cet objectif.
- Créer si cela est nécessaire de nouveaux métiers relatifs à cet objectif stratégique et les intégrer dans la cartographie des métiers de manière à homogénéiser cette dernière.

Ces actions relèvent de la Division RH, sont alignées à l'objectif stratégique et leur réalisation est à court terme.

Cependant, afin de pouvoir asseoir une telle stratégie RH, il est nécessaire que la structure Ressource Humaine au niveau de l'entreprise dispose d'outil de base lui permettant d'engager ces actions à court terme.

Au niveau d'ALGERIE TELECOM, il n'existe pas encore une cartographie des métiers puisque le référentiel emploi censé recenser les métiers existants dans l'entreprise n'est pas opérationnel, de même qu'il n'existe pas un système d'évaluation des performances individuelles sur la base d'objectifs pour pouvoir orienter ces derniers vers le contexte stratégique. Aussi, les procédures RH ne sont pas transcrites pour pouvoir former les employés et recruter d'autres, en ce moment cela se fait de manière aléatoire.

Donc, nous déduisons de ce qui précède que l'intégration des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise au niveau d'ALGERIE TELECOM ne se fait pas selon le processus d'alignement des pratiques RH à la stratégie d'entreprise.

L'intégration de la ressource humaine à la stratégie d'entreprise au sein du Groupe ALGERIE TELECOM revêt une autre forme, celle qui place la ressource humaine ainsi que sa gestion en amont de l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

Cette forme d'intégration consiste dans le développement prévisionnel de la ressource humaine afin d'augmenter les capacités organisationnelles et favoriser ainsi l'élaboration d'une stratégie d'entreprise plus ambitieuse (GUERIN .Gilles, WILS Thierry, 2002)

C'est une forme d'investissement de l'entreprise en sa ressource humaine afin de pouvoir faire face efficacement à l'alignement des pratiques de GRH à la stratégie d'entreprise. C'est aussi une forme d'intégration à long terme puisque nous parlons d'investissement.

Etant une jeune entreprise de télécommunication ALGERIE TELECOM inscrit son intégration de la ressource humaine dans ce type de processus dit « processus d'influence ». En effet, depuis sa création en 2003, cette dernière peine à mettre en place des outils RH afin de soutenir l'élaboration d'une stratégie d'entreprise. Généralement les entreprises ont recours aux deux types de processus, le premier pour réagir aux turbulences de l'environnement et des décisions politiques dans le cadre du secteur public, le second pour doter l'entreprise des capacités internes nécessaires à son développement via une stratégie d'entreprise ambitieuse.

BESSEYERS DES HORTS, fait le lien entre la ressource humaine, la stratégie d'entreprise et les pratiques RH selon la phase de développement de l'entreprise. (EMERY. Yves, GONIN. François, 2009). Si l'on positionne ALGERIE TELECOM dans cette étude en phase de « réorganisation ou réorientation importante » nous trouverons que ni les besoins en RH, ni les pratiques en GRH ne sont adaptés à cette phase tel que décrit par l'auteur.

Nous constatons alors que les pratiques de GRH d'ALGERIE TELECOM ne correspondent pas à celles de cette phase selon l'auteur, mais correspondent davantage aux pratiques liés à la phase de création d'entreprise. Le tableau suivant éclaire ce constat :

Tableau : N°4. LES PHASES DE DEVELOPPEMENT ET PRATIQUES DE GRH

Phases de développement de l'organisation	Besoins en ressources humaines	Pratiques de GRH
Création	Personnel innovateur, flexible, entreprenant, goût du risque polyvalent	- Recrutement de sang neuf - Rémunération attractive - Appréciation et formation informelles
Réorganisation ou réorientation importante de l'activité	Noyau dure, conscience des coûts, polyvalence	- mobilité interne - Formation/ reconversion - conseil d'orientation interne et externe

Source : EMERY. Yves, GONIN. François, « Gérer les Ressources Humaines, des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité », 2009, Presses polytechniques et universitaires romandes, 3^e éd, Italie P18.

Cette étude vient alors appuyer notre analyse sur la forme d'intégration de la ressource humaine dans la stratégie d'entreprise. Bien qu'ALGERIE TELECOM soit en phase de restructuration, ces besoins en ressources humaines correspondent à ceux d'une entreprise en phase de création. En effet, avec des employés d'une moyenne d'âge de 43ans et le positionnement dans un secteur hautement technologique, l'entreprise cherche à recruter des jeunes prodiges de l'informatique, de la gestion et du commercial pour remédier au taux d'exécution de plus de 50%. Elle espère trouver de jeunes diplômés détenteurs d'initiative et de motivation pour affronter une ouverture de marché de plus en plus incontournable. Elle dispose de pratiques de GRH complètement dépassé en gestion, incapables de soutenir une stratégie globale. En guise de remède à cette situation, elle a fait appelle à beaucoup d'experts dans le domaine de la gestion sans prendre en considération le coût que cela engendre, puisque l'on trouve deux experts ayant fourni le même livrable à l'entreprise.

Néanmoins, les dirigeants ont pris conscience de cela à partir de 2006 et prennent les dispositions nécessaires afin d'y remédier tel que l'affirme la Directrice de la Gestion des Carrières et des Compétences : « Aujourd'hui, nous devons changer notre manière de gérer la ressource humaine, nous sommes conscients de cela. Les premiers responsables de l'entreprise le sont également puisque les décisions d'implémentation du référentiel emploi ainsi que le système d'évaluation des performances individuelles émanent d'eux-mêmes »

Selon les interviewés ces deux outils ont une importance stratégique avant d'être opérationnels : « *ces projets révolutionneront la GRH ainsi que la gestion stratégique de l'entreprise* » déclare la Directrice des Relations Socioprofessionnelles.

Effectivement, le référentiel emploi permettra aux dirigeants de l'entreprise d'avoir une visibilité des métiers existants dans l'entreprise comme il permet à l'entreprise de passer de la notion de grade à celle de métier. Il sera opérationnel au niveau d'ALGERIE TELECOM à partir du moins d'Août 2013 selon les interviewés.

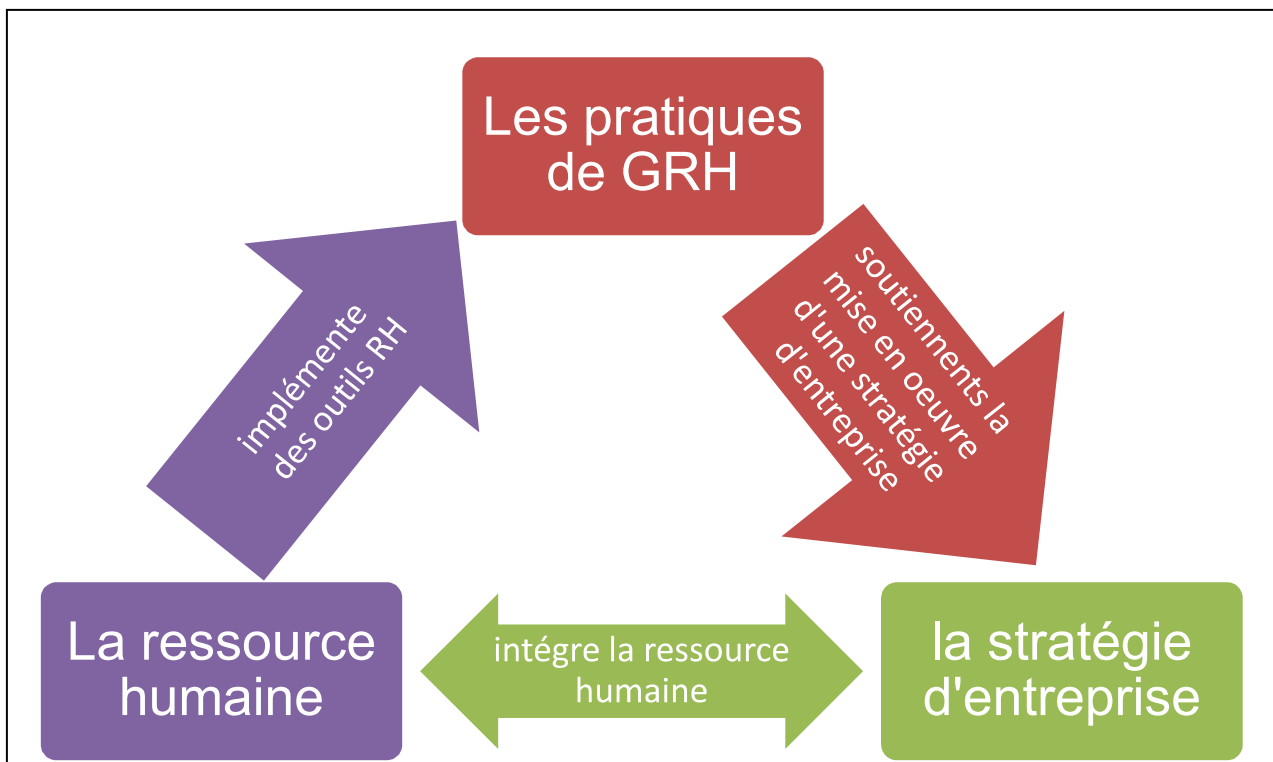
Quant au système d'évaluation des performances individuelles, il est l'outil de Gestion Stratégique des Ressources Humaines par excellence ; il permet de décliner de manière efficace les objectifs stratégiques au plus bas niveau de la hiérarchie (aux employés des DOT) et les suivre au moyen d'un bon reporting. Sa mise en œuvre sera pour le mois de juin 2014 selon les interviewés.

Cependant, ils se heurtent à beaucoup d'obstacles qui freinent cet élan vers une gestion stratégique de l'entreprise (preuve est que depuis 2006 jusqu'à ce jour la nouvelle organisation sensée faciliter une gestion stratégique au sein de l'entreprise ainsi que l'implémentation de ces outils n'est toujours pas opérationnelle), entre autres, le turn over des PDG, le manque de compétence des employés, la culture des employés héritée de la fonction publique, ...etc.

En fait, la GRH au sein d'ALGERIE TELECOM se trouve en amont de cette intégration ; elle est déployée au service de l'intégration de la ressource humaine à la stratégie d'entreprise. En dépit du fait que l'entreprise soit soumise à des contraintes et interférences politiques qui ne permettent pas le maintien d'une stratégie d'entreprise, l'absence d'outil stratégique de GRH, le manque de compétence de cette ressource humaine, le flou qui règne sur la gouvernance de cette entreprise ne permettent pas la formulation, l'implémentation ainsi que l'évaluation d'une stratégie d'entreprise et encore moins une intégration de la ressource humaine à cette dernière.

Le schéma suivant permet de synthétiser la relation entre la ressource humaine, la stratégie d'entreprise ainsi que les pratiques de GRH au sein d'ALGERIE TELECOM :

Schéma : N°10. LA GRH, LA STRATEGIE ET LA RESSOURCE HUMAINE AU SEIN DU GROUPE ALGERIE TELECOM



Source : élaboré par nous-mêmes

4- Les recommandations :

Pour asseoir une base solide d'outils RH au service d'une gestion stratégique des ressources humaines, ALGERIE TELECOM gagnerait à améliorer certains points à savoir :

- Introduire une gestion des projets RH entamés et s'en tenir fermement ; pour cela, des formations doivent être dispensées en la matière, un accompagnement d'expert en matière de management du changement (si possible des gens ayant une expérience dans le secteur public), une politique de rétribution attractive en gestion de projet.
- Eviter de trainer des biais lors de l'implémentation des outils RH par exemple, le référentiel emploi au niveau de l'entreprise est opérationnel pour tous les employés du Groupe mise a part une catégorie qui reste non transposée en raison de la difficulté de leur classement (ils n'appartiennent à aucune catégorie de métier).
- Viser à travers ces outils RH le volet stratégique en priorité qui permettra en amont, au DRH de veiller aux conséquences de la stratégie d'entreprise sur le plan humain.
- Améliorer la communication interne au sein du Groupe car c'est le moyen le plus efficace pour véhiculer le projet de l'entreprise (ses orientations stratégiques).
- Créer une culture d'entreprise afin de mettre en œuvre une stratégie d'entreprise basée sur ses fonctions internes solides.
- Rendre le Système d'Information RH (SIRH) totalement opérationnel, et permettre l'accès à ce dernier aux différents Directeurs régionaux pour lui donner une dimension stratégique.
- Décharger davantage la fonction Ressource Humaine de son rôle administratif en faveur des autres rôles très absents au sein du Groupe ALGERIE TELECOM.
- Mettre à contribution les employés dans la rédaction des procédures RH en particuliers et celles de l'entreprise en générale, cela permettra d'éviter les conflits de travail d'une part et d'impliquer ces derniers davantage dans leur métier.
- Bien que le DRH du Groupe soit de profil technique (ingénieur en informatique), il doit être en mesure de faire la liaison voir l'équilibre entre l'aspect économique de l'entreprise et l'aspect social. Pour cela, l'entreprise doit reconsidérer le poids de son partenaire social vu son statut d'EPE.

A l'issue de ce deuxième chapitre, nous pouvons dire que le Groupe ALGERIE TELECOM suit une démarche d'intégration de sa ressource humaine à la stratégie d'entreprise (ou plutôt aux orientations stratégiques) selon un processus d'investissement. Bien que l'entreprise capitalise plus de 10 ans d'exercice, elle demeure très en retard quant à sa gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, elle s'efforce de mettre en œuvre les outils RH indispensables afin de soutenir une gestion stratégique en son sein. Pour cela, elle doit impérativement accorder la priorité à une correcte implémentation des outils, un ancrage d'une forte culture d'entreprise autre que celle qui règne dans la fonction publique.

CONCLUSION GENERALE

La gestion des ressources humaines a grandement évolué depuis le début des années quatre vingt dix. Aujourd'hui l'enjeu principal de la fonction ressources humaines est la participation à la création de valeur au sein de l'entreprise ; redevenir un centre de profit est désormais la priorité des entreprises modernes. Cela passe inévitablement par le rôle stratégique que peut assumer cette fonction.

Nous parlons de gestion stratégique des ressources humaines pour matérialiser l'articulation qui existe entre la stratégie de l'entreprise, la ressource humaine de l'entreprise et la GRH au sein de l'entreprise.

Nous avons tout au long de ce mémoire démontrer que l'intégration de la ressource humaine à la stratégie d'entreprise peut se faire selon deux processus l'un dit « d'alignement » qui trouve sa source en la déclinaison de la stratégie globale de l'entreprise en stratégies fonctionnelles, l'autre dit « d'influence » qui constitue le soutien à la formulation d'une stratégie globale.

ALGERIE TELECOM est aujourd'hui en « grand chantier » en raison de l'implémentation d'outils RH (référentiel emploi, système d'évaluation des performances individuelles, transcription des procédures RH, version 7.0 du SRH) a des fins d'évolution de la réalité ressources humaines au sein de l'entreprise. Par cela elle aspire à mettre la GRH au rang de pilier de la formulation d'une stratégie globale de l'entreprise au même titre que la finance ou d'autres fonctions. Cela lui permettra également dans un futur proche de répondre aux fluctuations de la stratégie d'entreprise à court terme par l'alignement des pratiques RH a cette dernière.

A travers cette démarche ALGERIE TELECOM réalise un saut important dans la gestion des ressources humaines, bien que cela se soit produit tardivement en comparaison aux entreprises du même âge et de la même phase de développement. Ce qui est du principalement aux conséquences de la scission de l'ancien ministère des postes et des télécommunications tel que l'héritage des employés, de la gestion ainsi que des structures de ce dernier.

Afin de réussir dans cet investissement, l'entreprise devra veiller à une implémentation des outils de manière conforme, améliorer la communication sur la portée stratégique de ces outils, en permettre l'accès aux Directeurs régionaux, impliquer davantage les employés en amont pour éviter d'éventuels conflits.

BIBLIOGRAPHIE

Livre :

- ✎ CADIN. Loïc, GUERIN. Francis, PIGEYRE. Frédérique, PRALONG. Jean, 2012, « *GRH, pratiques et éléments de théorie* », éd DUNOD, 4^e, Paris.
- ✎ DE KETELE. Jean-Marie, ROEGIERS. Xavier, « *Méthodologie du recueil d'informations* », 2009, éd DE Boeck, 4^e, Belgique.
- ✎ EMERY. Yves, GONIN. François, « *Gérer les Ressources Humaines, des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité* », 2009, Presses polytechniques et universitaires romandes, 3^e éd, Italie.
- ✎ GAVARD-PERRET. Marie-Laure, GOTTELAND. David, HAON. Christophe, JOLIBERT. Alain, « *Méthodologie de la recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* », 2009, ed PEARSON EDUCATION, PARIS.
- ✎ GAZIER. Bernard, 2004, « *les stratégies des ressources humaines* », éd La Découverte, 3^{ème} éd, Paris.
- ✎ MIELS.B. Matthew, HUBERMAN. A. Michael, « *Analyse des données qualitatives* », 2003, traduction de la 2eme édition Américaine par RISPAL. Martine. Hlady, Révision scientifique de BONNIOL. Jean-Jacques, éd DE Boeck, 2^e, PARIS.
- ✎ PERETTI. Jean-Marie, 2009, « *Ressources Humaines* », éd VUIBERT, 11^e, Paris.
- ✎ PERETTI. Jean-Marie, 2009, « *Gestion des Ressources Humaines* », éd VUIBERT, 16^e éd, Paris.
- ✎ RADACAL. François, 2008, « *Théorie de la stratégie d'entreprise* », éd ELLIPSES, Paris.
- ✎ TARONDEAU. Jean-Claude, HUTTIN. Christine, 2006, « *dictionnaire de stratégie d'entreprise* », éd VUIBERT, 2^e éd, PARIS.
- ✎ THEVENET. Maurice, DEJOUX. Cécile, MARBOT. Eléonore, NORMAND. Etienne, BENDER. Anne-Françoise, SILVA. François, 2012, « *Fonctions RH, des politiques, métiers et outils des ressources humaines* », éd PEARSON, 3^e, Paris.

Article :

- ✎ ARCAND. Michel, ARCAND. Guy, BAYAD. Mohamed, « *Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines* », éd GESTION 2000, 2004, consulté le : 15/04/2013 à 15 :00 sur : <http://www.scholarvox.com/reader/epubprint/docid/10075137/start/1/end/1>
- ✎ AUBIN-AUGER. Isabelle, MERCIER. Alain, BAUMANN. Laurence, LEHR-DRYLEWICZ Anne-Marie, IMBERT. Patrick, LETRILLIART. Laurent et le groupe de recherche universitaire qualitative médicale francophone : GROUM-F, « *introduction à la recherche qualitative* », EXERCER Revue française de médecine générale, Volume 19 n° 84, 2008, Paris.

- ⌘ AUDET. Michel, BELANGER Laurent, GALAMBAUD Bernard, « *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Gilles Guérin et Thierry Wils. Introduction : Michel Audet. Commentaires- comments : Laurent Bélanger, Richard J. Long, Bernard Galambaud. », revue Relations industrielles, Vol 49, n°1, 1994, consulté le 26/04/2013 à 18 :00 sur : <http://id.erudit.org/iderudit/050924ar>
- ⌘ BARRAUD-DIDIER. Valérie, GUERRERO. Sylvie, IGALENS. Jaques, « *l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation* », Revue de gestion des ressources humaines, Vol 47, 2003, France.
- ⌘ BAYAD. Mohamed, ARCAND.Guy, ARCAND.Michel, ALLANI.Nada, « *gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles* », Revue internationale des relations de travail, Vol 2 N°1, 2002, consulté le 16/03/2013 à 12 :00 sur : http://www.uqtr.quebec.ca/revue_travail/Articles/2004BayadArcandAllaniVol2Num1p74-93.pdf
- ⌘ COSSETTE. Pierre, « *Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant* », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 2, n°1, 2003.
- ⌘ FERRARY. Michel, « *Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines* », Revue d'économie industrielle vol4 n° 132, 2010, consulté le : 9/03/2013 à 16 :00 sur www.cairn.info/revue-d-economie-industrielle-2010-4-page-127.htm .
- ⌘ GANNOUNI. Kais, « *pour une gestion stratégique des ressources humaines au Maghreb* », Xième conférence de l'association internationale de management stratégique, 2001, Québec, consulté le 13/03/2013 à 11 :00 sur : <http://www.mawarid.ma/modules/wfdownloads/visit.php?cid=6&lid=2464>
- ⌘ GUERIN .Gilles, « *changement technologique et gestion stratégique des ressources humaines un cadre de référence* », ISSN, 1993, Québec.
- ⌘ GUERIN Gilles et WILS Thierry, « *La gestion stratégique des ressources humaines* », Revue de Gestion, Vol 27, 2002, consulté le : 13/04/2013 à 22 :13 <http://www.cairn.info/revue-gestion-2002-2-page-14.htm>
- ⌘ HUSELID. Mark, « *the impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance* », Academy of management journal, Vol 38, N°3, 1995.
- ⌘ LACOURSIERE. Richard, FABI. Bruno, RAYMOND. Louis, « *profil et contextualisation des pratiques de GRH dans les PME manufacturière* », ASAC,

2007, Ottawa, consulté le 23/02/2013 à 17h sur : <http://ojs.acadiou.ca/index.php/ASAC/article/viewFile/1184/1024>

- ⊗ LE BOULAIRE. Martine, RETOUR. Didier, « *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH* », 2008, consulté le 19/04/2013 à 18 :20 sur : <http://reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008leboulaire-retour.pdf>
- ⊗ PIGEYRE. Frédérique, « *les modèles d'analyse de la GRH* », Ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Direction de l'enseignement scolaire, 2006, Paris. Consulté le 9/04/2013 à 18 :00 sur : <http://eduscol.education.fr/cid46093/les-modeles-d-analyse-de-la-grh.html>
- ⊗ SAI AS. Maurice, METAIS. Emmanuel, « *stratégie d'entreprise : évolution de la pensée* », Revue Finance contrôle stratégie, Volume 4, n° 1, 2003, consulté le : 12/03/2013 à 11 :29 sur : <http://leg2.u-bourgogne.fr/rev/041213.PDF>

Thèse :

- ⊗ AÏT RAZOUK. Abdelwahab, 2007, « *gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance* », thèse de doctorat en science de gestion, Université NANCY 2, Institut d'administration des entreprises, Tome 1.

Mémoire de Magister :

- ⊗ KAHRI. Samir, 2011, « *La problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise Algérienne* », Université Mouloud Mammeri, TIZI OUZOU.

Presse :

- ⊗ Hamida. B, « *Le projet soumis prochainement au gouvernement : La nouvelle loi sur la poste et les télécommunications met fin au monopole d'Algérie Télécom sur la boucle locale* », journal EL MOUDJAHID, publié le 21/01/2012, consulté le 8/2/2013 à 21 :00 sur : <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/22631>

Sites internet :

- ⊗ [Définition de méthodologie - Concept et Sens](http://lesdefinitions.fr/methodologie#ixzz2T4Sd6sBn) consulté le 24/04/2013 à 22 :00
- ⊗ <http://www.arpt.dz/fr/arpt/bref/> consulté le 09/04/13 à 09 :51

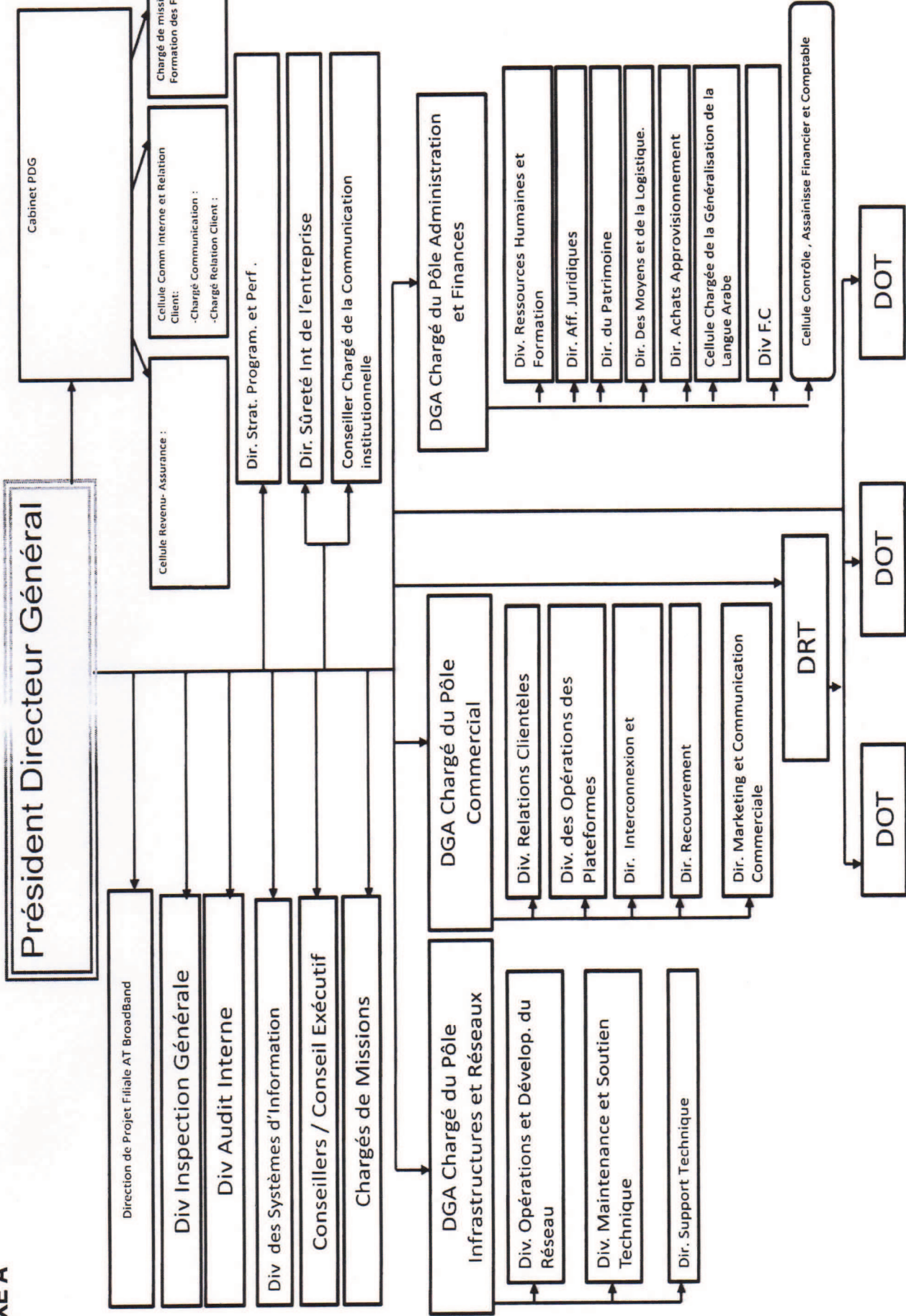
ANNEXES

SOMMAIRE DES ANNEXES :

ANNEXE A : L'ORGANIGRAMME DU GROUPE ALGERIE TELECOM 2013

ANNEXE B : GUIDE D'ENTRETIEN

ANNEXE C : PLAN D'ACTION 2013 DE LA DIVISION RH DU GROUPE ALGERIE
TELECOM



ANNEXE B

Guide d'entretien :

I. VOUS ET VOTRE ENTREPRISE :

- 1- Pouvez-vous nous présenter l'entreprise dans laquelle vous travaillez en quelques mots ?
- 2- Pouvez-vous nous parler de votre parcours au sein de cette entreprise ?
- 3- Quelles sont les orientations stratégiques de votre entreprise aujourd'hui ?

II. L'INTEGRATION DE LA RESSOURCE HUMAINE A LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE :

- 1- Quelle est l'importance qu'accorde votre entreprise à sa ressource humaine ?
- 2- Cette ressource humaine, est elle impliquée dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise ?
- 3- Quels sont les procédés utilisés pour son implication ?

III. LA GRH AU SEIN DE L'ENTREPRISE :

- 1- Comment est gérée la ressource humaine au sein de votre entreprise ?
- 2- Quelle est la stratégie ressource humaine actuellement suivi pas l'entreprise ?
- 3- Par quoi cette stratégie est elle dictée ?

Division des Ressources Humaines et de la Formation

Plan d'actions 2013

Numéro Action	Chantier	Description	Avantages attendus	Date de réalisation et mensualisation
1	Mise en œuvre du plan de formation 2013. DK	Elaboration d'un Plan de formation inspiré des orientations stratégiques et opérationnelles des responsables de l'entreprise, il est dédié principalement aux structures opérationnelles (ACTELs, CPTs) ainsi qu'aux métiers supports créés à travers la mise en place de la nouvelle organisation.	<ul style="list-style-type: none"> le plan de formation vise à accompagner le personnel techniquement affecté aux centres de production des Télécoms CPTs, dans leurs mises à niveau sur les métiers de base des TIC, le plan de formation permettra également à l'encadrement supérieur de développer les activités de l'entreprise et d'accompagner leurs collaborateurs dans leurs parcours professionnels, à travers des formations sur les techniques de management dans une culture d'entreprise, des techniques de communication, de management des projets... 	T4 - 2012
2	Réorganisation et création des centres de formation Algerie Télécom DK	<ul style="list-style-type: none"> Projet de rattachement et réorganisation des missions des écoles de constantine et Ouargla. Projet de création et mise en œuvre de l'école de formation sise à BOUFARIK. 	<ul style="list-style-type: none"> Concrétisation efficace des formations internes. 	T4 - 2012
3	Introduction du process E-Formation DK	Introduction des formations en E-Learning pour l'encadrement supérieur de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Permettre à l'encadrement supérieur de suivre ses formations au moment et endroit voulu (les contraintes liées à l'indisponibilité de participation de ces derniers seront éliminées). Favoriser un gain de temps et une économie d'argent par rapport à une formation en mode présentiel (absence des frais liés au transport ou d'hébergement des stagiaires). 	T4 - 2012

Division des Ressources Humaines et de la Formation

Plan d'actions 2013

Numero Action	Chantier	Description	Avantages attendus	Date de réalisation et mensuralisation
4	Finalisation de l'organisation et sa mise en place opérationnelle. <i>DRSR</i>	<ul style="list-style-type: none"> Examen et validation des organigrammes. Redéploiement des cadres et équipes. Assister les managers dans la constitution des équipes. * mise à jour de l'organisation d'AT et suivi de l'Evolution de l'organigramme 	<ul style="list-style-type: none"> Structures opérationnelles dans les délais impartis. Equipes constituées selon profils des salariés et missions dévolues aux structures. 	T4 - 2013
5	Elaboration et mise en place des processus et procédures de gestion des RH et formation. <i>DRSR</i>	<ul style="list-style-type: none"> Conception des processus et <u>procédures RH</u> rédaction, construction des outils annexes (normalisation des documents) et information. 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner la décentralisation de la gestion RH. Méthodes de gestion RH transparentes, normalisées répondant aux normes de qualité. 	T4 - 2013
6	Mise à jour du règlement intérieur et la convention collective. <i>DRSR</i>	<ul style="list-style-type: none"> mise en adéquation du <u>Règlement intérieur (RI)</u> et de la Convention Collective avec textes législatifs et réglementaires notamment les disposition jurisprudentielles. Enrichissement et révision de la convention collective pour sa conformité avec le statut d'AT. 	<ul style="list-style-type: none"> Réglementation interne adaptée à l'évolution de l'entreprise. Conformité avec le statut commercial d'Algérie Télécom qui impose l'intégration des obligations de résultats. 	T4 - 2013
7	suivi de la mise en place du Comité de Participation <i>DRSR</i>	<ul style="list-style-type: none"> selection des délégués du personnel au niveau de toutes les structures opérationnelles d'AT cf décret 90-289 du 29-9-1990 	<ul style="list-style-type: none"> se conformer à la loi 90-11. 	T4- 2012

Division des Ressources Humaines et de la Formation

Plan d'actions 2013

Numero Action	Chantier	Description	Avantages attendus	Date de réalisation et mensualisation
8	Elaboration d'outils de gestion fondamentaux. (III) <i>DECC</i>	Mise en place d'un système d'évaluation des performances.	<ul style="list-style-type: none"> • Mesurer la performance individuelle des salariés • Identifier les perspectives d'évolution de carrière. • Meilleure identification des besoins en formation. • Stimuler les performances RH (Redonner le caractère stimulant au payement de la PRI/PRC, valoriser et encourager les efforts en rétribuant la performance). • Garantir l'engagement de la part de salariés, une meilleure compréhension de leur rôle et ce que les managers attendent d'eux. 	T2 - 2013

Division des Ressources Humaines et de la Formation

Plan d'actions 2013

Numéro Action	Chantier	Description	Avantages attendus	Date de réalisation et mensualisation
<p style="text-align: center;">(9) DRSP- DGC DE.</p>	<p>Elaboration d'outils de gestion fondamentaux. (I)</p>	<p>Mise en oeuvre du Référentiel Emploi :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Doter les Gestionnaires RH d'un outil de référence de management de la RH • Etablir la cartographie des métiers/et emplois. • Disposer d'un outil de base pour le déploiement d'une démarche compétence et pour asseoir une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences. 	<p style="text-align: center;">T2 - 2013</p>
<p style="text-align: center;">10 DGC</p>	<p>Elaboration d'outils de gestion fondamentaux. (II)</p>	<p>mise en oeuvre d'un système de réorientation professionnelle selon les priorités métiers, conduire des opérations de redéploiement de la ressource humaines vers les métiers -domaines d'activités présentant un déficit - opération à appuyer par des actions de formation au profit des populations concernées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer une gestion rationnelle des ressources humaine. • favoriser la mobilité professionnelle source de capitalisation des compétences- garantir l'employabilité des travailleurs. 	<p style="text-align: center;">T4 - 2013</p>

