

Section 1 : La définition de la GRH :

La gestion des ressources humaines est une pratique et elle entend bien être aussi une discipline. En tant que pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise au sens ou. H Fayol l'entend, même si celui –ci ne l'avait pas identifiée en tant que telle, La GRH désigne l'ensemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondant à ses besoins on personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

De ce fait, il apparait que la GRH s'articule autour de deux variables :

Aspect quantitatif : la quantité du facteur de travail disponible donc correspondant aux besoins de l'entreprise.

Aspect qualitatif : la main d'ouvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires.

La GRH se veut aussi « une discipline des sciences sociales consistant 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 l'organisation »¹.

La plupart des ouvrages consacrés à cette discipline sont structurés à partir des principaux actes de gestion que doit assumer la GRH. Il s'agit principalement du

¹ Définition adoptée par le GRHEP, groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH, cité in Brabet J ., et alii, Repenser la GRH ?, Paris,Economica,1993,p.224

recrutement, de la rémunération, du développement des personnes à travers la formation et la gestion de la compétence, et des relations sociales au sens large.

Section 2 : Historique et Évolution de la GRH :

-Les différentes organisations

a- L'école classique (1856-1915)

L'idée de l'ingénieur FREDERIK WINSLOW TAYLOR était de déterminer par des études qu'elle était la meilleure façon de faire un travail.

En décomposant les phases successives de ce travail, en cherchant les gestes les plus efficaces, en adaptant les outils.

Chez la MIDVALE Steenco, ses études demandèrent beaucoup de temps et de travail, mais les résultats furent spectaculaires. Il se mit à observer les ouvrières, à décomposer leurs gestes, à les chronométrer, afin de trouver comment réduire leurs mouvements au minimum.

b- La théorie de l'administration : (HENRY FAYOL (1841-1925))

Henry Fayol a considéré que la fonction administration est plus importante pour la bonne gestion d'une entreprise.

Henry Fayol est le premier à avoir défini clairement les six (06) fonctions indispensables pour un fonctionnement harmonieux d'une entité économique. L'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise .Pour lui « administrer » c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

c- La théorie de mouvements des relations humaines (école psychologie)

ELTON MAYO (1880-1949) :

ELTON MAYO s'est basé sur la relation entre la productivité et le moral des employés.

A partir des expériences réalisées à la Western ELECTRIC à Chicago, MAYO changea plusieurs fois les conditions de travail des ouvriers dans un atelier (éclairage, temps de repos, rémunération, horaires...). Ce changement a augmenté la productivité, et cette expérience a conduit les ouvriers à mieux travailler.

d- La théorie des besoins : A MASLOW : (1908-1970)

Abraham Maslow a déterminé cinq besoins fondamentaux que les individus cherchent à satisfaire.

Les besoins physiologiques; (se nourrir, se loger...).

Les besoins de sécurité et de protection. (se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures)

Les besoins sociaux : (besoin d'appartenance, de se sentir accepté, reconnu et compris des autres).

Les besoins d'estime : (besoin d'être aimé, de se comprendre et se respecter soi-même)

Les besoins d'accomplissement : (besoin de contribution et de création)

e -La théorie de FREDERIC HERZBERG (étude des motivations) :

Ses travaux le conduisent à conclure que l'homme connaît deux catégories de besoins :

- **Les besoins d'Entretien** (besoins d'hygiène et de sécurité) :

La rémunération, conditions de travail décentes, sécurité de l'emploi...

La non satisfaction des ces besoins engendre des conflits mais leur satisfaction ne suffit pas à motiver.

-Les besoins de réalisation : reconnaissance, responsabilité, autonomie, avancement, nature du travail. La réponse à ces besoins est source de motivation.

Selon **HERZBERG**, il faut donner au salarié des taches plus complexes, plus de liberté et de responsabilité, et l'organisation du travail doit permettre d'éviter le mécontentement et provoquer la satisfaction. Pour cela, Il préconise.

- **L'élargissement des tâches** : rassemblement sur un même poste de travail de tâches élémentaires précédemment réparties entre plusieurs opérateurs.
- **L'enrichissement des tâches** : consiste à donner un contenu plus qualifié et plus responsable à un poste de travail.

f/ La théorie de DOUGLAS MAC GREGOR (1906-1964)

MAC GREGOR est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management reposant sur la théorie classique (qu'il appelle théorie x) et cela pour les raisons suivantes :

-la théorie classique est bâtie sur des modèles qui ne sont plus du tout adaptés aux réalités de l'entreprise moderne.

- la théorie classique ne tient pas compte de l'influence du milieu dans lequel elle évolue (concurrence...)

- les hypothèses concernant les comportements humains sont simplistes, voir inexacts (recherche de la sécurité maximum...)

- la théorie classique a pour pivot central la notion d'autorité alors que ce concept n'est qu'un, parmi d'autres, du management et de la motivation.

MAC GREGOR propose donc une théorie de management, une « Théorie y » qui repose sur les postulats suivants :

- le travail est aussi naturel que le repos, l'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travail.
- il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses : l'homme recherche la satisfaction d'objectifs sociaux égoïstes. si l'exercice de responsabilité satisfait ses objectifs sociaux (reconnaissance...) il recherchera les responsabilités et ne les rejettera pas.

Section 3 : Les missions et objectifs de la gestion des ressources humaines :

A- Les missions :

1 – L'administration du personnel :

Application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et des mesures qui accompagnent la mise en œuvre des décisions de gestion du personnel.

La fiabilité et la rapidité de l'administration sert souvent d'indicateur de la qualité de la DRH.

2 – La gestion du personnel et des coûts :

Prise en charge des hommes et des femmes dans l'entreprise.

Gestion du personnel :__

Recrutement, évaluation des emplois et des personnes, promotion et mutation.

Gestion des coûts du personnel :

- ✓ Suivi de l'évolution des systèmes de rémunération ;
- ✓ Révision des situations individuelles ;
- ✓ Elaboration du budget des couts du personnel ;
- ✓ Recherche d'allègement des couts.

3-Formation : c'est une variable clé de la GRH, investissement important :

- ✓ Détection des besoins ;
- ✓ Elaboration du plan de formation ;
- ✓ Mise en œuvre des actions de formation ;
- ✓ Evaluation des résultats.

4- Le développement social : Aspect moyen et long terme

- ✓ Organisation administrative et industrielle ;
- ✓ Définition des postes ;
- ✓ Adaptation des résultats ;
- ✓ Projet d'entreprise.

5- Information et communication :

- ✓ Participation à la définition de la politique d'information et des procédures ;
- ✓ Action sur l'encadrement ;
- ✓ Circulation de l'information générale sur l'entreprise.

6- Amélioration des conditions de travail : Acteur privilégié

- ✓ Hygiène et sécurité ;
- ✓ Condition de travail ;
- ✓ Aménagement du temps de travail ;
- ✓ Gestion des activités sociales (loisir).

7- Les relations sociales : Domaine lié au contexte législatif

- ✓ Réunion avec les délégués du personnel ;
- ✓ Comité d'entreprise ou d'établissement ;
- ✓ Négociation sur les salaires et le temps de travail ;
- ✓ Autre négociation.

8- Conseil à la hiérarchie dans la gestion de personnel : La DRH occupe une position de conseil. Elle partage ses attributions dans au moins quatre (04) domaines.

- ✓ Procédures et méthode de gestion ;
- ✓ Traitement des cas individuels (orientation de carrière, formation) ;
- ✓ Solution des conflits individuels ;
- ✓ Solution des conflits collectifs.

9- Les relations externes :

- ✓ Inspection du travail ;
- ✓ Sécurité sociale ;
- ✓ Syndicat, organisation locale.

B –Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

La fonction ressource humaine cherche plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ, mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre.

Objectif économique :

La fonction ressource humaine contribue à l'accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser le plus rationnellement les habilités et les habitudes de chacun de ses membres (division du travail entre les unités, analyse et description des postes, Rationalisation des niveaux de décision, meilleure sélection des candidats... etc.)

Objectif humain :

Elle rappelle aux dirigeants que l'homme ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et chercher à améliorer les relations d'autorité entre chacun des membres de l'organisation. Elle est amenée à examiner leurs comportements, leur façon de diriger, de participer, de communiquer, contrôler...etc. Ainsi, ces deux objectifs divergent s'équilibrent lorsqu'ils sont reliés par l'objectif humain qui vise et le bien être de l'individu et la survie de l'organisation, il devient alors possible à l'individu de satisfaire plusieurs de ses besoins tant par un travail prédictif que par ses loisirs. De même, l'organisation doit minimiser les contraintes et la standardisation des activités afin de permettre à chacun de ses membres de conserver une certaine autonomie d'action au travail.

Section 4 : La GRH dans la fonction publique en Algérie :

1.4-Définition de la fonction publique :

La fonction publique désignant l'ensemble du personnel employé au sein de l'administration de l'Etat et des collectivités locales. Et se dernier est un secteur d'activité important puisqu'elle regroupe plusieurs institutions et administrations publique à savoir :

- ✓ Les administrations centrales de l'état (présidence, ministères) ;
- ✓ Les services de concentrés qui dépendent de ces administrations centrales à savoir (direction de l'exécutif) ;
- ✓ Les collectivités territoriales (wilaya, daïra, commune) ;
- ✓ Les établissements publics à caractère administratif EPA (université, INSPF, CFPA,...
- ✓ Ainsi que toute autre administration publique dont le personnel est soumis aux dispositions prévues par le statut de la fonction publique.

La fonction publique est organisée selon un système de carrière. Cela implique l'existence de corps (groupe de fonctionnaires formant un ensemble organisé) hiérarchisée en grades. L'agent public, recruté puis titularisé entre dans l'un de ces corps et y fait carrière en gravissant les échelons de la hiérarchie.

Les fonctionnaires titulaires sont des agents titularisés au sein d'un des corps de la fonction publique. Les non titulaires sont des agents contractuels qui ont passé un contrat temporaire avec l'administration et dont la gestion administrative y afférente est régie par les dispositions de décret Présidentiel n° 07-308 du 29 Septembre 2007, fixant les modalités de recrutement des agents contractuels, leurs droits et obligations, les éléments constitutifs de leur rémunération, les règles relatives à la gestion ainsi que le régime disciplinaire qui leur est applicable.

2.4- La gestion des ressources humaines dans la fonction publique :

Dans ce chapitre, on peut citer quelques étapes par lesquelles, la gestion des ressources humaines a évolué dans le secteur de la fonction publique.

En effet, et après l'indépendance de notre pays, le législateur algérien a mis en place un certain nombre de textes réglementaires régissant le déroulement de la carrière professionnelle en promulguant le statut général de la fonction publique à travers l'ordonnance n°66/133 du 02/06/1966.

Ce statut a défini d'une façon générale les principes des institutions et administrations publiques avec les règles à suivre pour définir et déterminer la carrière d'un fonctionnaire ainsi que ses droits et obligations vis-à-vis de son organisme employeur.

Ceci démontre que l'administration du personnel a été le cheval de bataille afin d'instaurer une certaine discipline et rigueur dans le suivi des mouvements des personnels.

Quelques années après et vu l'importance et la diversité des cas ayant trait à la gestion de la carrière des fonctionnaires, d'autres textes réglementaires d'application du statut général sont apparus pour mieux cerner et répondre aux préoccupations des fonctionnaires.

Dans ce cadre, on peut citer la loi n°78/12 avant 1978 portant statut général du travailleur on encore le décret n°85/59 du 23/03/1985, portant le statut du travailleur dans les institutions et administrations publiques.

Tous les textes réglementaires suscités ont apporté un plus en matière de gestion du personnel sans pour autant mettre en évidence la gestion des ressources humaines au sens propre du terme. Il a fallu attendre les années 90 et plus précisément en 1995 avec la promulgation du décret exécutif n°95/126 du 29/04/1995.

Ce texte a instauré un nouveau mode de gestion dans les institutions et administrations publiques avec l'événement du plan annuel de gestion des ressources humaines (PAGRH). Ce document constitue un instrument indispensable pour le gestionnaire dans l'exercice de ses tâches puisqu'il lui permet d'élaborer une gestion prévisionnelle tout en assurant la fonction administration du personnel.

Donc, il ya lieu de constater qu'actuellement le secteur de la fonction publique a l'instar du secteur économique utilise les deux fonctions de la GRH et tous les aspects liés à la vie sociale du fonctionnaire sont pris en charge.

Aussi, il est utile de souligner que le statut général de la fonction publique de 1966 été abrogé par celui prévu par l'ordonnance n°06/03 du 15/07/2006 qui est

actuellement en vigueur et appliqué dans les institutions et administrations publiques.