

Les orientations actuelles de la fonction Ressources Humaines

AMARI Salah Eddine Sofiane*, MOKHEFI Amine**

ملخص:

شهد مجال البحث في مجال إدارة الموارد البشرية مساهمات وتحولات في السنوات الأخيرة. في مواجهة بيئة معقدة ومتطورة، كان من الضروري تقديم إجابات للمشكلات التي يطرحها قادة الأعمال و / أو مدراء الموارد البشرية. الهدف من هذه المقالة هو اقتراح الاتجاهات، حتى الاتجاهات الحالية لوظيفة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الترقب، جذب، تطوير، وظيفة الموارد البشرية، الاعتراف.

Résumé

Le champ de recherche dans le domaine de la gestion des ressources humaines a connu des apports et des transformations ces dernières années. Face à un environnement complexe et évolutif, il a fallu proposer des réponses face aux problématiques posées par les chefs d'entreprises et/ou les responsables Rh.

L'objectif de cet article est de proposer les tendances, voire les orientations actuelles de la fonction Rh.

Mots clés : Anticiper, Attirer, Développer, Fonction Rh, Reconnaître.

JEL Classification : J2 – L2 – M5.

Introduction

De tous les temps certaines civilisations ont fait de la gestion du personnel, certaines le faisaient sans le savoir peut être vraiment, mais dans tous les cas il a fallu toujours gérer les hommes, les recruter, les rémunérer et les former. « *Toute communauté érige ses règles d'organisation et de 'management', implicites ou explicites, ses systèmes de sanctions, de récompenses, d'exclusion, etc.* » (Weiss, 1999, P7).

La fonction RH est née sous l'influence de facteurs internes et externes à la fois. Ces deux facteurs ont contraint les firmes à revoir leurs pratiques en termes de gestion des hommes. C'est une des dernières fonctions à faire son apparition au sein des firmes. Une fonction en pleine mutation. (Plane, 2006) elle a été trop souvent considérée comme une fonction support. (Réale, 2013)

*Ecole Normale Polytechnique d'Oran, Algérie, salaheddine.amari@enp-oran.dz

**Université de Mostaganem, Algérie, mokhefiamine@yahoo.fr

Cette fonction ne s'est pas substituée au service personnel dans l'appellation seulement, mais dans le rôle et la place de cette structure dans les organisations. En effet, le service personnel avait un rôle purement administratif (recrutement, paie,...) qui est devenu stratégique, la fonction RH ne se contente plus de gérer les ressources humaines, mais de développer le capital humain.

La question qui se pose dans ce contexte est la suivante : face à ses bouleversements que connaît l'environnement interne et externe de la firme, quelles en sont les priorités de la fonction Rh ?

Au centre des problématiques qu'engendre une telle question se trouvent celle de se demander si ces orientations touchent le fonds ou la forme des pratiques de la fonction Rh ?

Le but de cet article est ainsi d'amener à une réflexion sur les tendances actuelles dans la GRH. L'objectif spécifique poursuivi est de vérifier si ces orientations constituent une réponse face aux questions posées au sein de la firme.

La mutation qu'a connue la fonction RH a eu un impact sur son rôle qui était limité seulement à quelques missions administratives. Ainsi, pour répondre aux défis auquel la firme est confrontée actuellement, cette fonction RH se voit attribuer quatre grandes missions, à savoir :

1- La planification

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un moyen qui est utilisé par la firme dans le but d'anticiper les besoins RH à court terme et à moyen terme par l'adaptation de la RH aux exigences stratégique (interne) ou environnementaux (externe) futurs, « *il s'agit d'introduction du temps dans la gestion* » (Gilbert, 2006, P 12). La GPEC n'est pas un outil, mais une démarche qui implique la mise en place d'un processus.

Cette pratique bien qu'elle s'est développée dans les années 1980, a émergé dans les années 1950 suite à la succession de plusieurs modèles de gestion (Pigeyre, 2007). Car l'intérêt des firmes à la prévision date depuis fort longtemps.

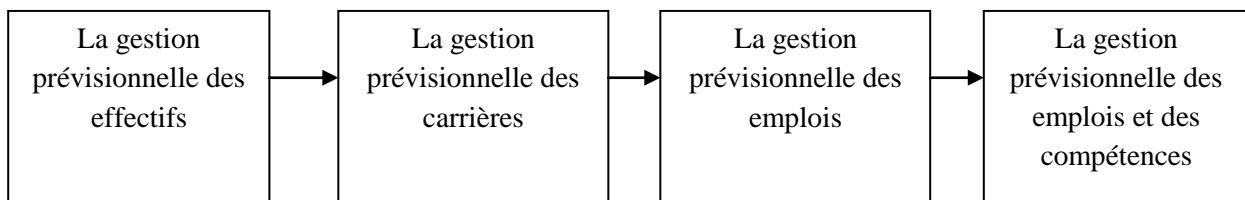
Au début, autrement dit dans les années 1950, l'anticipation du besoin en RH était purement quantitative (masse salariale, promotion, recrutement...), s'inscrivant dans la démarche de la planification stratégique, les firmes s'intéressaient aux besoins futurs en terme d'effectif afin d'avoir une idée sur leurs besoins par rapport à l'existant, cette prise en compte était influencée par la recherche opérationnelle et l'introduction de l'informatique. (Martory et Crozet, 2016)

Entre 1970 et 1975 sous l'influence des idées de l'école des relations humaines (Gilbert, 2006) la gestion prévisionnelle était centrée sur la gestion des carrières

(précisément sur les carrières des cadres), car ces derniers voulaient que la firme leur offre des carrières plutôt qu'un emploi, mais qui a été rapidement amorcé et ce suite à l'incertitude de l'environnement¹ qui a eu un impact sur la performance d'un nombre important de firmes (qui ont eu recours à des plans de licenciement comme on l'a vu plus haut), les conduisant à s'intéresser aussi à l'aspect qualitatif plus qu'à l'aspect quantitatif. (Peretti, 2018).

Dans les années 1980, la gestion prévisionnelle s'est focalisée sur les emplois, elle portait le nom de « gestion prévisionnelle des emplois », les plans de licenciement et de dégraissage ont contraint les firmes à prévenir les crises en prenant en compte les évolutions en termes d'emploi. (Benchemam et Galindo, 2015)

Les mutations continues de l'environnement ont remis en cause le travail prescrit en faveur de la capacité à faire face aux situations imprévues (Zarifian, 1999), ce qui a amené les firmes à prendre en compte la question des compétences, leurs permettant de faire évoluer la gestion prévisionnelle vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. (Cadin, 2004), « *le développement des démarches de gestion prévisionnelle s'est progressivement accompagné de celui de la notion de compétence* » (Saint Giniez et Bernard, cités par Weiss, 1999, P. P 386-387) grâce à cette dernière la firme est en mesure de gérer un environnement incertain et en même temps de développer l'employabilité de ses salariés.



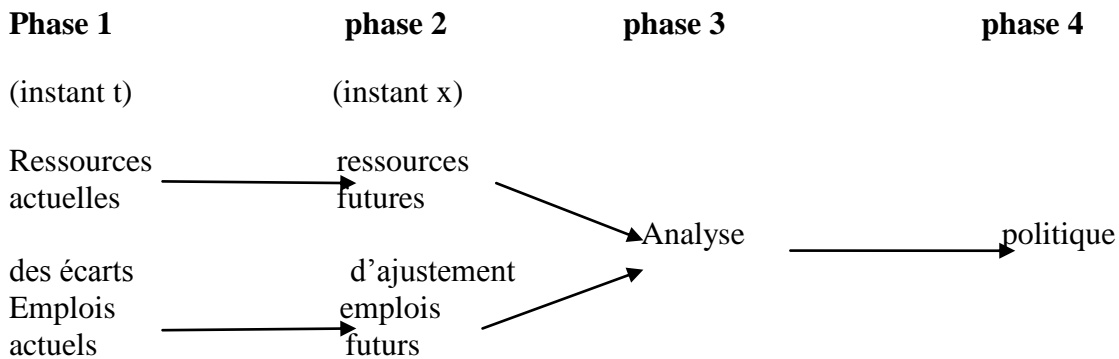
Source : Etabli par nous-mêmes

Figure 1 : L'évolution de la GPEC

Cette gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut être définie comme « *une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectif) que sur le plan qualitatif (compétence)* » (Weiss, 1999, P 805), ou comme « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (ou du moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés)* »

¹ Conséquence su choc pétrolier de 1973

et impliquant le salarié dans le cadre d'une évolution professionnelle » (Thierry et Sauret, 1993, P 23)



Source : Mallet, 1991, P 200.

Figure 2: Les étapes de la GPEC

Le schéma de base proposé par Mallet (1991) sert de guide et de référence pour la GPEC. Ce schéma propose de faire l'analyse des écarts entre les ressources actuelles dont dispose la firme et les ressources futures dont la firme aura besoin, et entre les emplois actuels et les emplois futurs pour les ajuster ensuite.

S'inspirant du principe de contrôle de gestion, le schéma de base « *ne constitue pas une pratique en soi, mais sert de guide, de référence pour conduire l'analyse et élaborer des solutions* » (Cadin, Guérin et Pigeyre, 1997, P 85)

Cependant, la GPEC est une démarche qui peut être décomposée en six étapes :

- «- une analyse exogène des tendances de l'environnement ;
- Un diagnostic stratégique interne ;
- Un inventaire des ressources disponibles (ressources humaines, compétences) ;
- Une définition des besoins (emplois) ;
- Une analyse des écarts issus de la confrontation emplois/besoins ;
- La mise en œuvre de plans d'actions et scénarii successifs pour pallier ces décalages ». (BarruelBencharqui, Le Flanchec et Mullenbch-Servayre, 2011, P6)

Par ailleurs, la GPEC est une démarche qui permet à la firme de concilier deux objectifs, qui sont l'anticipation et l'action (Dietrich et Parlier, 2007). Elle a comme principale mission d'anticiper les effets de mutations de l'environnement (interne ou

externe) sur les métiers individuels. (Mérindol et al, 2009). En bref elle vise à réaliser certains objectifs, à savoir :

- Anticiper l'adaptation des compétences aux évolutions des emplois ;
- Développer de nouvelles compétences afin de ne pas être dépassé par les évolutions technologiques et économiques ;
- Avoir une veille technologique et former les salariés afin de leur garantir l'employabilité ;
- Minimiser les risques et les couts liés aux déséquilibres ;
- Mettre en œuvre des actions d'ajustement efficaces ;
- Eviter la perte des savoirs lorsque les salariés quittent la firme. (Mallet, 2002)

Tableau 1: les enjeux d'une démarche GPEC

Entreprise	Salariés
- Enjeux économiques : sauvegarde de la compétitivité	- Enjeux de développement professionnel
- Enjeux la professionnalisation : adaptation des compétences, reconversion	- Enjeux de sécurisation et d'employabilité
- Enjeux démographique : transmission des compétences, maintien dans l'emploi	- Enjeux de visibilité des mutations et des évolutions des métiers de l'entreprise
- Enjeux sociaux, éviter les PSE, RSE.	- Enjeux de reconnaissance
	- Enjeux d'utilisation de ses droits

Source : ANACT, 2007 (cité par Bencherqui et al, 2011, P 19)

Cependant, les auteurs estiment que cette démarche de GPEC souffre de quelques lacunes, comme le caractère trop instrumental des dispositifs et qui intègre l'hypothèse de l'existence d'une « bonne et unique façon de faire les choses » (Rojo, 1994. Cité par Abraham ; Brillet ; Coutelle et Hulin, 2010, P 5), ou sa logique réactive face aux mutations de l'environnement qui s'inscrit dans une démarche classique de la stratégie (Louart, 2006), qui consiste à subir le futur (Gilbert, 2006). Ce qui veut dire que l'évolution des compétences sera relative aux évolutions qui se sont déjà réalisées ou en passe de le devenir. (Mérindol et al, 2009)

Dans ce cadre, les auteurs préfèrent la prospection à la GPEC, dans la mesure où cette dernière se voit lui imposer un avenir, la prospection quant à elle se base sur l'imagination d'un avenir possible (Scounarnec, 2002). C'est une sorte de rupture avec la GPEC, car il s'agit de détecter les signaux des changements à venir (Boyer et Wickham, 2002), de manière à ne pas dévoiler le futur, mais faire des efforts pour le construire (Gilbert, 1999), « l'activité prospective vise à stimuler l'intuition des auteurs, à

développer une compréhension nouvelle du monde, à construire des grilles d'analyse en rupture avec leurs cadres de référence préexistants » (Bootz, 2005. Cité par Mérindol et al, 2009, P 318). On peut aussi la définir comme « *démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités et responsabilités d'un métier, et permet d'envisager les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoirs faire professionnels, comportements et savoirs êtres, qui seront demain les plus à même de servir l'organisation* » (Scouarnec, 2002, P 365).

2- Attirer les (futurs) talents

Généralement, on entend par attirer le processus de recrutement, qui est en réalité une pratique indispensable pour chaque firme, l'engageant directement sur le long terme, du moment où l'acquisition d'une main d'œuvre compétente peut participer au succès de la firme. (Moreno, 2008). En effet, réussir à recruter une main d'œuvre de qualité est un enjeu stratégique pour la firme, qui peut lui assurer une réactivité, une souplesse, voire une anticipation et par conséquent un avantage concurrentiel. (Peretti, 2018).

Il est défini (le recrutement), comme incluant « *ces pratiques et activités mises en place par l'organisation dans le but premier d'identifier un groupe de candidats désirés, de les attirer parmi ses employés et de les retenir, du moins à court terme* » (Berben, 1998, P 5). C'est aussi, un levier de régulation des effectifs, qui procure à la firme le profil de main d'œuvre dont elle a besoin. (Citeau, 1994)

Cependant, cette pratique de GRH requiert beaucoup de débats, car c'est le processus qui permet :

- D'intégrer ou de rejeter un candidat ;
- De mettre en relation la firme et les individus qui se trouvent dans le marché du travail, ouvrant ainsi la firme sur son environnement extérieur ;
- De refléter la situation économique et sociale du pays (équilibre ou déséquilibre entre l'offre et la demande). (Cadin, Guérin et Pigeys, 1997)

Ce processus de recrutement passe par généralement par les étapes suivantes :

- L'identification et la spécification du besoin de la part de la firme ;
- Description du poste ;
- Stratégie de recrutement (recrutement interne ou externe)
- Rédaction de l'offre et diffusion de l'annonce ;
- La présélection ;
- La sélection ;
- La décision et la signature du contrat ;

- l'intégration.

Par ailleurs, il ne suffit plus de proposer un emploi pour recevoir les nouveaux talents, la firme devra être capable d'attirer les meilleurs candidats en suscitant leurs envies, la firme devra se différencier des autres firmes présentes sur le marché par le renforcement de son attractivité. (Chaminad, 2010) faute de quoi elle n'aura pas le profil des candidats espérés ce qui aura des conséquences négatives sur la qualité de ses produits ou services et par conséquent, la satisfaction des clients. « *Le succès d'une entreprise repose en définitive sur le type d'employés qui y travaille, ce qui incite les entreprises à attirer et à conserver les bons employés* » (Blackman, 2006, P 367)

En effet, il existe une forte concurrence entre les firmes, pour attirer les meilleurs talents. (Derouiche, 2009), ce que Johnson (2000) appelle « *la guerre des talents* », phénomène engendré par le déséquilibre démographique provoqué par le vieillissement de la population active « *papy-boom* » et l'arrivée d'une population jeune qui est moins nombreuse. (Peretti, 2005 b), surtout dans les secteurs qui nécessitent une haute qualification. (Van De Portal, 2008)

Ce phénomène pourra être vu autrement, de nos jours, les firmes se livrent une concurrence acharnée entre elles pour s'attacher les services des meilleurs candidats d'une part, et d'autre part l'accroissement de la qualification chez les candidats pour répondre à cette exigence. (Peretti, 2011)

Cette quête d'attirer les meilleurs talents, nous renvoie directement au concept de « *Marketing des RH* » (Liger, 2004), appelé encore par d'autres le « *Marketing Social* » qui consiste à adopter les logiques et les techniques du marketing dans le but de séduire les futurs collaborateurs (en externe) et de fidéliser ceux qui le sont déjà (en interne), ce qui permettra à la firme de mieux connaître son environnement (interne et externe) et adapter par conséquent son offre RH. (Liger, 2007)

Il s'agit, de développer des relations durables et plus individualisées avec les employés, et ce grâce à des innovations sociales, ce qui permettra à la firme de bâtir un nom et devenir attractive, c'est-à-dire créer un milieu de travail qui fait rêver comme celui de Google, donner des salaires plus conséquents, être à l'écoute des salariés,... En bref, la firme pourra se démarquer par le biais d'une politique RH attractive, où la firme se sert de son image² pour communiquer et recruter. (Lavigne, 2003). « *L'image est l'une des raisons essentielles qui préside à l'orientation des jeunes-loups. Recruter est sans doute l'une des premières raisons pour lesquelles les dirigeants des firmes (...) envisagent une campagne de publicité d'entreprise* » (Hébert, 1987, P 128). La firme devra changer de logique, elle ne devra plus attendre que les individus postulent, mais d'aller les chercher.

² L'image employeur est différente de l'image de marque de la firme.

A noter que ce marketing des Rh n'est pas fait pour les PME, mais plutôt pour les grandes firmes qui cherchent à attirer des profils rares impossibles de trouver dans les circuits habituels de recrutement. Les PME n'ont ni la notoriété, ni la capacité financière pour proposer des salaires conséquents. A propos de ce sujet Guy Cristian PDG fondateur de BIOCORDIS FRANCE³ estime que sa firme propose une convivialité et de bonnes conditions de travail dans le but de fidéliser les salariés, « *Aussi, nous exerçons la politique de la « porte ouverte », c'est-à-dire que tout collaborateur peut parler au dirigeant des problèmes qu'il rencontre dans son travail, sans en demander au préalable l'autorisation à son manager. Cela évite les non-dits et les rancœurs qui peuvent exister au sein de l'entreprise* » (Guy Cristian, 2010)⁴

Le marketing des RH se définit comme une nouvelle approche de relation salarié/entreprise qui « *consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :*

- *attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ;*
- *fidéliser des collaborateurs impliqués* » (Liger, 2007, P 9)

Par ailleurs, la stratégie marketing des RH est une démarche qui consiste à créer une marque employeur, en d'autre terme, elle consiste à créer un mode dans lequel les futurs talents voudront appartenir, pour cela la firme devra réaliser une analyse approfondie de son environnement interne et externe, ce processus passe par plusieurs étapes, à savoir⁵ :

2-1- Un diagnostic préliminaire

C'est la première étape à faire et qui consiste à chercher à détecter les dysfonctionnements qui se trouvent en interne, ce qui pourra permettre à la firme d'avoir une idée sur le climat social qui règne à l'intérieur, qui sera à l'origine de la continuité ou du départ des salariés, et de s'interroger sur les attentes vis-à-vis de la firme.

En même temps, la firme devra recenser d'une part les facteurs qui motivent les salariés pour servir de base à un environnement fidélisant, et d'autre part les facteurs qui démotivent les salariés pour les prendre en considération afin d'éviter une baisse dans la productivité.

³PME de 40 salariés spécialisée dans la vente, la maintenance et l'étalonnage de matériel médical et paramédical

⁴Propos recueilli sur le lien suivant : <http://marque-employeur.blogspot.com/2010/04/le-marketing-rh-vu-par-un-patron-de-pme.html>. Le 04/08/2015

⁵ La démarche a été empruntée de l'article d'Asli et Baakil, 2011.

2-2- La segmentation et le ciblage des RH

La segmentation est en train de devenir une obligation pour chaque firme désireuse de se procurer les meilleurs talents. (Derouiche, 2013) « *Segmenter en GRH consiste d'abord à élaborer des catégories de salariés dont des modes de gestion seront différents sur la base de critères plus ou moins objectifs* » (Dietrich et Pigeyre, 2005, P2).

Dans le cadre d'une segmentation RH, la firme a le choix entre plusieurs types de segmentations (l'engagement, le potentiel...). Le recours à cette pratique permet à la firme de mieux connaître son marché afin de procéder ensuite à des ciblages importants à la réalisation de ses objectifs. Ensuite, la firme devra procéder à des ciblages de ceux qu'elle cherche à attirer, conserver et fidéliser.

2-3- Le marketing mix

Dans ce stade la firme devra adopter un marketing personnalisé pour chaque salarié, qui veut dire que la satisfaction ainsi que la fidélisation devront être personnalisées en prenant en compte les caractéristiques personnelles de chaque salarié. Cependant, il est important de connaître le prix que va coûter cette démarche car elle « *pourrait donner plus de pouvoir à la fonction RH, comme elle peut aussi orienter vers d'autres choix plus judicieux financièrement sans toutefois pénaliser la qualité du service rendu* » (Asli et Baakil, 2011, P 140), et d'autre part, de la placer au bon endroit et avec une communication efficace.

2-4- Construire une marque employeur

Il s'agit d'une démarche qui offre à la firme la possibilité d'être attractif et distinctif à la fois par rapport à ses concurrents. De cette manière la firme pourra attirer les meilleurs candidats et garder l'élite de ses salariés. (Kapoor, 2010). Elle se définit comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employer est identifiée* » (Ambler et Barrow, 1996, cité par Podlunsek, 2009, P 13). En effet, une forte marque employeur pourra permettre à la firme d'attirer les futurs talents, de réduire le turn-over, de renforcer l'engagement des salariés et de réduire le coût de recrutement. (Berthon et al, 2005 ; Mandhanya et Saha, 2010)

La gestion des carrières doit trouver des techniques innovantes en effet, il s'agit de trouver de nouvelles méthodes dans la manière de gérer les carrières pour mieux impliquer les salariés afin de bien impliquer les salariés et les fidéliser. (Colle et Merle, 2007). La fidélisation des salariés est un sujet qui se trouve dans le centre de plusieurs recherches en GRH (Moulins, 1998 ; Peretti, 1999 ; Paille, 2004 ;...), car la relation d'emploi s'est fragilisée en raison du contexte économique et social (comme nous l'avons déjà vu plus haut). La fidélisation des salariés est une démarche qui est inspirée du Marketing, et précisément de la théorie de l'échange social, qui peut être transposée à la

GRH et en particulier à l'emploi, du moment où la firme cherche à construire une sorte de relation durable avec certains salariés, la poussant ainsi à améliorer sa politique de communication, de rémunération...en bref, en visant le bien être des salariés. (Perreti, 2005b)

La fidélisation des salariés représente un enjeu important pour la firme car cette dernière si elle n'arrive pas à garder ses salariés, elle sera obligée de supporter certains coûts comme les coûts de recrutement, de formation...(Martory et Crozet, 2001). Ce qui veut dire que la firme qui est en mesure de garder ses meilleurs éléments économisera et pourra investir dans le développement des compétences par le biais de la formation. (Chaminade, 2003). De leurs parts, (Dion et al, 2001) trouvent que pour la firme, garder un salarié coûte moins cher que d'en recruter un nouveau.

Elle se définit comme « *la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe* » (Dutot, 2004, P 12), ou comme étant « *un état qui traduit l'attachement et la loyauté du salarié à l'entreprise. Dans la littérature, elle traduit une relation affective à l'organisation* » (Galois et Lacroux, 2012, P 53). Dans ce contexte un salarié fidèle est une personne qui possède « *une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes, et d'une façon générale un sentiment d'appartenance fort* » (Peretti, 2005b, P 110). Plus le salarié est attaché à la firme, moins il pense à la quitter. (Meyer et Allen, 1997). Cependant, la firme ne peut pas fidéliser tous les salariés, mais seulement ceux dont elle aura besoin de leurs compétences dans le futur. (Guilbert et Henda, 2008)

Pour attirer et fidéliser les salariés, la firme a le choix entre les outils classiques ou bien les outils modernes.

2-4-1- Les outils classiques

Dans ce cadre nous pouvons identifier deux critères, qui sont la rémunération et les avantages sociaux, qui sont considérés comme des facteurs importants de l'attraction, de motivation et de la fidélisation des salariés. (Gurrero, 2004)

Cependant, certains auteurs estiment que la rémunération à elle seule est insuffisante pour assurer la fidélité des salariés à long terme (Mermet, 2013), il faut que la firme s'intéresse aux perspectives d'évolution et de gestion de formation (Schermerhon et Chappell, 2008). Ce qui veut dire qu'en plus de la rémunération, la firme devra accorder une attention à la gestion des carrières et à la question de perfectionnement.

2-4-2- Les outils modernes

Dans ce travail, nous allons donner plus d'importance aux outils modernes, compte tenu de leur importance. La littérature qui traite ce sujet est abondante, mais nous

avons choisi de nous limiter à quatre facteurs, à savoir (la satisfaction, l'implication, la motivation et la GRH à la carte)

A-La satisfaction : la satisfaction peut être définie comme ce que reçoit l'individu et ce qu'il estime être en droit de recevoir. (Locke, 1969)

Il existe un lien fort entre la satisfaction et la fidélisation des salariés (Paille, 2004). En effet, la satisfaction engendre la fidélité, du moment qu'un salarié n'éprouve nullement le besoin de partir. **« Le concept est intéressant, quelle que soit sa définition. Il met l'accent sur ce que la personne investit dans son travail ou son organisation »** (Neveu et Thévenet, 2002, P 1). En effet, pour (March et Simon, 1958) qui s'appuient sur des recherches antérieures, la raison principale qui pousse le salarié à quitter la firme est l'insatisfaction, **« plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement »** (March et Simon, 1958, P 93)

Il existe cinq facteurs qui sont à l'origine de la satisfaction chez les salariés, les empêchant de quitter leurs firmes, à savoir : (Price, 1977, cité par Barthélemy, 2009)

- 2- Une bonne rémunération par rapport à ce que les autres firmes proposent ;
- 3- Une bonne intégration par rapport à ce font que les autres firmes;
- 4- Une communication efficace (instrumentale ou formelle) ;
- 5- La décentralisation du pouvoir.
- 6- La motivation.

B- La motivation : les firmes qui cherchent à fidéliser leurs salariés doivent prêter une attention particulière à leurs motivations, en la renforçant. La motivation au travail est considérée comme **« les forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements »** (Vallend et Thill, 1993, cité par Louche, 2007, P 109)

C- L'implication : l'intérêt des chercheurs pour cette notion remonte au début de la deuxième moitié du 20 siècle par des chercheurs tels que (Kelman, 1958 ; Etzioni, 1961...). Plusieurs études réalisées sur l'implication ont montré qu'il existe une relation négative entre l'implication des salariés et l'intention de départ (Neveu, 1996 ; Chang, 1999). En effet, une implication organisationnelle veut dire des salariés fidèles à leurs firmes (Porter et al, 1974). (Sources reprises de Barthélemy, 2009 ; Neveu, 1991 et Vernhet, 2012)

La notion d'implication organisationnelle se définit **« comme un ensemble de prédisposition mentales ou en état psychologique (sentiment et/ou croyances) concernant la relation d'un employé dans l'organisation »** (Allen et Meyer, 1996, P 252)

Ricketta et Van Dick (2005) recensent trois facteurs caractérisant l'implication organisationnelle :

- 7- L'identification (adhésion aux buts et valeurs). ;
- 8- L'engagement (volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs) ;
- 9- La loyauté (désir de rester).

Dans le but de créer ce sentiment d'implication organisationnel la firme devra s'efforcer pour créer une sorte d'autonomie dans le poste occupé par le salarié (Mathieu et Zajac, 1990), ainsi que de créer un sentiment de confort (Gellatly, 1995). (Amadiou, 2004). D'après la figure n° 17, la motivation déclenche un mouvement, dirigé et orienté par l'implication, ce qui au final va donner une satisfaction ; cette dernière sera à son tour à l'origine de la motivation. (Paillé, 2003, cité par Guilbert et Henda, 2008)

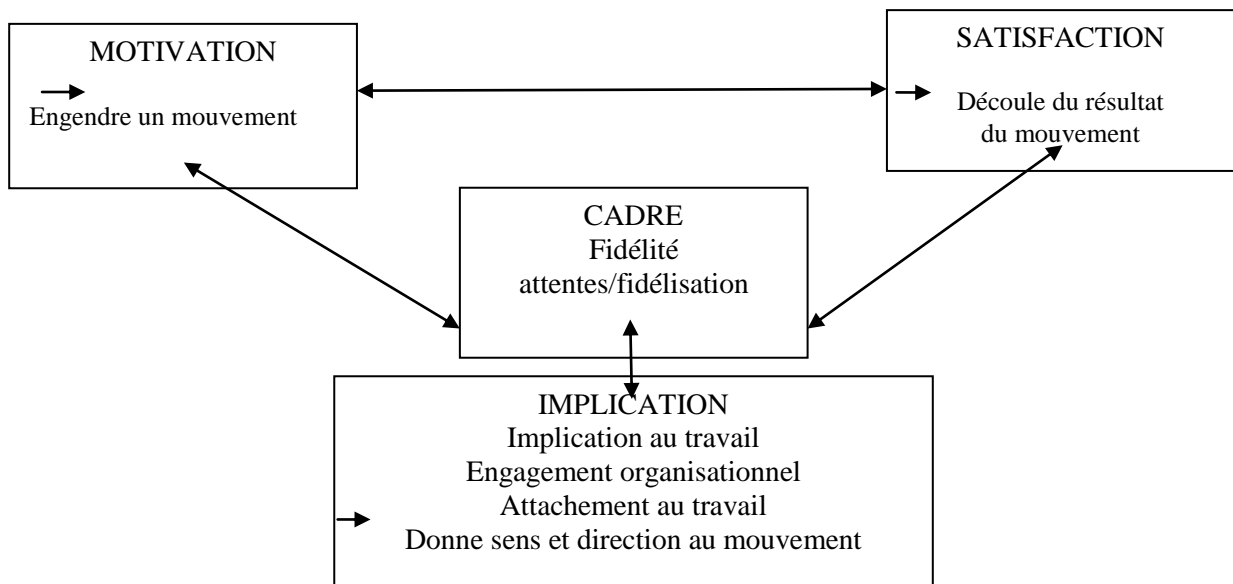


Figure 3: Le lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail

D- La GRH à la carte : parmi les autres techniques et démarches utilisées, nous pouvons trouver ce que les auteurs appellent « la GRH à la carte », qui est une nouvelle pratique en GRH et qui s'inscrit dans le cadre du marketing des ressources humaines.

La GRH à la carte est une démarche qui permet à la firme de fidéliser ses salariés. (Barringer et Malkavitch, 1998 ; Colle, 2006...). Cette démarche cherche à concilier les objectifs organisationnels avec les souhaits et les désirs personnels, tout en cherchant à personnaliser les services RH pour répondre aux attentes singulières de chaque salarié. (Colle, 2006)

La GRH à la carte se définit comme « *un mode de gestion personnalisé selon lequel l'organisation se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi* » (Colle, 2006, P 11). Ces espaces de choix peuvent être la formation, l'aménagement du temps de travail et de carrières (Cerdine et al, 2005) en offrant divers choix de RH aux salariés. Cette pratique en GRH nous renvoie au besoin d'autonomie, qui est une nécessité et un besoin à la fois pour le salarié afin qu'il aura l'impression d'être le responsable de ses choix. (Deci et Vansteenkiste, 2004)

Par ailleurs, la GRH à la carte est différente du principe d'individualisation en GRH, du moment où cette dernière, autrement dit, l'individualisation se base sur une appréciation individuelle de chaque salarié pour prendre des décisions concernant la rémunération, la formation... (Savigny, 2006), tandis que la GRH à la carte s'intéresse à la spécificité de chaque salarié dans le cadre d'une approche relationnelle des RH par l'amélioration des liens sociaux entre le salarié d'une part et la firme d'autre part. (Colle, 2006)

a. La reconnaissance

Le contexte actuel caractérisé par les changements accélérés et la quête de la firme pour être performante s'est répercuté négativement sur les salariés, et ce en faisant émerger un sentiment de non confiance vis-à-vis de la firme, d'insécurité, voire de la dégradation du sentiment d'appartenance. (Peterson et Willing, 2004)

Cette situation oblige les salariés à s'engager d'avantage dans leur travail en faisant beaucoup d'efforts, en s'impliquant et en fournissant beaucoup d'énergie. Cet engagement de la part des salariés nécessite une reconnaissance de la part de la firme. (Bourcier et Palobart, 1997)

Dans le passé, la rétribution était le synonyme d'une rétribution monétaire des salariés en contrepartie de l'exécution d'un travail précis. En effet, le taylorisme annonçait que seule la rémunération était susceptible de motiver les salariés. Mais les études menées par (Maslow, 1954) ont fait ressortir un autre besoin qui est celui de la considération et de l'estime. Même, si cette théorie a fait l'objet de quelques critiques⁶ elle a eu le mérite de montrer que la prise en compte des besoins des salariés en matière de reconnaissance est un levier important pour la réussite de la firme.

Des études réalisées ont mis en évidence la relation entre la reconnaissance et la motivation (Brun et Dugas, 2005 ; St-Onge et al, 2004), la reconnaissance est considérée comme un facteur non négligeable dans la motivation des salariés, son déficit peut amener à un stress professionnel. (Stanfeld et al, 1999). « *La reconnaissance peut être comme*

⁶ Comme le fait d'ignorer certains besoins comme le pouvoir, ou le fait qu'elle hiérarchise les besoins.

une motivation plus puissante que l'argent... (mais) les sondage révèlent que ce qui inquiète le plus les employés c'est la manque de reconnaissance ou de participation dans la prise de décision » (Sender, 1997. Cité par Denis et Saulquin, 2008, P 264). De leurs parts (El Akermi et al, 2009) prétendent dire que la reconnaissance à un impact positif sur l'engagement et la motivation des salariés. Aussi, les salariés qui ont vu leurs attentes de promotion se réaliser développent une plus grande implication par rapport aux salariés qui n'avancent pas. (Ighbaria et Wormley, 1992)

D'après Perreault (2008), on constate que la reconnaissance présente des enjeux pour la firme et pour le salarié en même temps, ainsi elle permet entre autres :

- D'améliorer la productivité et la performance (Applebaum et Kamal, 2000),
- D'encourager les salariés à affronter les situations professionnelles complexes (Dany et Livian, 2002),
- De mobiliser les salariés (Tremblay et al, 2000),
- D'avoir une bonne santé mentale pour le salarié (Brun et al, 2003),
- Résister au stress (Dany et Livian, 2002),
- De motiver et de satisfaire les salariés (Bourcier et Palobart, 1997).

La prise en compte de la reconnaissance dans le champ de la GRH et du management en général est un phénomène plus ou moins récent. (Tremblay et al, 2000 ; Brun et Dugas, 2005...). Ce concept de reconnaissance peut être considéré comme une rétribution pouvant prendre une forme matérielle ou symbolique (salaire satisfaisant, promotion au travail, encouragement...). (Ouadahi et Guérin, 2007). Elle se définit comme « *la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur* » (Brun et Dugas, 2002, P 7)

La reconnaissance au sein de la firme peut prendre deux formes (Brun et Dugas, 2002), même si ces deux derniers encensent six (au niveau macro ou institutionnel, au niveau vertical, au niveau horizontal, externe et social), nous allons retenir que deux formes (vertical et horizontal)

3-1- La reconnaissance au niveau vertical

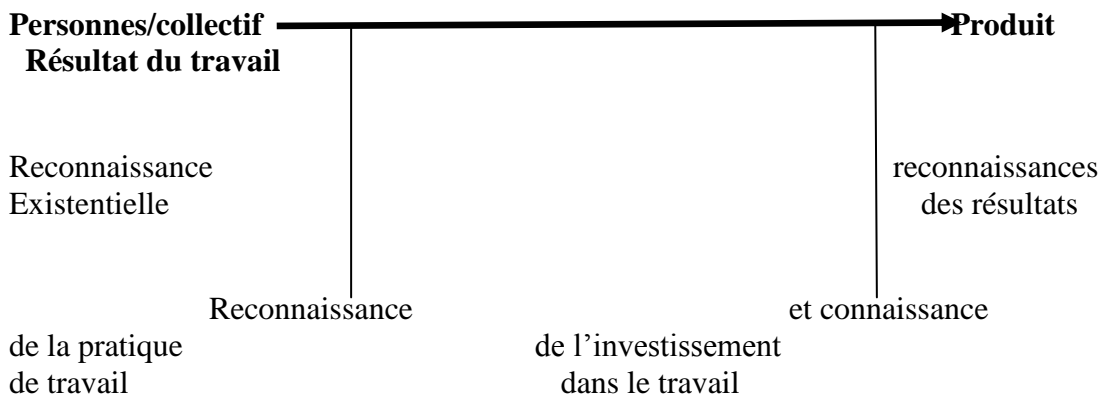
Il s'agit d'une reconnaissance qui peut prendre deux formes de haut en bas c'est-à-dire du supérieur hiérarchique vers les subordonnés (elle peut prendre la forme d'une promotion, de la considération et de la confiance à l'égard du salarié, soutien au développement de ce dernier...en bref tout ce qui cherche à valoriser l'effort voire l'exploit du salarié) ou du bas en haut. Mais, les chercheurs trouvent que cet échange est déséquilibré, du moment où les supérieurs hiérarchiques ne reconnaissent que peu la contribution de leurs subordonnés, tandis que ces derniers reconnaissent les efforts de

leurs supérieurs. (Jacob, 2001). Ce déséquilibre s'explique du fait que le supérieur craint la perte son pouvoir. (Hivon, 1996)

3-2- La reconnaissance au niveau horizontal

Ce qui correspond à la reconnaissance qui s'effectue entre les collègues qui se trouvent dans le même niveau de travail (appréciation du travail de l'autre, les félicitations, les remerciements, faire appel à l'expertise de l'autre), elle est importante dans la mesure où ne peut en aucun cas prendre la forme de favoritisme ou de d'autoritarisme. (Nelson, 2001). D'ailleurs, les collègues au travail sont les mieux placés pour connaître les difficultés liées au travail ou pour apprécier le savoir-faire, de cette manière la solidarité du groupe sera renforcée, mais ce type de reconnaissance n'est pas toujours évident car la nouvelle donne au sein des firmes caractérisée par la précarité de l'emploi a minimisé ce phénomène. (Dejours, 2000)

Par ailleurs, il existe quatre pratiques de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2002)



Source : Brun et Dugas, 2002, P 14

Figure 4 : Les formes de la reconnaissance

-La reconnaissance existentielle : qui s'intéresse à la personne ou au groupe de travail, s'exprimant à travers des relations interpersonnelles, de manière spontanée et surtout de nature informelle. Elle peut prendre la forme de :

- ✓ respect des caractéristiques et les besoins de chaque salarié ;
- ✓ prise en compte de son bonheur ;
- ✓ le développement personnel et professionnel ;
- ✓ délégation de certaines tâches avec la liberté d'initiative pour atteindre les objectifs,

✓ mise au courant des salariés des stratégies et objectifs de la firme...

-La reconnaissance des résultats : elle s'intéresse à la contribution et le résultat des employés en termes de réalisation des objectifs. Contrairement à la reconnaissance existentielle, elle prend souvent une nature formelle. Il s'agit de développer un sentiment d'appartenance à la firme par la valorisation de la contribution du salarié.

-La reconnaissance de la pratique de travail : c'est la reconnaissance de la manière avec laquelle le travail est réalisé. Ce qui va permettre de porter un jugement sur son savoir-faire, voire ses compétences, ses relations avec les autres, sa créativité...

-La reconnaissance de l'investissement dans le travail : qui correspond à la reconnaissance de la participation et de la contribution en termes d'efforts fournis et d'énergie déployée, même si cela ne donne pas toujours le résultat escompté (qui est l'atteinte des objectifs fixés).

De nos jours, l'importance de la reconnaissance « *est clairement acceptée, les organisations cherchent encore comment aborder de manière stratégique et organisée un tel concept* » (Brun et Dugas, 2005, P 85). A ce titre, la reconnaissance monétaire est en train de laisser la place à la reconnaissance non-monétaire (St-Onge, 1998), car, elle crée plus de problèmes que de solutions. (Kohn, 1993). A ce titre, la reconnaissance au travail peut prendre les formes suivantes (communication, comportement, symboles honorifique, visibilité, biens et services, conditions de travail, rémunération variable) (Thériault et St-Onge, 2006). (Cités par Lavoie, 2011)

4- Le développement du potentiel humain

Les mutations internes et externes de la firme et les pressions qui pèsent de plus en plus fort sur elle, la contraignent à s'adapter de plus en plus vite pour rester compétitive. Cette capacité d'adaptation se base entre autres sur le développement de la réactivité, de l'anticipation..., en d'autres termes de l'intelligence à tous les niveaux de l'entreprise, et par conséquent sur la qualité des individus.

En effet, actuellement la survie et le développement des entreprises sont liées directement à sa capacité d'adaptation aux changements permanents que connaît l'environnement économique, politique, financier,... de l'entreprise, d'anticiper et de satisfaire les besoins du client qui devient de plus en plus exigeant, et par conséquent faire évoluer leurs organisations, leurs métiers, et leurs emplois. « *Il est primordial, tant pour l'entreprise que pour ses employés, de continuer à préparer l'avenir et d'établir une véritable stratégie de développement des compétences* » (Eray, 1999, P147). Ceci veut dire que la performance de l'entreprise repose essentiellement sur les individus, et par conséquent sur une bonne gestion de leurs potentiels.

Le développement des compétences n'est pas une fin en soi, il doit être conçu comme un moyen d'accompagner les changements. (Lecoeur, 2008). Ce développement

des compétences est défini comme le « *processus par lequel l'organisation identifie les besoins en compétences nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées, met en œuvre les moyens d'apprentissage appropriés, et évalue la mise en œuvre des compétences acquises* » (Emery et Gonin, 2009, P219)

Tous les individus possèdent un certain potentiel, ce dernier se construit dès l'entrée de l'individu dans la vie professionnelle. Par la suite son parcours va lui donner des occasions pour le développer. Cependant, la fonction ressource humaine est considérée aujourd'hui comme une clé de la création de la valeur, et une arme pour faire face aux défis auxquels les dirigeants d'entreprises sont confrontés, ce qui veut dire que cette fonction pourra participer pleinement dans le développement du potentiel individuel des salariés, voire dans le développement de leurs compétences.

Conclusion

Les mutations de l'environnement de la firme ont eu un impact sur la fonction RH qui a au fil du temps pris une place importante dans la survie et la réussite de la firme. D'une fonction d'ajustement et d'adaptation, cette fonction est devenue stratégique. Ce nouveau rôle, lui a conféré de nouvelles missions.

En effet, dans la forme les orientations actuelles de la fonction Rh ne diffèrent pas trop des orientations classiques. La différence majeure réside dans le fond, autrement dit dans la pratique.

En effet, de nouvelles pratiques ont vues le jour ces dernières années et sont mises en place au sein de la firme. Ces dernières n'ont pas abandonnées les pratiques Rh traditionnelles, mais elles ont repensées de manière à ce qu'elles répondent aux objectifs internes et aux pressions externes.

Bibliographie

- Asli A., Baakil D. (2011), Le marketing RH : une nouvelle approche de gestion des ressources humaines, *Communication & Marketing*, 2(3) : 123-149
- BaruelBencherqui D., Le Flanchec A., MullenbachServayre A. (2011), La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés, *Revue Management et Avenir*, n°48, pp. 14-36.
- Benchemam F. et Galindo G. (2015), « *Gestion des ressources humaines* », *Lextenso* cinquième éditions, 185 p.
- Blackman A., (2006), Graduating students' responses to recruitment advertisements, *Journal of Business Communication*, 43, n°4, p. 367-388.
- Brun J.P., Dugas N. (2002), La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens, *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations*, Québec.
- Brun J.P., Dugas N. (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de, *Gestion*, Volume 30, Numéro 2, été 2005.
- Cadin., al. (2002), GRH. Pratique et Eléments de Théorie, *Dunod*, 301 p.
- Cadin, L., Guérin F., et Pigeyre F. (1997), Gestion des ressources humaines, *Editions Dunod*, 334 p.
- Citeau J-P., (1997), Gestion des ressources humaines, *Principes généraux et cas pratiques*, 2ème édition, vol 183, 318 p.
- Dietrich A., Pigeyre F. (2005), La Gestion des ressources humaines, *La Découverte*, Edition la Découverte, Paris, 126 p.
- Eray, F. (1999), Précis de développement des compétences. *Éditions LIAISONS*, Paris, 262 p
- Galois I., Lacroux A. (2012), La fidélisation des intérimaires à l'agence d'intérim : regards croisés des acteurs, *RIMHE*, n°2, p.50-65
- Gilbert P., Schmidt G. (1999), Evaluation des compétences et situations de gestion, *Paris, Economica*.
- Gilbert, P. (2006), La gestion prévisionnelle des ressources humaines, *édition la découverte*, 128 P
- Guilbert, L., Henda, S. (2008), Les attentes des cadres en matière de fidélisation au travail, *Colloque AIPTLF*, Québec (Canada), Août 2008.
- Hébert N. (1987), L'entreprise et son image : publicité institutionnelle pourquoi et comment, *Dunod*, Paris, 205 p.
- Liger P. (2007), Le Marketing des Ressources Humaines, *Edition Dunod*, 192 p.
- Mallet L., (1991), Gestion prévisionnelle de l'emploi, *Editions Liaisons*, 200 p.
- Martory B et Crozet D. (2016), Gestion des ressources humaines - Pilotage social et performances-, *Edition Dunod*, Paris.
- Peretti J-M. (2005b), Ressources humaines et gestion des personnes, *Edition Vuibert*, Paris, 220 p.
- Peretti J-M. (2012), Ressources humaines et gestion des personnes, *Edition Vuibert*, 240 p.
- Peretti J-M, (2018), Ressources humaines, *Edition Vuibert*, 304 p.
- Scouarnec A. (2002), Le devenir des métiers du Marketing : Evolution des savoirs requis des directeurs d'études, *Cahier ANDCP*, n° 66, juin, p. 7-23.
- Thierry D., Sauret C. (1993), La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, *Edition l'Harmattan*, Paris, 268 p.
- Weiss D. (1999), Les ressources humaines, *Edition d'organisation*, 795 p.
- Zarifian, P. (1999), Objectif compétence. Pour une nouvelle logique, *éditions Liaisons*, Paris, 229 p.

