

Préoccupations De Gestion Des Ressources Humaines Dans L'administration Publique En Algérie

Dr. Rédha TIR

Maître-Assistant en Psychologie

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Université d'Alger

Résumé:

L'administration publique connaît depuis plusieurs années une série de réformes. Le but ultime étant de mieux s'adapter aux exigences du nouveau contexte économique et politique. Cependant, la fonction « Ressources Humaines » n'a pas connu une évolution considérable du fait d'un certain nombre de facteurs liés à son instrumentalisation. La présente étude vise l'identification de différentes préoccupations de gestion des ressources humaines (GRH) du point de vue des dirigeants à travers un questionnaire administré en 2005. Ces préoccupations comportent deux niveaux. Le premier s'intéresse aux politiques de GRH (12 items) telles que la communication, le développement des compétences, l'autonomie dans la prise de décision, etc. le deuxième niveau intègre les différentes pratiques de GRH (18 items) telles que la sélection, la notation et la gestion des rémunérations. L'analyse factorielle (exploratoire et confirmatoire) a été utilisée dans le but d'extraire une information consistante à propos des préoccupations de GRH, et de valider les échelles de mesure élaborées. Ainsi, cette étude fait ressortir un ensemble de suggestions permettant aux administrations publiques de promouvoir les volets stratégiques de la GRH, et d'instaurer une dynamique de changement par le biais de programmes de formation et de perfectionnement adaptés aux besoins identifiés.

Mots-clés : Préoccupations de GRH, politiques, pratiques, analyse factorielle, formation.

1. Introduction

Reconsidérer la place et le rôle du dirigeant paraît s'imposer aujourd'hui comme une véritable nécessité dans le but de mobiliser toutes les ressources autour d'un projet de changement administratif. Tout cela dépend, dans une large mesure, de la capacité des dirigeants à gérer efficacement les ressources humaines disponibles.

De même, un système de GRH permettra d'éviter les effets pervers d'une gestion dite bureaucratique caractérisée par l'inefficacité, la lourdeur et le secret. Les dirigeants, justement, sont chargés de mener à bien ces actions afin de rendre les services publics plus performants.

A cet égard, ces dirigeants peuvent être considérés comme des vecteurs de changement administratif à travers leurs qualités de leadership, d'organisation, et de vision stratégique. Ceci peut être réalisé à condition qu'ils soient eux-mêmes conscients et convaincus de la réalité actuelle, et capables de traduire les nouvelles missions dévolues à l'administration en objectifs concrets, utiles et mesurables.

L'ensemble du personnel se mobilisera autour de ces objectifs pour les réaliser si les dirigeants prennent en considération les besoins des fonctionnaires en ce qui concerne la motivation, la reconnaissance, et la formation continue.

L'objectif général de cette étude consiste à recenser et classer les préoccupations de GRH des dirigeants de l'administration publique. Une préoccupation signifie dans le contexte de l'étude un problème non résolu, ou difficulté liée à un aspect de GRH dans l'administration. Pour atteindre cet objectif, une enquête a été effectuée en 2005 auprès de 203 dirigeants issus de différentes administrations publiques. Un questionnaire leur a été remis pour s'exprimer sur leurs préoccupations de GRH. Ce questionnaire comporte deux sous-échelles de mesures, élaborées et validées en utilisant l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. Les analyses ont généré un classement des préoccupations à deux niveaux : politiques et pratiques de GRH. Finalement, un ensemble d'implications pour la formation et l'enseignement de la GRH sera dégagé au profit des dirigeants de l'administration publique.

2. Préoccupations de GRH.

La fonction « Ressources Humaines » dans sa perspective stratégique insiste sur la place des hommes dans l'administration, sur leur adaptation de façon permanente pour la maîtrise du travail, le maintien des qualifications, l'amélioration des performances et l'acquisition de nouvelles compétences, et enfin, elle insiste aussi sur le besoin d'une vision dynamique et stratégique de la gestion, des hommes et des métiers.

La fonction publique en Algérie souffre de beaucoup de dysfonctionnements (Rahmani, 1997), notamment :

Un manque de qualifications et une absence de critères de recrutement qui se traduisent d'une part par des sur effectifs dus à un manque de maîtrise de planification et de contrôle:

- Une surcharge des emplois peu ou pas qualifiés ;
- Une administration sous – encadrée,
- Des difficultés à attirer, fidéliser et conserver les compétences résultant d'une absence d'une perspective de carrière.

Les tendances de réforme et de modernisation managériales convergent vers la définition du profil de la fonction Ressources Humaines et le renouveau des méthodes de gestion. Ceci peut se faire à travers le passage d'une administration du personnel à une véritable gestion des ressources humaine, la clarification de son rôle et les modalités de sa mise en œuvre (planification, organisation, animation, élaboration des politiques et évaluation).

Dans les pays développés, les stratégies de modernisation managériales déployées tournent autour de la décentralisation, la flexibilité et l'adaptation. Un besoin ressenti en matière d'individualisation des règles de gestion des ressources humaines eu égard à l'importance de cette fonction. La contractualisation des relations constitue une approche moderne pour appréhender les relations entre les différents niveaux de management, avec les employés et enfin avec les partenaires sociaux.

Enfin, la déconcentration de la gestion des ressources humaines qui a concerné en plusieurs temps la gestion administrative du personnel (paye, congé, absences, etc.). Puis, la gestion des carrières (avancement, évaluation), le recrutement (en interne et externe), les mobilités et les rémunérations.

La mise en œuvre de la modernisation de la fonction publique suppose l'adhésion de toutes les catégories du personnel dans le but de réaliser les objectifs assignés [Braibant, 2002]. Les dirigeants sont les acteurs principaux de cette modernisation par la vision qu'ils ont de l'administration et aussi les révélateurs indispensables du système de GRH dans sa globalité. Ces dirigeants expriment généralement des préoccupations en matière de GRH. La notion de préoccupation signifie : « un problème non résolu, une difficulté, un projet, une décision de gestion à prendre, que le dirigeant aura en tête, et qui pour lui sera une préoccupation » [Bayad & Nebenhaus, 1996].

Ainsi, la connaissance des préoccupations de GRH des dirigeants de l'administration publique permettra d'approfondir la compréhension et la perception du profil et du rôle de la GRH en tant que fonction vitale et déterminante.

En ce sens, les préoccupations de GRH se déclinent en deux volets constituant le système de GRH, qui à son tour, permettra de renforcer, de développer les capacités organisationnelles de l'administration et de maintenir le capital humain et stratégique [De Saa- Perez & Garcia- Falcon, 2002].

2.1. Politiques de GRH.

La mise en œuvre de la fonction Ressources Humaines nécessite la définition de politiques multiples. Ces politiques ont trait à planifier, organiser, et à animer les activités reliées à cette fonction. Parmi ces politiques, on peut citer : le recrutement, la classification des emplois, la formation et la promotion, la préparation de la relève pour les emplois stratégiques. En revanche, ces politiques n'auront plus de sens si elles ne sont pas appliquées par les services auxquels elles sont destinées.

Dans le but de connaître les aspects stratégiques de la fonction Ressources Humaines, douze(12) propositions (items ou encore énoncés) ont été posées, mesurant le degré d'importance accordé aux différentes politiques

de GRH par les dirigeants interviewés. Ce degré reflète aussi la contribution de ces politiques au renforcement des capacités organisationnelles, au bon fonctionnement de l'administration et à l'implication des fonctionnaires dans le processus de fixation d'objectifs et d'atteinte des résultats. De plus, ces propositions mettent en œuvre le rôle de la participation à la prise de décision, l'orientation à long terme et de la communication ouverte et libre. Tous ces aspects sont considérés comme importants en vue d'explorer le potentiel du système de GRH à faciliter ou entraver le développement et l'utilisation des capacités organisationnelles existantes.

2.2. Pratiques de GRH.

Il existe plusieurs typologies de pratiques en GRH. La revue de littérature sur ce sujet fait ressortir un ensemble de pratiques reconnues comme les plus pertinentes [De Saa- Perez & Garcia- Falcon, 2002]. Il intègre les différents niveaux d'intervention tels que : la planification, l'organisation, l'animation, l'élaboration de normes et de procédures et l'évaluation. Ces pratiques ont trait à la définition de besoins des services en personnel et en formation, de déterminer les délais d'exécution des plans et des procédures de collaborations inter -services, etc. En outre, nous avons recherché dans cette étude la manière d'attirer les candidats aux emplois publics (recrutement interne / externe, le critère de sélection adopté (diplômes, savoir et savoir-faire), la formation et le développement de carrière, les caractéristiques du système de rémunération et l'existence ou non d'un système d'évaluation de performance (notation, entretien d'évaluation, 360° etc.).

3. Les préoccupations de GRH des dirigeants de l'administration

Après avoir énuméré les différentes préoccupations de GRH sous forme de politiques et de pratiques, il nous appartient, dès à présent, de rendre opérationnelle cette étude afin d'évaluer l'importance accordée par les dirigeants aux différentes préoccupations. Ceci nous permettra également de dresser les mesures adéquates et adaptées quant à la formation des dirigeants à la GRH basée sur les compétences [Igalens et Scouarnec, 2001].

3.1. Méthodologie

3.1.1. Echantillon.

La collecte de données a été effectuée sur trois sites différents où le questionnaire a été administré auprès de 150 dirigeants inscrits dans des programmes de formation continue. Le reste (53) a été contacté directement par l'auteur. L'enquête s'est déroulée entre le 10 septembre 2004 et le 11 juin 2005.

La population constituant l'échantillon est de sexe masculin à (86.7%) et féminin à (13.3%). L'âge moyen des participants à l'enquête est de 44 ans. Leur ancienneté moyenne dans la fonction ou le poste est de 4,5 ans. Les fonctions représentées sont : les secrétaires généraux (5.9%), Les directeurs généraux (1%), les directeurs (21.2%), les sous – directeurs (28.1%), et des chefs de service (43.8%). Ces dirigeants travaillent dans des administrations centrales (16.7%), déconcentrées (38.9%), locales (10.8%) et dans des établissements publics (33.5%). Enfin, le niveau d'instruction varie du post - universitaire (11.3%) au secondaire (21.7%) passant par le niveau universitaire (64%) et les autres diplômes équivalents (3%).

3.1.2. Construit.

Le questionnaire élaboré pour répondre aux objectifs de la présente étude se compose de deux parties. La première comporte douze (12) énoncés relatifs aux politiques de GRH constituant des préoccupations pour le dirigeant. La deuxième liste se compose de 18 énoncés reflétant les pratiques de GRH auxquelles les dirigeants accordent de l'importance. Chacun des énoncés se mesure sur une échelle de Likert à cinq points allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord). Ce questionnaire a été construit sur la base d'une revue de littérature à propos de ce sujet, ainsi qu'à la suite d'entretiens semi - directifs réalisés auprès de dirigeants de rangs différents. Ces entretiens nous ont permis d'adapter au contexte algérien une échelle de mesure utilisée et validée dans des études comparables [De Saá - Perez & Garcíá - Falcon, 2002]. Ainsi, des renseignements personnels ont été demandés aux répondants pour caractériser notre échantillon.

3.1.3. Procédure.

Pour réaliser les objectifs de l'étude, nous avons procédé à l'administration du questionnaire auprès de dirigeants des différentes administrations et institutions publiques. L'anonymat a été garanti aux répondants, alors qu'ils s'apprêtaient à démarrer une formation en management comportemental sur trois sites différents (établissements de formation publics et privés). Ces formations visaient à l'acquisition de connaissances théoriques et des démarches pratiques en vue de développer un certain nombre de compétences.

3.2. Résultats et analyses

Dans un premier temps, la validité du construit a été testée à l'aide de l'analyse factorielle en composantes principales. Dans un deuxième temps, la phase dite confirmatoire sera réalisée à l'aide du logiciel LISREL 8.30 [Joreskog & Sorbom, 1999]. Elle consiste à estimer une seconde fois la fiabilité du questionnaire puis sa validité.

3.2.1. L'analyse exploratoire.

L'objectif de cette phase est de réduire le nombre de variables, ici définies comme des énoncés de l'échelle de mesure, à un nombre minimal de facteurs décrivant le mieux possible l'ensemble des variances observées entre les répondants. En vue de faire ressortir une structure factorielle la plus claire possible, différentes rotations ont été effectuées (ex : varimax, oblique, et promax). La structure factorielle issue d'une rotation Promax (une rotation oblique permettant aux composantes d'être corrélées) avec la normalisation de Kaiser donne un résultat satisfaisant. De même, cette analyse permettra de décrire un ensemble de variables dans un espace multidimensionnel, en faisant la transformation linéaire des données brutes en données réorientées dans cet espace selon l'éparpillement propre aux données brutes.

L'analyse factorielle cherche donc la façon de décrire la variance résultante tout en réduisant au maximum la dimensionnalité.

Ensuite, le contenu des composantes après la rotation doit être analysé pour en déterminer le sens ; puis, la structure factorielle obtenue est confrontée aux connaissances accumulées dans le domaine de la GRH, et ce avant d'arrêter le choix des énoncés pour chacun des facteurs. Trois règles principales qui gouvernent ce choix :

- a- les énoncés composant les facteurs doivent réaliser un poids de saturation supérieur ou égal à 0.45 sur le facteur qu'ils composent et un poids inférieur à ce seuil sur les autres peuvent être retenus ;
- b- il est préférable que chaque facteur soit composé de plus de deux énoncés ; la structure
- c- factorielle doit être aisément interprétable sur la base du contenu des énoncés.

Enfin, l'échelle de mesure a fait l'objet d'un test global et des tests sur chacun des facteurs obtenus pour les politiques comme pour les pratiques de GRH.

A- Test de l'échelle : « Politiques de GRH »

Concernant les politiques de GRH, les 12 énoncés ont expliqué 66.91% de la variance observée, et obtenu un score de fiabilité très satisfaisant ($\alpha = 0.89$) lors de la première itération. Le nombre de facteurs résultant est de 4 dont le quatrième est composé d'un seul énoncé : « le contrôle non officiel ». Ce qui doit être supprimé par la suite. En épurant l'échelle de cet énoncé, les 11 énoncés, regroupés dans trois facteurs, expliquent 70.77% de la variance, avec $\alpha = 0.90$, comme le montre le tableau N° 1.

Facteur	Enoncés	α
Développement de la communication interpersonnelle	7 - 8 - 9 - 10	0.89
Appui à la créativité et la négociation	1 - 2 - 11 - 12	0.83
Amélioration de la prise de décision	3 - 5 - 6	0.68

Tableau N° 1 : « Politiques de GRH »**B- Test de l'échelle : « Pratiques de GRH »**

En ce qui concerne les pratiques de GRH, le tableau N° 2 résume les résultats de la fiabilité de cohérence interne pour les quatre facteurs résultant de l'application de l'analyse factorielle. Le quatrième facteur composé de deux énoncés n'a pas été retenu à cause de sa faible cohérence interne ($\alpha = 0.16$), ce qui nous amène à le supprimer. Cette échelle de mesure sera donc composée de 16 énoncés avec ($\alpha = 0.88$) qui expliquent 60.24 % de la variance observée.

Facteur	Enoncés	A
1- Valorisation des compétences	1 à 8	0.85
2- Recrutement, fidélisation et conservation des RH	13 à 18	0.87
3- Motivation pécuniaire et psychologique	10 et 11	0.87

Tableau N° 2: « Pratiques de GRH »

Notons enfin que le dernier facteur de part sa composition de deux énoncés ne peut donner lieu à une analyse factorielle confirmatoire.

3.2.2. L'analyse confirmatoire.

Les résultats obtenus montrent que la fiabilité interne est très satisfaisante, ainsi que la multidimensionalité est constatée.

a- Les facteurs liés aux politiques de GRH, issus de cette échelle de mesure enregistrent de bons indices d'ajustement. Le facteur N° 1 a donné les résultats ci-après :

Facteur N° 1: Développement de la communication interpersonnelle		Estimate	C. R									
V7- L'encouragement du travail de groupe		0.94	17.15									
V8- La consultation		0.93	16.71									
V9- L'accès libre aux informations		0.73	11.77									
V10- Communication ouverte et informelle		0.37	5.33									
Ch ²	DDL	Ch ² / DDL	Indices d'ajustement									
			GFI	AGFI	RMR	CFI	RMSEA	RFI	IFI	NFI	CAIC	
16.26	2	8.13	0.96	0.81	0.04	0.97	0.19	0.89	0.97	0.96		Mod
											66.77	63.13

Tableau N° 3. Résultats du facteur N° 1

Ces résultats sont acceptables tant de par les indices d'ajustement (supérieurs à 0.90) que la valeur du test T (C. R.: coefficients de régression). Donc la structure de ce facteur peut être retenue en vue d'évaluer les préoccupations de GRH qui concernent les politiques qu'intéressent les dirigeants de l'administration. En effet, l'encouragement du travail de groupe est un élément essentiel pour réaliser les objectifs de l'administration du fait de leur caractère interdisciplinaire, varié et global. De même la gestion de l'information et la promotion de la communication contribuent positivement à abaisser les tensions et résoudre les conflits interpersonnels.

Facteur N° 2 : Appui à la créativité et la négociation											Estimate	C. R
V1- Un système d'incitation à la proposition de nouvelles idées ;											0.78	12.33
V2- Un système de collecte de réclamations liées au personnel ;											0.86	14.03
V11- La possibilité de modifier les procédures établies quand il le faut ;											0.69	10.41
V12- L'orientation à long terme ;											0.69	10.56
Chi ²	DDL	Chi ² / DDL	Indices d'ajustement								CAIC	
			GFI	AGFI	RMR	CFI	RMSEA	RFI	IFI	NFI		
5.60	2	2.8	0.99	0.93	0.02	0.99	0.09	0.95	0.99	0.98	Mod	Saturé
											56.11	63.13

Tableau N° 4. Résultats du facteur N° 2

Les indices d'ajustement sont satisfaisants pour accepter ce facteur comme une composante de l'échelle mesurant la perception des politiques de GRH.

Par rapport aux deux premiers, le facteur N° 3 présente un ajustement parfait, comme le montre le tableau N° 5. Ce facteur évalue les voies d'amélioration de la prise de décision perçues par les dirigeants de l'administration.

Facteur N° 3 : Amélioration de la prise de décision											Estimate	C.R
V3- La prise de décision entre les mains des experts ;											0.96	2.06
V5-L'autonomie dans la prise de décision opérationnelle ;											0.91	4.89
V6- la mobilité fonctionnelle et géographique ;											0.72	9.31
Chi ²	DDL	Chi ² / DDL	Indices d'ajustement								CAIC	
			GFI	AGFI	RMR	CFI	RMSEA	RFI	IFI	NFI		
Ajustement Parfait											Mod	Saturé

Tableau N° 5. Résultats du facteur N° 3

b- Par ailleurs, les pratiques de GRH ont été scindées en trois facteurs. Deux énoncés ont été supprimés pour accroître la fiabilité de l'échelle de mesure. Le premier facteur a donné les résultats suivants :

Facteur N° 1 : Valorisation des compétences			Estimate	C. R								
V1- Des savoirs- faire spécifiques et du développement de la connaissance ;			0.60	9.04								
V2- Des critères annoncés de promotion ;			0.72	11.49								
V3- L'évaluation périodique ;			0.77	12.51								
V4- La promotion selon l'évaluation ;			0.85	14.66								
V5- La promotion vis-à-vis le recrutement externe pour les postes importants ;			0.70	10.97								
V6- L'analyse des besoins en formation ;			0.77	12.56								
V7- Des avantages sociaux pour tous les niveaux ;			0.64	9.73								
V8- L'existence de la rémunération variable ;			0.53	7.74								
Chi ²	DDL	Chi ² / DDL	Indices d'ajustement								CAIC	
			GFI	AGFI	RM R	CFI	RM SEA	RFI	IFI	NFI	Mod	Saturé
121.76	20	6.08	0.87	0.76	0.07	0.86	0.16	0.77	0.86	0.84	222.28	227.28

Tableau N° 6. Résultats du facteur N°1

Ces résultats semblent assez satisfaisants et ce facteur peut être retenu comme composante de cette échelle de mesure. Le facteur N° 2 est retenu et présente les indices d'ajustement et coefficients de régression suivants :

Facteur N° 2 : Recrutement, fidélisation et conservation des RH			Estimate	C. R								
V13- L'importance stratégique des aspects relatifs aux ressources humaines ;			0.59	8.77								
V14- Le recrutement et sélection des candidats en conformité avec la culture de l'administration ;			0.72	11.47								
V15- La sélection du personnel qualifié ;			0.78	12.73								
V16- Le maintien du personnel ayant montré des facultés d'intégration et d'adaptation ;			0.88	15.27								
V17- La formation continue ;			0.71	11.17								
V18-L'option pour les systèmes d'aide à la décision ;			0.74	11.81								
Chi ²	DDL	Chi ² / DDL	Indices d'ajustement								CAIC	
			GFI	AGFI	RM R	CFI	RMS EA	RFI	IFI	NFI	Mod	Saturé
46.59	9	5.17	0.93	0.83	0.04	0.93	0.14	0.86	0.83	0.92	122.70	132.58

Tableau N° 7. Résultats du facteur N° 2

3.2.3. Classement des préoccupations de GRH.

Tout d'abord, nous avons calculé la moyenne arithmétique, l'écart-type et le coefficient de variation pour chacun des 27 énoncés représentant les préoccupations de GRH des dirigeants de l'Administration.

Ensuite, un classement croissant sur la base du coefficient de variation (l'erreur relative) a été effectué pour estimer l'importance des différentes politiques et pratiques de GRH en tant que préoccupations.

a- Politiques de GRH.

Les dirigeants de l'administration publique accordent, en première position, une importance à la communication interpersonnelle (note de 2.53 sur 5) qu'elle soit ouverte ou informelle, l'accès libre aux informations (2.52) constitue la deuxième préoccupation en matière de politiques de GRH. D'où l'intérêt réservé à la promotion d'une culture de communication, de recherche et d'échange d'informations.

En troisième position, on trouve la consultation (2.48) que les dirigeants sont appelés à la développer au sein de l'administration. Globalement, les résultats, comme le montre le tableau N° 8, illustrent le caractère non important et non prioritaire des aspects de la GRH chez le dirigeant. Cette conclusion concorde avec celles obtenues par Rahmani [1997].

Politique de GRH	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
1- Communication ouverte et informelle	2.53	1.24	0.49
2- Accès libre aux informations	2.52	1.33	0.53
3- La consultation	2.49	1.31	0.53
4- La possibilité de modifier les procédures quand il le faut	2.16	1.21	0.56
5- L'orientation à long terme	2.24	1.26	0.56
6- L'encouragement du travail en groupe	2.47	1.40	0.56
7- La mobilité fonctionnelle et géographique	2.18	1.29	0.59
8- Un système de collecte de réclamations	1.97	1.20	0.61
9- L'autonomie dans la prise de décision opérationnelle	2.09	1.29	0.62
10- La prise de décision entre les mains des experts	1.93	1.22	0.63
11- Un système d'incitation à la proposition de nouvelles idées	1.86	1.21	0.65

Tableau N° 8. Classement des politiques de GRH

b- Pratiques de GRH.

Le tableau N° 9 présente le classement des pratiques de GRH. D'abord, les dirigeants de l'administration reconnaissent les aspects stratégiques relatifs

aux ressources humaines (3.59 sur 5). Cela est du, peut être, à l'effet de mode qu'a connu la fonction Ressources Humaines au cours de ces dernières années en Algérie. Ensuite, le maintien du personnel qualifié représente une deuxième priorité pour ces dirigeants (3.42). Autrement dit, les dirigeants cherchent toujours à conserver leur personnel qualifié capable d'assurer la continuité de service et le bon fonctionnement de l'administration. L'option pour les systèmes d'aide la décision arrive en troisième position (3.13). Les dirigeants privilégient de plus en plus l'informatisation des services, l'automatisation des tâches administratives et la mise en place de systèmes d'information (ex : géographique, inter- organisationnel, etc.). La planification et la gestion prévisionnelle des ressources humaines sont de plus en plus effectuées sur des bases scientifiques en utilisant des logiciels spécialisés. En quatrième position, les dirigeants sont aussi conscients de l'importance de la sélection du personnel qualifié (3.18) en conformité avec la culture de l'administration (3.03). Les autres pratiques de GRH semblent non prioritaires pour les dirigeants.

Pratique de GRH	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
1- L'importance stratégique des aspects liés à la RH	3.59	1.27	0.35
2- Maintien du personnel qualifié	3.42	1.33	0.39
3- L'option pour les systèmes d'aide à la décision	3.13	1.44	0.46
4- la sélection du personnel qualifié	3.18	1.48	0.47
5- La sélection et recrutement des candidats conformément à la culture administrative	3.03	1.47	0.49
6- Des savoirs -faire spécifiques et du développement de la connaissance	2.49	1.22	0.49
7- La formation continue	3.06	1.52	0.50
8- Des critères annoncés de promotion	2.33	1.30	0.56
9- L'analyse des besoins en formation	2.24	1.25	0.56
10- L'évaluation périodique du personnel	2.38	1.36	0.57
11- la promotion selon l'évaluation	2.34	1.35	0.58
12- La promotion vis-à-vis le recrutement externe pour les postes importants	2.30	1.33	0.58
13- Des incitations collectives liées aux salaires	1.91	1.17	0.61
14- Des incitations relatives aux salaires pour tous les niveaux	1.92	1.20	0.63
15- Des avantages sociaux pour tous les niveaux	1.80	1.16	0.64
16- L'existence de la rémunération variable	1.97	1.29	0.65

Tableau N° 9. Classement des pratiques de GRH

4- Discussion et voies de recherche.

Cette étude a permis de montrer l'intérêt et le rôle des préoccupations de GRH dans l'administration publique qui a fait l'objet de plusieurs réformes. Le questionnaire qui a été utilisé lors de l'enquête se compose de deux sous-

échelles. La première vise à évaluer les différentes politiques de GRH chez les dirigeants publics. La deuxième sous-échelle tente de mesurer les pratiques de GRH perçues par ces mêmes dirigeants.

Lors de l'analyse exploratoire, l'échelle de mesure « Politiques » a été épurée d'un seul énoncé parmi 12 formulés. Il concerne le « contrôle non officiel ». Ainsi, celle relative aux pratiques a été épurée de deux énoncés : « la perte du personnel qualifié » et « des plans de développement de carrière ». Ensuite, en vue de valider l'échelle de mesure globale, notre choix s'est orienté vers les modèles d'équations structurelles [Roussel et al., 2002]. Cette méthode est, de plus en plus appliquée dans les disciplines de psychologie et de gestion. Elle permet d'étudier simultanément plusieurs variables à expliquer et plusieurs variables explicatives. Ces modèles permettent aussi de tester l'existence de relations causales entre variables explicatives et des variables à expliquer. Les résultats de l'analyse confirmatoire ont été très satisfaisants, ce qui nous a permis de continuer l'analyse en élaborant un classement des préoccupations de GRH perçues par un échantillon de dirigeants publics.

En premier lieu, nous avons constaté que la communication et l'accès libre aux informations occupent une position centrale dans les préoccupations de GRH des dirigeants de notre échantillon. Ceci nous amène à mettre l'accent sur l'importance de la dimension « communication » dans la mise en place et en œuvre de la fonction Ressources Humaines. De même, l'enseignement de la communication interpersonnelle lors des cycles de formation et de perfectionnement doit être amélioré en introduisant des méthodes interactives, des simulations, jeux de rôles et surtout des équipements audio- visuels.

Au niveau des pratiques de GRH, les dirigeants ont insisté sur les aspects stratégiques relatifs à la ressource humaine et sont conscients de l'apport de cette fonction à la performance de l'administration. Comme ils cherchent toujours à maintenir leur personnel qualifié. Enfin, ils espèrent que le personnel recruté soit sélectionné en conformité avec la culture qui règne au sein de l'administration.

Les résultats démontrent également la faiblesse des préoccupations telles que, l'innovation et la créativité, la formation, l'évaluation et le développement personnel. Or, ces préoccupations nécessitent une plus grande attention et autonomie, des compétences accrues et une capacité d'auto-organisation et d'évolution permanente.

Cependant, cette étude présente plusieurs limites. La première concerne la taille de l'échantillon (N=203). Une augmentation de cette taille pourrait améliorer les résultats. La seconde tient au fait de privilégier le point de vue des dirigeants, alors que ceux des fonctionnaires auraient pu être retenus.

Indépendamment de ces limites, la formation des dirigeants est d'une importance cruciale. Il faut que les dirigeants prennent conscience de cette

dimension pour mieux accompagner le changement au sein de l'administration. Aussi, il faut les motiver non seulement en leur montrant l'intérêt de la formation mais en les assurant sur son contenu.

A cet égard, des programmes de formation en leadership, en communication, et en négociation doivent être dispensés aux dirigeants de l'administration en vue d'accroître leur efficacité personnelle et leur conduite du changement aussi [Guerrero, 2001]. Il faudrait développer les compétences individuelles des dirigeants, diffuser la vision et les valeurs de l'administration et enfin, former au pilotage d'initiatives stratégiques.

De même, la mise en oeuvre des programmes doivent obéir aux principes de la méthodologie scientifique en matière de présentation de connaissances. Les manières de présenter un ensemble de connaissance sont variées : simulation, brainstorming, jeux de rôles, programmation neuro- linguistique, etc. Bref, il faudrait donner à la dimension psychologique des programmes de formation toute sa valeur pour que ces dirigeants puissent évoluer et rendre l'administration performante et apprenante. Une administration qui fonctionne, désormais selon un modèle fait d'efficacité, de flexibilité et de transparence, au lieu d'un modèle fait d'autorité, de lourdeur et de secret.

Bibliographie

1. Bayad M. et Nebenhaus D. (1996), « Préoccupations de GRH et profil des dirigeants des PME ». *Economie et Sociétés: Série Sciences de Gestion*, N° 10 : 185- 206.
2. Braibant G. (2002), « Le passé et l'avenir de l'administration publique ». *Revue Internationale Des Sciences Administratives*, N° 3: 381- 392.
3. De Saà – Perez P., Garcia – Falcon J. M., (2002), « A resource – based view of human resource management and organizational capabilities development ”. *International Journal Of Human Resource Management*, 13: 123- 140.
4. Guerrero S., (2001), « Le concept d'efficacité personnelle appliquée à la GRH: le cas des actions de formation continue ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 39 : 15 – 28.
5. Igalens J., Scouarnec A., (2001), « La gestion par les compétences: construction d'une échelle de mesure ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 40: 2 – 16.
6. Joreskog K, Sorbom D., (1999). LISREL 8.30 and PRELIS 2.30, Scientific Software International, Inc.
7. Rahmani A. (1997), « Essai d'analyse des facteurs d'évolution de la gestion du personnel de la fonction publique ». *Revue IDARA*, vol 7, n°2: 7-61.
8. Roussel P., Durrieu F., Campoy Y. E., El Alrami A, (2002). *Méthodes d'équations structurelles: recherches et applications en gestion*. Ed. Economica, 274 P.