LA GRH LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CLÉS DE L'ENTREPRISE REPRISE : DIFFICULTÉS DE LA MESURE.

Assâad el Akermi[1], Boutheina Sâad[2]

Résumé

À l'instar des autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines est appelée à créer de la valeur en adhérant au renforcement des compétences clés susceptibles de générer des produits ou des services innovants et compétitifs. Le rôle de la GRH n'est plus seulement d'assurer une adaptation à court et à moyen terme entre besoins et ressources en main-d'œuvre. Il revient à mettre en place des pratiques visant de prime abord à assurer l'acquisition, l'accumulation et la protection du portefeuille de capital humain, en tant que source motrice d'innovation et de renouvellement stratégique. L'objectif de cette communication est de montrer comment la gestion des ressources humaines contribue à la pérennité et au succès de l'entreprise via la création d'un avantage concurrentiel durable, fondé sur le capital humain. Une étude de cas auprès d'une grande entreprise commerciale montre la difficulté d'évaluer cette contribution étant donné le manque de légitimité stratégique de la GRH et l'absence de critères éprouvés d'évaluation de ses résultats.

Mots clefs : *Gestion stratégique des ressources humaines, capital humain, compétence clé, résultats de la GRH, performance.*

L'approche par les ressources constitue l'une des bases théoriques du management stratégique des ressources humaines (MSRH) qui vise à développer l'efficacité collective des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Truss et Gratton, 1994 ; Wright et McMahan, 1992). Cette approche semble pertinente pour clarifier le lien qui existe entre le capital humain, les pratiques en ressources humaines et la performance de la firme (Delery et Shaw, 2001 ; Dunford *et al.*, 2001 ; McMahan *et al.*, 1999). Elle soutient le regain d'intérêt pour le facteur humain en tant que source d'avantage concurrentiel durable en plaçant les

[1] ISG Tunis, Tunisie et LIRHE Toulouse, France. Courriel : elakremi@gnet.tn ou elakremi@rehu.ucl.ac.be

[2] ISG Tunis, Tunisiebouthaina.saad@isg.rnu.tn

ressources immatérielles au rang des actifs stratégiques, permettant à l'entreprise d'acquérir un avantage à vis-à-vis de ses rivaux (Boxall, 1996, 1999 ; Coff, 1997 ; Gratton, 1999 ; Kamoche, 1996 ; Truss, 2001).

La pérennité et le succès de l'entreprise constituent l'intérêt partagé par tous les dépositaires d'enjeux dans l'entreprise (Le Louarn et Wils, 2001). Selon l'approche par les ressources, la performance organisationnelle se manifeste à travers la création d'un avantage concurrentiel durable fondé sur un capital humain hautement qualifié et hautement impliqué, grâce à un ensemble de pratiques RH, et à travers la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie RH dynamique et prospective (Bamberger et Meshoulam, 2000 ; Hagan, 1996 ; Lado et Wilson, 1994 ; Snell *et al.*, 2000), permettant de disposer des connaissances et des compétences nécessaires pour faire face aux défis actuels et futurs, et au moment propice. Ainsi, tout choix judicieux des pratiques RH à mettre en place et leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise peuvent-ils conférer une meilleure performance (Delery et Doty, 1996 ; Kamoche, 1996).

À ce propos, nombre d'études empiriques ont essayé de prouver le lien entre d'une part des systèmes de pratiques RH difficilement imitables et d'autre part la performance organisationnelle (Arthur, 1994 ; Becker et Gerhart, 1996 ; Delaney et Huselid, 1996 ; Gardner *et al.*, 2000 ; Huselid, 1995 ; MacDuffie, 1995 ; Moynihan *et al.*, 2002). Certaines de ces études ont abouti à détecter ce lien, et l'ont approuvé en dépit de certaines limites méthodologiques et d'erreurs de mesures reconnues (Boudreau et Ramstad, 1999 ; De Cieri et Boudreau, 2003 ; Wright *et al.*, 2001).

L'objectif de cette communication est de montrer que pour qu'une fonction RH renouvelée puisse concourir à la performance organisationnelle, elle doit, selon l'approche par les ressources, consolider les orientations stratégiques de l'entreprise, grâce à des pratiques cohérentes qui visent un meilleur développement du potentiel humain. Soutenir l'idée que le capital humain constitue un levier de performance, trouve son écho dans l'approche par les ressources qui, en focalisant sur les caractéristiques des ressources internes, entend cerner les sources de l'avantage concurrentiel durable. Plusieurs questionnements se posent alors : dans quelle mesure l'ancrage de l'approche par les ressources dans la GRH permet-il d'améliorer la compréhension des modes de création d'un avantage concurrentiel durable reposant sur le capital humain de l'entreprise ? Quel est l'apport de l'approche par les ressources en tant que cadre d'analyse à la compréhension du rôle de la GRH dans la création de la valeur ? Sur le plan empirique, l'entreprise tunisienne favorise-t-elle l'évolution de la GRH vers une fonction stratégique cherchant à développer son capital humain à travers

un ensemble spécifique de pratiques et en vue de contribuer à la performance organisationnelle ?

Afin de répondre à ces questionnements, nous adopterons une méthode qualitative d'accès au réel (Wacheux, 1996), qui se basera sur la stratégie de recherche par étude de cas. Il s'agira précisément d'une étude monographique d'une entreprise publique du secteur pétrolier qui se prépare à sa privatisation future. La première section se focalisera essentiellement sur l'étude de l'ancrage et l'application de l'approche par les ressources dans le domaine de la gestion des ressources humaines, afin de montrer ses apports à l'explication de la contribution de la GRH à la performance organisationnelle. Nous esquisserons un modèle conceptuel représentant une grille de lecture du rôle de la GRH à la création de valeur. À la lueur de cette grille, nous déduirons les différentes propositions qui seront ensuite mises à l'épreuve d'une étude exploratoire, présentée dans la seconde section.

1. L'APPORT DE L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES : CADRE D'ANALYSE DE LA CONTRIBUTION DE LA GRH À LA CRÉATION DE VALEUR

L'approche par les ressources propose une rupture avec la logique de la domination du marché en accordant un rôle privilégié aux ressources internes dans le développement de l'avantage concurrentiel (Barney, 2002 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Grant, 1991 ; Kœnig, 1999 ; Mahoney et Pandian, 1992 ; Peteraf, 1993 ; Wernerfelt, 1984). Selon cette approche, les différences de performance entre les entreprises s'expliquent plus par la qualité des actifs stratégiques internes et leur mode de coordination que par la position sur le marché. L'entreprise est ainsi conçue comme un portefeuille de ressources qui offrent de multiples possibilités productives, évolutives et souvent sous-employées (Penrose, 1959). L'avantage concurrentiel est créé et soutenu lorsque l'entreprise met en œuvre une stratégie de création de valeur qui ne peut pas être suivie par les concurrents actuels et potentiels compte tenu de leur profil de ressources. Deux prémisses sont à la base de cette perspective. La première repose sur l'hétérogénéité des ressources dans les firmes appartenant à un même secteur (Penrose, 1959). Cette hétérogénéité est explicative des différences de performance et doit donc être accentuée pour s'assurer d'un avantage concurrentiel. La seconde prémisse est la faible mobilité des ressources entre firmes (Dierickx et Cool, 1989). Pour maintenir les différences

de performance, l'hétérogénéité des ressources doit être protégée des mécanismes d'imitation.

L'approche par les ressources compte parmi les théories du MSRH qui vise à développer l'efficacité collective des employés afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Ainsi, elle intègre le champ de la GRH et explique le regain d'intérêt pour le capital humain comme source d'avantage concurrentiel durable. Selon Barney (1991), une ressource stratégique doit être de valeur, rare, imparfaitement imitable et non substituable. Par le phénomène de l'ambiguïté causale, une ressource tacite, complexe et spécifique devient inimitable et non substituable. Ancré dans l'histoire et la culture de l'entreprise, le capital humain en tant qu'actif intangible, génère des relations sociales spécifiques à la firme et répond à la logique de Barney. Dans une perspective dynamique de l'approche par les ressources, l'accent est mis sur un ensemble de ressources stratégiques en interaction, appelé encore compétence clé. C'est l'ensemble de ces ressources qui est à la base de la création de valeur pour les entreprises (Barney, 2002).

De nombre limité, les compétences clés se définissent en tant qu'ensemble de savoirs collectifs et originaux (Arrègle, 1995 ; Prahalad et Hamel, 1990, 1994) et sont difficilement transférables car ancrées dans l'organisation. Elles sont, dès lors, créatrices de valeurs auprès des clients, distinctives par rapport aux concurrents et constituent un tremplin pour des nouveaux marchés (Prahalad et Hamel, 1990). Bien que leur durée de vie soit supérieure à celle de tout produit (Rumelt, 1994), l'évolution des compétences clés est lente, et se fait par apprentissage collectif (Leonard-Barton, 1992) où les mécanismes d'intégration et de coordination jouent un rôle primordial quant à leur développement (Rumelt, 1994).

Postuler l'idée selon laquelle le capital humain, en tant qu'ensemble de connaissances, de compétences et d'aptitudes du personnel (Snell *et al.*, 1999), constitue un levier de performance pour l'entreprise n'est pas nouveau. Pour que la GRH puisse créer un avantage concurrentiel fondé sur le capital humain, d'une part elle doit influencer le devenir de la firme et avoir ainsi un enjeu stratégique ; et d'autre part, elle doit adopter une démarche stratégique dans ses logiques (D'Arcimoles, 1995).

Selon l'approche par les ressources, l'évolution de la GRH vers une fonction stratégique se profile notamment à travers la mise en œuvre d'une stratégie RH prospective et dynamique, qui permet de « définir la mission, la vision et les priorités de la fonction ressources humaines » (Ulrich, 1997, p. 190) et de disposer des connaissances et compétences nécessaires pour faire face aux défis à temps et à bon escient. De plus, la stratégie RH doit être en cohérence avec la stratégie

globale de l'entreprise (Delery et Doty, 1996 ; McMahan *et al.*, 1999) et nécessite pour sa concrétisation, la mise en place de grappes de pratiques adéquates entre elles (Bamberger et Fiegenbaum, 1996 ; Huselid, 1995 ; McDuffie, 1995). Selon l'approche par les ressources, les entreprises ont des performances différentes parce qu'elles développent et utilisent différemment leur capital humain (Garavan *et al.*, 2001 ; Hitt *et al.*, 2001). Elles ont ainsi recours à un ensemble idiosyncratique de pratiques de GRH permettant de maintenir l'avantage concurrentiel fondé sur le capital humain. Par le développement des ressources humaines, la GRH vise l'accumulation d'un capital humain assurant plus d'innovation et de créativité. Toutefois, les liens entre le capital humain et la performance sont complexes, contingents, non linéaires et difficiles à mesurer. D'une part, le développement et l'exploitation du capital humain peuvent avoir des coûts élevés qui excèdent à court terme leur productivité marginale (Hitt *et al.*, 2001). D'autre part, l'impact du capital humain sur les performances serait généré plutôt indirectement par les interactions complexes entre ce capital, les stratégies de l'entreprise et la cohérence des pratiques de GRH, que directement par la mise en place de pratiques RH de développement du capital humain (Hitt *et al.*, 2001 ; Truss, 2001).

1.1. Le challenge empirique, difficultés et erreurs de mesures

Les critiques formulées contre les études empiriques traitant du lien entre la GRH et la performance organisationnelle portent tant sur le contenu de ces études que sur la méthode d'investigation. Toutefois, les difficultés affrontées n'ont pas affaibli l'apport de ces recherches quant à la mesure de la qualité de la GRH et sa contribution à l'augmentation du succès organisationnel. Le premier problème de contenu est relatif au niveau adéquat de la performance organisationnelle. Celle-ci ne se limite pas aux seuls résultats financiers, elle fait appel à la notion de stakeholders et englobe les attentes multiples sinon divergentes des dépositaires d'enjeux.

L'absence d'une définition claire de la performance organisationnelle (Rogers et Wright, 1998) constitue aussi un obstacle pour son évaluation qui ne manque pas de confusions (Wright et Gardner, 2000). Concept composite et multidimensionnel, elle implique souvent trois logiques possibles : une logique de pertinence, une logique d'efficacité, et une logique d'efficience (Le Louarn et Wils, 2001).

Comme pour la performance, les études empiriques posent le problème de la définition de la GRH et de sa mesure. En nous référant aux recherches menées par Huselid (1995), nous remarquons que les pratiques mises à l'épreuve ne couvrent pas l'ensemble du domaine de la GRH (Truss, 2001, p. 1124). Se limiter à treize

pratiques est à notre sens insuffisant, dans la mesure où nous ignorons l'assise selon laquelle ces pratiques, jugées hautement performantes, ont été choisies. Nous estimerons que la conception de la GRH, dans ces recherches, est par conséquent assez simpliste et aussi abstraite. Ainsi, il s'avère pertinent de préciser qu'un alignement réussi de certaines grappes de pratiques ne doit pas masquer un éventuel « mauvais alignement des pratiques de ressources humaines avec la stratégie poursuivie qui pourrait mettre en péril l'atteinte des objectifs organisationnels et financiers de l'entreprise » (Lacoursière *et al.*, 2000, p. 4).

Ce même point de vue est partagé et appuyé par plusieurs travaux en la matière (Bamberger et Fiegenbaum, 1996 ; Becker *et al.*, 1997 ; Wright et Sherman, 1999). Becker *et al.* (1997) désignent ceci comme étant une « combinaison mortelle ». À cet égard, une attention particulière doit être portée aux choix des pratiques à mettre en place et à leur alignement avec la stratégie de l'entreprise (Lacoursière *et al.*, 2000). Une cohérence étroite et pertinente entre la stratégie ressources humaines et la stratégie globale doit prendre en compte les intérêts divergents des individus chargés de les appliquer. Établir un choix judicieux des pratiques RH est un rôle incontestablement complexe, accordé aux professionnels des ressources humaines, qui selon les termes d'Ulrich (1997) doivent devenir des partenaires stratégiques.

Pour l'étude de la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle, la majorité des recherches empiriques se sont basées sur une démarche quantitative. La collecte des données repose sur la méthode du questionnaire. Les résultats trouvés ne sont pas uniformes ni sur le plan des mesures du système ressources humaines, ni sur le plan de la puissance des conclusions (Wright *et al.*, 2000). Pour certains auteurs, ceci est dû à un problème d'échantillonnage. Quelle que soit la nature de l'échantillon étudié, mono-sectoriel (Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995) ou multisectoriel (Delaney et Huselid, 1996 ; Huselid, 1995), les problèmes de validité se posent. Les résultats des études mono-sectorielles ne peuvent pas être généralisés au-delà du secteur objet de la recherche, et les résultats découlant d'un échantillon multisectoriel souffrent du nombre de différences qui existent entre les diverses firmes du point de vue des marchés, de la clientèle, de la réglementations, des stratégies, des types de ressources humaines, des cultures organisationnelles (Le Louarn et Wils, 2001, p. 55).

Outre le problème de la validité, il existe un certain manque de fiabilité. Dans la plupart des recherches empiriques menées dans ce sens, on demande au directeur des ressources humaines de se prononcer sur la qualité de la GRH de son entreprise en remplissant un questionnaire (Le Louarn et Wils, 2001), ne

permettant donc pas de mesurer les relations complexes qui existent entre les pratiques de ressources humaines (Truss, 2001, p. 1124). Les mesures de la qualité de la GRH sont obtenues de la part d'un évaluateur unique, qui est le DRH. Les erreurs de mesures peuvent avoir plusieurs sources, notamment : les items, le temps et les échelles de mesures (Bamberger et Meshoulam, 2000 ; Boudreau et Ramstad, 1999 ; Rogers et Wright, 1998 ; Truss, 2001 ; Wright et Gardner, 2000 ; Wright *et al.*, 2001).

Reste néanmoins, que l'évaluation des erreurs de mesures est importante et possible. À titre d'exemple, pour réduire ces erreurs, il est recommandé d'explorer différentes échelles de mesure (Wright *et al.*, 2001, p. 5). Étant donné les difficultés et les problèmes découlant du contenu de la recherche et de la méthode quantitative, certains auteurs proposent quelques recommandations pour la réussite des recherches futures. Ils privilégient ainsi l'adoption d'une démarche qualitative par étude de cas (Becker et Gerhart, 1996 ; Truss, 2001). La démarche qualitative s'avère pertinente dans la mesure où elle permet de découvrir les différences entre la formulation d'une stratégie ressources humaines et sa mise en œuvre à travers un ensemble de pratiques (Wright et Gardner, 2000). Le point fort des démarches qualitatives, est que celles-ci intègrent la dimension temporelle qui est fort intéressante pour tester les relations de « causalité » entre les pratiques RH de l'entreprise et la performance organisationnelle. En somme, opter pour une démarche qualitative semble utile pour combler les lacunes et les faiblesses des démarches quantitatives.

1.2. Modèle conceptuel de contribution de la GRH aux performances

L'environnement externe participe à la définition des orientations futures de l'entreprise ainsi qu'à sa stratégie globale, même si celle-ci est focalisée sur les ressources internes. En nous référant à certains travaux découlant de l'approche par les ressources, il s'est avéré que celle-ci n'ignore pas l'environnement dans sa totalité (Dierickx et Cool, 1989 ; Foss, 1997 ; Wernerfelt, 1984) tel que présumé par Priem et Butler (2001). Focalisée sur les ressources internes de l'entreprise, l'approche par les ressources complète l'analyse environnementale et ne la récuse pas (Barney, 1991). À cet égard, nous serons appelés à déterminer empiriquement le lien qui existe entre l'environnement externe et la description de la stratégie globale de l'entreprise en termes de ressources internes.

Pour ne pas entraver l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, l'approche par les ressources stipule que la stratégie ressources humaines doit être en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. La stratégie globale de l'entreprise se décline souvent en une stratégie ressources humaines qui lui est

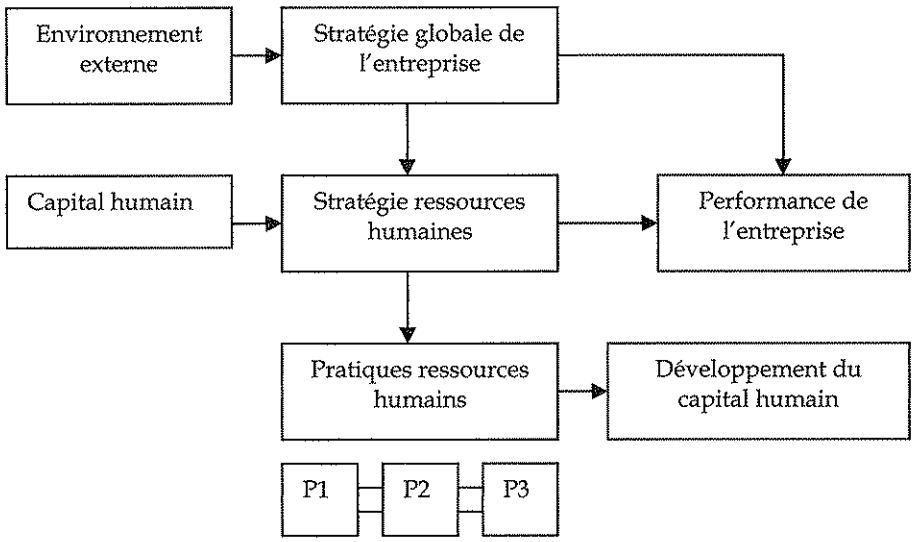
cohérente. L'évolution de la GRH vers une fonction stratégique se manifeste selon l'approche par les ressources, par la formulation d'une stratégie ressources humaines. Sur le plan empirique, nous essayerons de cerner et d'évaluer cette cohérence appelée *fit* externe ou lien vertical. De nature anticipatrice, la stratégie ressources humaines se formule sur la base du capital humain existant et se concrétise à travers le recours à un système de pratiques en cohésion. Selon l'approche par les ressources, il semble que la stratégie ressources humaines se formule sur la base du capital humain de l'entreprise.

Il se trouve aussi que la stratégie ressources humaines doit être anticipatrice, dans le sens où elle doit permettre à l'entreprise de disposer des connaissances et des compétences nécessaires pour faire face aux défis présents et futurs. Pour se concrétiser, une stratégie ressources humaines nécessite la mise en place de grappes de pratiques qui, en plus de leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, doivent être en cohésion entre elles. En ce qui concerne notre investigation empirique, ceci revient à détecter la nature anticipatrice de la stratégie des ressources humaines ainsi qu'à définir les liens de complémentarité qui peuvent exister entre les pratiques de RH.

La contribution de la GRH à l'augmentation du succès organisationnel se manifeste, d'une part, dans la réalisation d'objectifs stratégiques qui lui incombent et, d'autre part, dans le soutien des orientations stratégiques en misant sur le développement du capital humain de l'entreprise. Grâce à sa nouvelle dimension stratégique, la fonction RH contribue à la pérennité et au succès de l'entreprise grâce à la mise en place d'une stratégie de ressources humaines reposant sur un ensemble de pratiques adéquates entre elles et alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Parmi ses rôles redéfinis, la GRH est amenée à réaliser certaines missions d'ordre stratégique ou à soutenir des orientations stratégiques de l'entreprise. À ce titre, et afin d'augmenter sa rentabilité, une entreprise peut viser la minimisation des frais de son personnel. De même, par la mise en place de pratiques adaptées au contexte de l'entreprise, la GRH est susceptible d'agir sur les attitudes et les comportements des employés pour soutenir des orientations stratégiques ayant trait par exemple au renforcement de la qualité des produits et services offerts par l'entreprise. La GRH aurait pour mission d'assurer le dévouement de ses clients internes en veillant à leur mobilisation, en augmentant leurs connaissances et en développant leurs compétences.

À l'aune des propositions théoriques dégagées et récapitulées ci-dessous, nous formalisons dans ce qui suit le modèle conceptuel de notre recherche, modèle qui sera mis à l'épreuve selon une démarche purement qualitative.

Figure :1
Modèle conceptuel : contribution directe et indirecte de la GRH à la performance



2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

De nature exploratoire, notre investigation empirique s'est basée sur une stratégie de recherche par étude de cas, adaptée des travaux de Yin (1994). Le recueil des données a été organisé au moyen d'entretiens semi-directifs, d'observation et d'analyse documentaire. Avant de mener la série d'entretiens semi-directifs, nous avons construit deux grilles d'entretiens basées sur une recherche théorique et des entretiens non directifs effectués avec des responsables de la direction des ressources humaines et de la direction stratégie, études et contrôle de gestion. Au nombre de 23 et d'une durée moyenne de une heure et demie, les entretiens semi-directifs ont découlé du choix des interviewés selon leur statut et leur capacité à fournir des informations pertinentes sur la contribution de la GRH à la création de valeur. La multiplication d'interviews auprès des « informants clés » (voir tableau 1) a permis d'assurer une certaine objectivité des données collectées ainsi qu'une meilleure compréhension du cas étudié (Eisenhardt, 1989).

Chaque entretien a fait l'objet d'une fiche de synthèse et la multiplication des interviews auprès d'une même personne nous a permis de favoriser la crédibilité des interprétations.

Tableau 1 :
Répartition et statut des informants clés

Direction des Ressources Humaines		**Direction Stratégie, Études et Contrôle de gestion**	
Statut	**N**	**Statut**	**N**
Directeur ressources humaines	2	Directeur stratégie, études et contrôle de gestion	4
Responsable développement RH	3	Cadre du service études stratégiques	3
Cadre du service formation	3	Cadre du service suivi des performances	1
Cadre du service gestion des compétences	3	**Autres personnes interviewées[1]**	
Responsable gestion administrative	2	Coordinateur assurance qualité	1
Cadre du service gestion du personnel	2	Directeur supply et marketing	1
Total	15	**Total**	10

Selon Sandberg (2000), toute recherche qualitative doit veiller à la validité « communicative » et « pragmatique ». La première est réalisée grâce à la multiplication des entretiens auprès des mêmes personnes afin de créer une communauté d'interprétation entre le chercheur et les personnes interrogées. La seconde forme de validité est pragmatique dans le sens où il faut contextualiser les données collectées et confronter les dires aux actions et aux faits grâce à l'observation et l'analyse documentaire.

Outre la série d'entretiens, nous avons eu recours à l'observation participante lors du stage que nous avons effectué au sein de l'entreprise lieu de l'étude et à l'observation non participante en tant que chercheurs. Nous avons essayé tout au long de notre présence dans le site, qui a duré six mois au total, de confronter les dires des interviewés avec ce que nous observions réellement. À cet égard, l'analyse documentaire nous a été d'une aide précieuse dans le sens où elle nous a facilité l'adaptation des deux grilles d'entretiens aux spécificités de l'entreprise ; elle a également permis l'augmentation de la pertinence des relances et de la qualité des reformulations. L'analyse documentaire nous a assuré plus de pragmatisme surtout lors de la phase d'analyse des données, que nous avons décomposée en deux sous phases : les analyses pendant l'étude et les analyses distanciées du terrain.

[1] D'autres acteurs appartenant à l'entreprise ont été interpellés sur quelques points précis ne figurant pas dans les deux grilles d'entretiens, mais qui sont d'un apport incontestable par rapport à l'analyse et interprétation des données.

Constituant la base des analyses ultérieures (Wacheux, 1996), les analyses pendant l'étude ont reposé sur l'organisation des données recueillies, la réalisation de microanalyses et la tenue d'un journal de recherche. Les analyses distanciées du terrain se sont essentiellement basées sur une analyse thématique et sont illustrées par des extraits verbatim prélevés mot à mot des entretiens et justifiées par des éléments de l'analyse documentaire.

3. LA SNDP : UNE CONTRIBUTION MITIGÉE DE LA GRH AUX PERFORMANCES

La Société nationale de distribution des pétroles (SNDP), lieu de l'étude monographique, assure comme activités le stockage et la distribution de quatre lignes de produits pétroliers : les carburants, les lubrifiants, le gaz et le jet. Couvrant à elle seule la moitié des besoins du marché tunisien en hydrocarbures et produits connexes, la société commercialise ses produits dans un secteur d'énergie hautement concurrentiel où opèrent cinq grandes multinationales. Jugée leader dans son domaine d'activité, la SNDP détient le marché des administrations publiques qui sont obligées par l'État à s'approvisionner auprès d'elle. Toutefois, la mondialisation des échanges, la mise en place de la zone de libre échange avec l'Union Européenne à l'horizon 2007, la libéralisation des prix ainsi que la décision de la privatisation de la SNDP représentent des changements sans précédents dans l'histoire de la société.

Ainsi, l'appel à la libre concurrence, la présence accrue des multinationales et le désengagement de l'État sont des véritables menaces qui non seulement entraveront la performance de l'entreprise, mais pourront mettre aussi sa survie en péril. « La SNDP se privatisera et par conséquent elle sera obligée non pas de présenter ses comptes à l'État, mais à des actionnaires exigeants qui chercheront les dividendes de leurs investissements » (un cadre du service d'études stratégiques). Compte tenu de cette nouvelle conjoncture, la SNDP doit en l'occurrence, assurer sa survie pour pouvoir accroître sa performance (Annexe 1).

Pour ce faire, la restructuration de l'entreprise en lignes de produits, le développement et la mobilisation du personnel ainsi que la recherche d'un partenaire stratégique sont à la une des décisions qui ont été prises par la direction générale. Pour pouvoir conquérir ses rivaux, la SNDP doit disposer plus que jamais d'une main-d'œuvre qualifiée maîtrisant les nouvelles technologies et capable d'améliorer la qualité de ses produits et services en vue de satisfaire les exigences de sa clientèle.

Pour « demeurer leader sur le marché », la nouvelle structure de la SNDP par lignes de produits permet le suivi de performance de ses hydrocarbures

commercialisés et vise à travers la recherche d'un partenaire stratégique à condenser ses coûts pour de meilleurs prix.

« La compétitivité de la SNDP se profile à travers la recherche de plus de croissance et de rentabilité, en misant encore sur la qualité des produits et services SNDP et en veillant par la même occasion à la contribution du personnel pour la réalisation de ces fins » (directeur stratégie, études et contrôle de gestion).

La restructuration de la direction ressources humaines (DRH) a été considérée comme une bonne première étape d'évolution vers une fonction stratégique notamment par l'adoption d'un mode de GRH basé sur les compétences. « La DRH a pour mission d'aider la direction générale dans la conception, la mise en place d'une politique de GRH, surtout qu'on est entrain de dépasser la gestion du personnel classique, pour considérer le personnel comme ressources. D'ailleurs la nouvelle structure de la fonction converge vers cette démarche (...) Pour l'entreprise, ces ressources constituent une synergie de compétences individuelle et collective qui permettent d'asseoir la politique et la stratégie de l'entreprise » (directeur ressources humaines). En ce sens, la DRH cherche de prime abord à répondre d'une part aux exigences de ses clients internes, et d'autre part, aux exigences des clients externes en assurant le développement du capital humain pour renforcer la qualité des produits et services offerts par la société.

Il s'est avéré, d'après l'étude monographique, que des événements externes tels que l'ouverture du marché, la libéralisation des prix ainsi que la privatisation décidée de l'entreprise, ont nécessité l'émergence d'une nouvelle philosophie managériale au sein de la SNDP ainsi que certaines mutations internes. S'orientant vers le développement et l'amélioration de sa compétitivité, la SNDP rompt avec la logique « société d'État et service public » et s'oriente vers l'augmentation de sa croissance et de sa rentabilité ainsi que le renforcement de la qualité de ses produits et services. Ainsi, l'environnement externe de la SNDP semble participer à la définition de ses orientations futures, ce qui corrobore notre première proposition théorique du lien entre l'environnement externe et le renouvellement du rôle de la GRH. Découlant à la fois d'une volonté de croissance et de rentabilité soutenues et d'un souci de continuité, les choix stratégiques dépendent des ouvertures et des menaces de l'environnement externe de l'entreprise et de ses propres forces et faiblesses internes. L'approche par les ressources se trouve en complémentarité avec l'analyse environnementale. Elle est ainsi plus qu'une analyse interne de l'entreprise.

Tableau 2 :
Recueil des données caractéristiques et méthodes d'analyse

	RECUEIL DES DONNÉES	CARACTÉRISTIQUE			MÉTHODE D'ANALYSE
SOURCE D'ÉVIDENCE	ENTRETIEN DE TYPE QUALITATIF	2 GRILLES D'ENTRETIENS (SEMI-DIRECTIFS)	NOMBRE D'ENTRETIENS N=23 (Y COMPRIS LES ENTRETIENS MULTIPLES AUPRÈS D'UNE MÊME PERSONNE)	DURÉE 1H30 EN MOYENNE	ANALYSE DE CONTENU
	OBSERVATION	PARTICIPANTE NON PARTICIPANTE		3 MOIS : EN TANT QUE STAGIAIRE 3 MOIS : EN TANT QUE CHERCHEUR	
	DOCUMENTATION	ORIGINE	CATÉGORIE	PROVENANCE	ANALYSE DOCUMENTAIRE
		INTERNE À L'ORGANISATION	ORGANISATIONNELLE PERSONNELLE	- LOIS ET RÈGLEMENT -RAPPORT OFFICIEL	
		EXTERNE À L'ORGANISATION	JURIDIQUE ADMINISTRATIVE	- LOIS ET RÈGLEMENT -RAPPORT OFFICIEL	

Étant consciente que la réalisation des objectifs stratégiques issus de sa nouvelle philosophie managériale requiert de nouvelles compétences et de nouveaux comportements de la part de son personnel, la SNDP a décidé de rénover son système ressources humaines par l'adoption de la nouvelle version 2000 de la démarche qualité qui permet une meilleure prise en compte de la dimension stratégique de la fonction. « La version 2000 est plus complète ; elle se base sur l'écoute du client, le leadership, l'implication du personnel, le management par processus, l'amélioration continue... » (un cadre du service formation).

Adoptant une GRH basée sur la gestion des compétences, l'évolution de la fonction RH de la SNDP se trouve arrimée par la redéfinition de ses missions devenant plus stratégiques et l'apparition d'une stratégie ressources humaines non formalisée et énoncée sous forme de discours ou dans des documents internes. De nature anticipatrice, la stratégie ressources humaines est formulée par la « haute direction » sur la base du diagnostic du capital humain existant et potentiel, présenté par la DRH. Constituant un volet de la stratégie globale de l'entreprise, la stratégie ressources humaines suit les orientations stratégiques de l'entreprise. Il s'agit d'un lien unilatéral de dépendance et non d'un *fit* externe mutuel. Toutefois, la mise en œuvre de la stratégie ressources humaines est handicapée, d'une part, par l'absence d'innovation dans les pratiques RH et, d'autre part, par les réticences marquées chez le personnel de la fonction même. À ce stade, nous devons ajuster notre deuxième proposition théorique qui stipule que la stratégie globale se décline en une stratégie ressources humaines qui lui est cohérente.

D'après notre cas d'étude, il s'avère que la stratégie globale de la SNDP se décline en une stratégie ressources humaines qui la suit (un volet parmi d'autres). L'interaction et l'influence mutuelle ne semblent pas exister au-delà du discours managérial. « La DRH est conçue essentiellement pour assurer la pérennité de l'entreprise. Elle aide et contribue à l'atteinte de ses objectifs... Au sein de la SNDP, nous devons vendre, bien vendre et nous maintenir » (directeur des ressources humaines).

Identifier la part des objectifs relatifs à la fonction RH de la SNDP revient à les dans l'ensemble des orientations stratégiques de l'entreprise. Cherchant à améliorer la compétitivité de l'entreprise, la SNDP s'est décidée à se remettre sur le chemin de la croissance et de la rentabilité. À cet égard, le rôle de la DRH se situe dans l'instauration et le développement d'une culture d'affaires orientée vers la croissance et la rentabilité. « La SNDP sera une société privée et le salarié aura tous les privilèges d'être parmi ses actionnaires qui partageront des dividendes. Cette culture permettra l'implication des salariés dans la voie de la rentabilité »

(un cadre du service gestion des compétences). Pour aboutir à de meilleurs prix, il a été décidé la minimisation et la maîtrise des divers coûts de la SNDP. Appelée à condenser les frais du personnel de la société, la DRH suit une démarche de rationalisation des heures supplémentaires qu'elle, elle a réussi à compresser en 2003. Une baisse de 7% a été enregistrée par rapport à 2001. Le taux de décroissance a atteint 25% par rapport à l'an 2002.

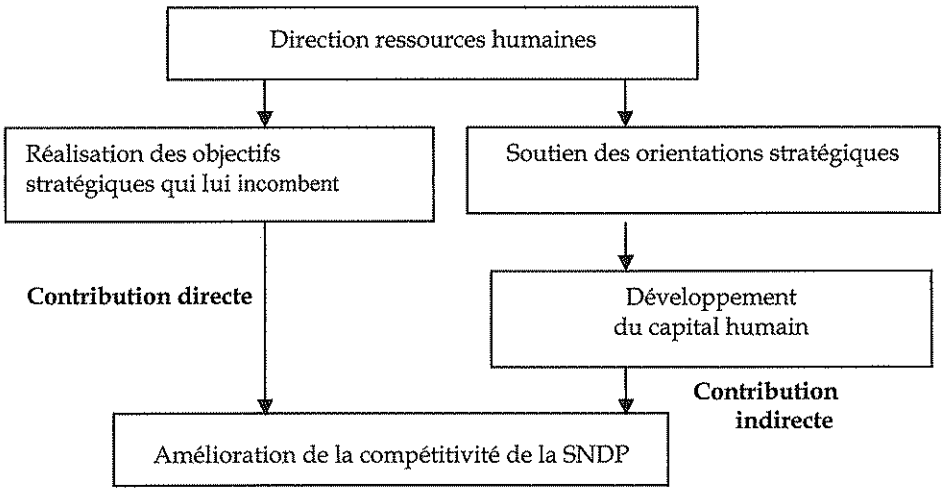
La seconde orientation ayant trait au renforcement de la qualité des produits et services offerts par la société, nécessite la stimulation d'un esprit d'innovation ainsi que la réalisation d'un programme de formation, de recyclage, de perfectionnement et de sensibilisation de l'ensemble des RH de la SNDP. La politique de formation est en relation étroite avec les nouveaux projets de la société (formation en intra-entreprise). La formation n'est plus gérée comme un système isolé, confiné dans le cadre d'une approche purement défensive. Elle s'érige en pivot permettant ainsi d'anticiper et d'accompagner les changements de l'environnement de la société (augmentation du budget de formation : 223 MD en 2002 pour 165 MD en 2001, soit une augmentation de 35% ; et augmentation du nombre des « bénéficiaires »). La formation vise à aider à la gestion des compétences, à consolider les orientations futures de la SNDP et à participer à la concrétisation des objectifs stratégiques afin de contribuer à l'augmentation du succès organisationnel.

Le rôle de la DRH réside essentiellement dans le développement de l'ensemble du personnel de l'entreprise. La volonté de la SNDP à améliorer son service client suppose de s'intéresser aux capacités relationnelles de ses employés, comme l'écoute et la création de relations avec le client. Ainsi, l'importance des connaissances détenues par le personnel décline au profit d'autres éléments de compétence tels que la capacité à comprendre le système de référence du client et à résoudre les situations complexes qui émergent de la relation. Passant par une période transitoire, la DRH doit instaurer un climat de confiance au sein de la SNDP afin d'assurer la réalisation de ses mutations internes à bon escient. Un tel climat permet de mettre fin à l'incertitude engendrée par la période de restructuration, et facilite chez les employés, vis-à-vis de l'entreprise, l'acceptation, la compréhension et surtout l'engagement dans le partage des nouveaux objectifs.

Au-delà des compétences purement professionnelles, et au-delà des compétences techniques, il y a aussi les compétences comportementales dont le développement se base essentiellement sur l'échange et la communication. En ce sens, la DRH de la SNDP cherche à favoriser le travail en équipe pour encourager le partage des

informations et de connaissances entre les employés afin d'assurer leur dévouement et leur coopération pour les nouveaux objectifs stratégiques. La contribution de la GRH à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise se manifeste, d'une part, à travers la réalisation d'objectifs stratégiques qui lui incombent telles que la réduction des frais de personnel et, d'autre part, par le soutien des orientations stratégiques en misant sur le développement du capital humain de la SNDP.

Figure 2 :
Contribution de la DRH à l'amélioration de la compétitivité de la société



La contribution de la DRH à la compétitivité de la SNDP reste confrontée à certains écueils relatifs à l'existence de tâches administratives lourdes, aux réticences de certaines personnes et au manque d'innovation des pratiques RH. À ce propos, le directeur stratégie, études et contrôle de gestion affirme qu' « au niveau de la DRH elle-même, il y a un problème de compétences et de coopération. La DRH souffre d'un manque de compétences acquises... ». Il ajoute que « ceci s'explique par la période de transition que vit la SNDP en général, et sa DRH en particulier ». Il préconise qu' « une cohérence peut être établie, puisque la direction stratégie, études et contrôle de gestion espère clarifier les nouvelles missions de la DRH. »

Émanant de la volonté de la « haute direction », le renouvellement de la fonction RH de la SNDP a été réfléchi, décidé et effectué indépendamment de l'avis et de la participation du personnel de la fonction. À notre sens, cette cause peut être aussi

à l'origine des réticences du personnel qui n'a pas été impliqué dans la réflexion sur les finalités de l'évolution du mode de gestion des hommes.

CONCLUSION

L'étude de cas abordée dans cette recherche montre que la GRH au sein de la SNDP est en voie d'évolution vers une fonction stratégique qui cherche à contribuer à la compétitivité de l'entreprise en réalisant certains objectifs stratégiques qui lui incombent et par le soutien des orientations stratégiques de l'entreprise, en permettant le développement et la mobilisation du capital humain. Ainsi, l'évolution de la gestion des ressources humaines vers une fonction stratégique caractérisée par un rôle moins prescripteur et plus d'expertise-conseil dans ses savoir-faire, ses compétences, ses modes d'intervention et sa coopération avec les autres fonctions, permet non seulement de protéger sa légitimité, mais aussi de contribuer à assurer la survie et le succès de l'entreprise.

Néanmoins, quelques précisions et rectifications ont été portées sur les propositions théoriques touchant d'une part à la nature de la liaison entre la stratégie globale et la stratégie de ressources humaines de l'entreprise et d'autre part au groupement des pratiques en grappes. La mise en œuvre de la stratégie ressources humaines dans l'entreprise étudiée est handicapée, d'une part, par la non-innovation des pratiques ressources humaines et, d'autre part, par les réticences marquées chez le personnel de la fonction même.

Nombre de limites n'ont pas pu être évitées lors de cette recherche. En tant que grille de lecture représentant l'approche par les ressources, le modèle conceptuel reste assez large et global dans le sens où nous ne pouvons pas cerner d'une manière assez précise et minutieuse la contribution de la GRH à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Cette limite est liée à la nature exploratoire de cette recherche. Réduits à l'étude d'un seul site, les résultats dégagés ne peuvent pas être généralisés. Cette limite s'explique par l'absence et la rareté de la mise en pratique des principes du MSRH dans les entreprises des pays en voie de développement tels que la Tunisie. Les informants clés interviewés appartiennent en majorité à la direction RH et à la direction stratégie et études. D'autres informants appartenant à la direction générale et aux directions opérationnelles n'ont pas pu être interrogés compte tenu de leur indisponibilité. Afin de dépasser cette limite, nous avons multiplié les entretiens auprès des informants interrogés afin d'assurer une meilleure validité communicative et pragmatique de la recherche.

En somme, même si la mesure de l'efficacité de la GRH rencontre un nombre de difficultés, nous pensons que décrire sa contribution à la performance de l'entreprise s'approuve à travers son rôle stratégique qui peut se manifester indépendamment des mesures. D'ailleurs, nous prenons appui sur les défaillances avouées par les recherches quantitatives antérieures qui ont tenté de mesurer la valeur ajoutée de la gestion des ressources humaines. L'efficacité de la « GRH **se veut et se vaut** autant qualitative que quantitative ».

RÉFÉRENCES

Arcimoles (d'), **C.H.** 1995. *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines*, Paris, Économica.

Arrègle, J.L. 1995. «Le savoir et l'approche Resource-Based : une ressource et une compétence», *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 84-94.

Arthur, J.B. 1994. «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670-687.

Bamberger, P. et **A. Fiegenbaum.** 1996. «The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy», *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, p. 926-958.

Bamberger, P. et **I. Meshoulam.** 2000. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, California, Sage.

Barney, J.B. 1991. «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, n°1, p. 99-120.

Barney, J.B. 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage*, New Jersey, Prentice Hall.

Barney, J.B. et **P.M. Wright.** 1998. «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage», *Human Resource Management*, vol. 37, n° 1, p. 31-46.

Becker, B. et **B. Gerhart.** 1996. «The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Progress», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 779-801.

Becker, B.E. *et al.* 1997. «HR as a source of shareholder value: Research and recommendations», *Human Resource Management Review*, vol. 36, p. 39-47.

Boudreau, J.W. et **P.M. Ramstad.** 1999. «Human Resource Metrics: Can Measures be strategic?», dans P.M. Wright, (dir.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, London, JAI Press, pp. 75-98.

Boxall, P.F. 1996. «The Strategic HRM Debate and the Resource Based View of the Firm», *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n° 3, pp. 59-75.

Boxall, P.F. 1999. «Human Resource Strategy and Industry-Based Competition: A Conceptual Framework and Agenda for Theoretical Development», dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, P.M. Wright (dir.), Supplement 4, London, JAI Press, p. 259-281.

Coff, R.W. 1997. «Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to Resource-Based theory», *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 374-402.

De Cieri, H. et **J.W. Boudreau.** 2003. « Global Human Resource Metrics », *Working Paper du CAHRS/Cornell University* (03-07), pp. 01-29. *http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/*

Delaney, J.T. et **M.A. Huselid.** 1996. «The impact of human management practices on perceptions of organizational performance», *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 949-969.

Delery, J.E. et **D.H. Doty.** 1996. «Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 802-835.

Delery, J.E. et **J. Shaw.** 2001. «The strategic management of people in work organizations: review, synthesis and extension», *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, p. 165-197.

Dierickx, I. et **K. Cool.** 1989. «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, vol. 35, n° 12, p. 1504-1511.

Dunford, B.B., S.A. Snell et **P.M. Wright.** 2001. «Human Resources and the Resource-Based View of the Firm», *Working Paper du CAHRS/Cornell University* (01-03), p. 01-35. *http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/*

Eisenhardt, K. 1989. «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.

Foss, N.J. 1997. «The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of problems», *Working Paper du Danish Research Unit for Industrial Dynamics* (97-1), pp. 1-33. *http://www.druid.dk/wp/*

Garavan, T. *et al.* 2001. «Human capital accumulation: the role of human resource development», *Journal of European Industrial Training*, vol. 25 (2/3/4), p. 48-68.

Gardner, T.M. *et al.* 2000. «Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes», *Working Paper du CAHRS/Cornell University* (01-12), p.1-43. http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/

Grant, R.M. 1991. «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, spring, p. 114-135.

Gratton, L. 1999. «People processes as a source of competitive advantage», dans L. Gratton (dir.), *Strategic Human Resource Management: Corporate rhetoric and human reality*, New York, Oxford University Press, p. 170-198.

Hagan, C.M. 1996. «The Core Competence Organization: Implication for Human Resource Practices», *Human Resource Management Review*, vol. 6, n° 2, p. 147-164.

Hamel, G. et **C.K. Prahalad.** 1999. *La conquête du futur*, Paris, Dunod.

Hitt, M.A., *et al.* 2001. «Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A Resource-Based perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1, p. 13-28.

Huselid, M.A. 1995. «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.

Kamoche, K. 1996. «Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm», *Journal of Management Studies*, vol. 33, n° 2, p. 213-233.

Kœnig, G. 1999. « Les ressources au principe de la stratégie », dans *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle*, Paris, Économica, pp. 199-239.

Lado, A.A. et **M.C. Wilson.** 1994. «Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective», *The Academy of Management Review*, vol. 19, n° 4, p. 699-727.

Le Louarn, J.-Y. et **T. Wils.** (001. *L'Évaluation de la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Liaisons.

Leonard-Barton, D. 1992. «Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development», *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 111-125.

Lepak, D.P. et **A.S. Snell.** 1999. «The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development», *The Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, p. 31-48.

MacDuffie, J.P. 1995. «Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p.197-221.

Mahoney, J.T. et **J.R. Pandian.** 1992. «The resource-based view within the conversation of the strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 363-380.

McMahan, G.C., M. Virick et **P.M. Wright.** 1999. «Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects», dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, P.M. Wright *et al.* (dir.), Supplement 4, London, JAI Press, p. 99-122.

Moynihan, L.M., T.M. Gardner et **P.M. Wright.** 2002. «High Performance HR Practices and Customer Satisfaction: Employee Process Mechanisms», *Working Paper du CAHRS/Cornell University* (02-09), p. 1-26. http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/

Peteraf, M.A. 1993. «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 179-191.

Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*, London, Oxford University Press.

Prahalad, C.K. et **G. Hamel.** 1990. «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91.

Priem, R. et **J. Butler.** 2001. «Is the Resource-Based "View" a useful perspective for strategic management research?», *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, p. 22- 40.

Rogers, E.W. et **P.M. Wright.** 1998. «Measuring organizational performance in strategic human resource management: looking beyond the lamppost», *Working paper du CAHRS/Cornell University* (98-24), pp. 1-40. http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/

Rumelt, R. 1994. «Forward», dans *Competence-Based Competition*, G. Hamel et A. Heene (dir.), John Wiley.

Sandberg, J. 2000. «Understanding human competence at work: An interpretative approach», *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 1, p. 9-25.

Snell, S.A., D.P. Lepak et **A. Youndt**. 1999. «Managing the Architecture of Intellectual Capital: Implications for Strategic Human Resource Management», dans P.M. Wright *et al.* (dir.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, London, JAI Press, Inc, p. 175-198.

Snell, S.A., M.A. Shadur et **P.M. Wright**. 2000. «Human Resources Strategy: The era of our ways», *Working Paper du CAHRS/Cornell University* (00-17), pp. 1-39.

Truss, C. 2001. «Complexities and Controversies in linking HRM with Organizational Outcomes», *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 8, p. 1121-1149.

Truss, C. et **L. Gratton**. 1994. «Strategic human resource management: a conceptual approach», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 3, p. 663-686.

Ulrich, D. 1997. «Measuring human resources: an overview on practice and a prescription for results», *Human Resource Management*, vol. 36, n° 3, p. 303-320.

Wacheux, F. 1996. *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Économica.

Wernerfelt, B. 1984. «A Resource-Based View of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

Wright, P.M. et **T.M. Gardner**. 2000. «Theoretical and empirical challenges in studying: The HR Practice - Firm Performance Relationship», *Working Paper du CAHRS/Cornell University* (00-04), p. 1-20. http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/

Wright, P.M. *et al.* 2001. «Measurement Error in research on Human Resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research», *Working Paper du CAHRS/Cornell University* (00-21), pp. 1-21. http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/

Wright, P.M. et **W.S. Sherman**. 1999. «Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems», dans *Research in Personnel and Human Resources Management*, P.M. Wright *et al.* (dir.), Supplement 4, London, JAI Press, p. 53-74.

Annexe 1 :

Tableau 3 :

Changements environnementaux, orientations futures de la SNDP et stratégie ressources humaines

Environnement SNDP	Orientations SNDP & Stratégie globale	Stratégie Ressources Humaines
1. Ouverture du marché • Mondialisation des échanges ; • Mise en place de la zone de libre échange avec l'Union Européenne en 2007. **2. Libéralisation des prix** Les prix ne seront plus homologués par l'État : place à la libre concurrence. **3. Ouverture du capital SNDP** 2004 : capital ouvert à 35% 2008 : capital ouvert totalement	**1. Développement de la compétitivité de la SNDP** • Miser davantage sur la qualité des produits et services offerts par la SNDP (Système assurance qualité) ; • Nouvelle segmentation de la clientèle : quête de la pertinence et non plus de la quantité des clients ; ➢ Mise en place de moyens de satisfaction et fidélisation clients (gestion des réclamations clients, call centre, paiement électronique). • Recherche de la rentabilité de l'affaire : abandon de la logique « service public ». ➢ Développement de partenariat avec les opérateurs du secteur : TANKMED, STEG. • Mise en place d'un système d'information intégré ; Compression et maîtrise des coûts ; Fixation des tarifs. ⇩ **2. Recherche d'un partenaire stratégique** • Le partenaire stratégique permettra d'ajuster la SNDP aux nouvelles mutations du marché en agissant sur tout le processus pétrolier (jeu de coût et de prix) • Le partenaire stratégique doit apporter ses technologies et son savoir agir.	**3. Développement des compétences de la SNDP** « Action programmée d'une priorité urgente » • Politique formation : faire bénéficier un grand nombre du personnel concernant notamment les volets : • Mode de Management : organisation stratégique, restructuration, gestion du changement ; ➢ Innovation technologique et qualité ; ➢ Marketing et relations clients ; ➢ Supply et treading ; ➢ Aspects financiers de la déréglementation. • Recrutement des compétences manquantes • Redéploiement du personnel pour les emplois les plus exigés par la conjoncture (les commerciaux) ; • Minimisation des frais du personnel : diminution des heures supplémentaires. **4. Mobilisation de tout le personnel** • La politique sociale est tournée vers la satisfaction du personnel ; • **La politique emploi** s'inscrit dans une dynamique d'anticipation intégrant une dimension d'organisation innovante ; • Instituer un système de motivation : Mise en place d'un système de gestion des compétences et des performances.

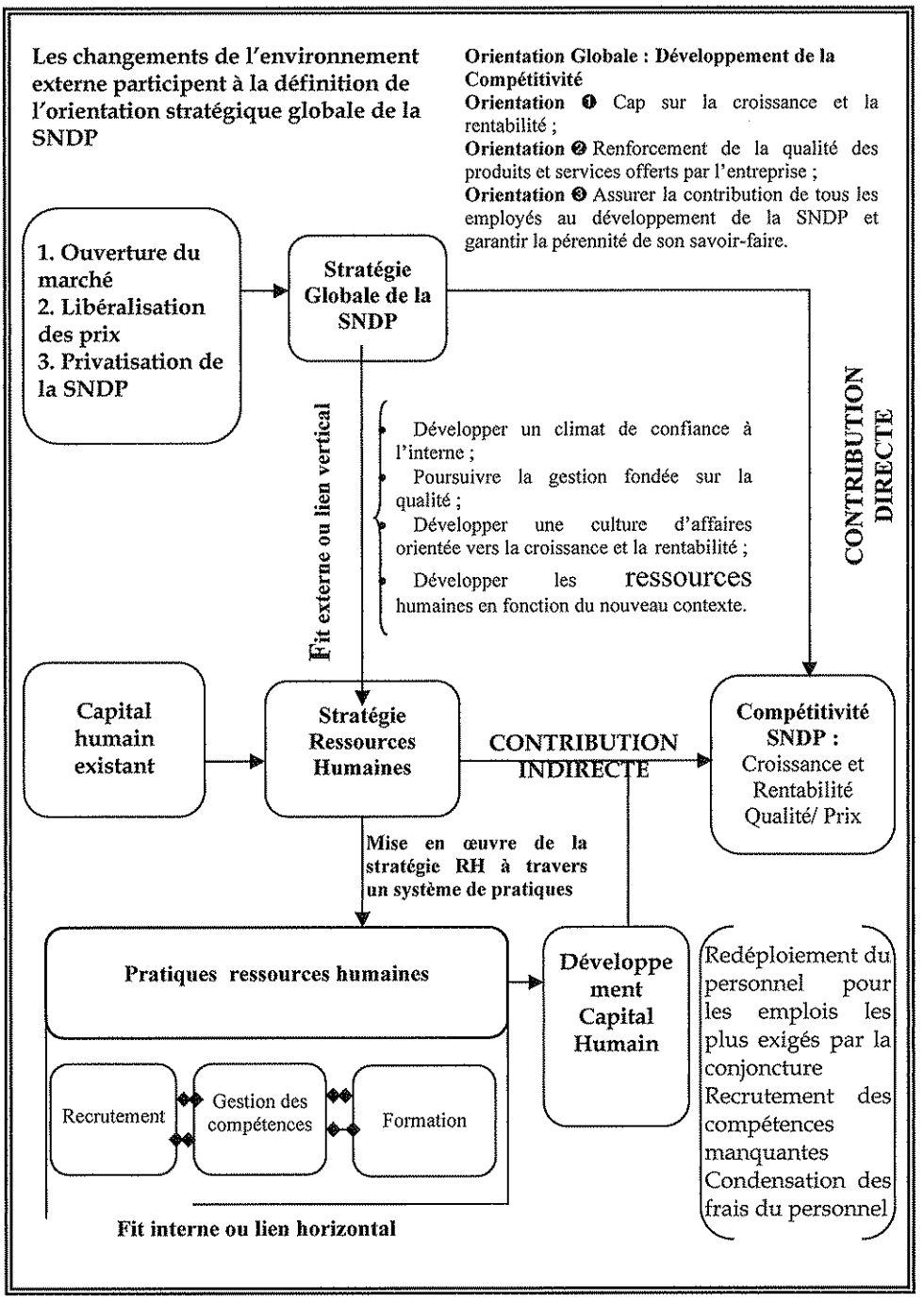



Figure 3 :
Mise à l'épreuve du modèle conceptuel au cas SNDP