

LA GRH, ENTRE PRATIQUES OPERATIONNELLES ET STRATEGIQUES

UNE ETUDE EMPIRIQUE AUPRES DES ORGANISATIONS TUNISIENNES

Anissa Ben Hassine

Docteur en Gestion

Maître-assistante à l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis
(ESSEC)

6 Rue Karatchi

2000 Le Bardo – Tunisie

Tél : 00 216 22 255 550

Courrier électronique : anissa.bh@planet.tn

Résumé :

Cette communication présente les résultats partiels d'une recherche plus large actuellement menée auprès des organisations tunisiennes. Son objectif est d'analyser les pratiques de gestion des ressources humaines de 15 organisations tunisiennes et ce en prenant comme cadre de référence l'analyse de Guérin et Wils (1992, 1993) qui montre que les pratiques de GRH sont appelées à évoluer d'une vision traditionnelle, essentiellement opérationnelle, vers une vision renouvelée, notamment caractérisée par le caractère stratégique des activités RH. La méthodologie suivie est basée sur une approche qualitative axée sur des entretiens semi-directifs menés avec les responsables ressources humaines des entreprises étudiées. L'échantillon sélectionné comprend huit entreprises industrielles, quatre entreprises de service et trois organisations publiques. Trente six entretiens ont été menés et analysés en plus d'un ensemble de documents internes qui ont été récupérés et analysés. Quatre domaines de la GRH ont été principalement étudiés, à savoir les procédures de recrutement et de sélection du personnel, la politique de la formation, la gestion des parcours individuels et des carrières et l'évaluation des performances. Les résultats montrent que la dimension opérationnelle domine actuellement les pratiques GRH des entreprises tunisiennes étudiées et que l'aspect stratégique est particulièrement handicapé par l'absence d'une implantation et d'une évaluation des stratégies RH.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, gestion stratégiques des ressources humaines, gestion opérationnelle des ressources humaines, entreprises tunisiennes.

Introduction

« Initialement cantonnée à des tâches administratives dites de gestion du personnel, la gestion des ressources humaines a progressivement évolué vers des activités de plus en plus enrichies, diversifiées et stratégiques » C'est en de pareils termes que la plupart des publications spécialisées décrivent l'évolution de la branche ressources humaines des sciences de la gestion (Besseyre des Horts, 1988; Ulrich, 1996, 1997; Beer, 1997; Kochan, 1997; Peretti, 1999). Guérin et Wils (1992, 1993, 2002) ont bien résumé cet état d'esprit (Long, 1994, p. 179) en parlant de la mutation d'un paradigme traditionnel à un paradigme renouvelé où la GRH deviendrait plus stratégique, plus culturelle, plus participative et partagée, plus centrée sur l'individu, plus évaluative, plus informatisée, plus internationale et ouverte sur le monde.

Parmi ces caractéristiques de renouvellement des activités de gestion des ressources humaines, le passage d'un caractère opérationnel vers un caractère stratégique forme un consensus dans la communauté scientifique (Meignant, 2000; Chen, Liaw & Lee, 2003; Carrière & Barrette, 2005). Les recherches qui étudient le lien entre activités GRH et performance (Ulrich & Smallwood, 2005; Youndt & Snell, 2004; Sheppeck & Militello, 2000) démontrent également l'intérêt des chercheurs pour la dimension stratégique de la GRH.

L'objectif de cet article est de contribuer à ce débat en se plaçant dans le contexte économique et culturel tunisien, qui demeure encore peu étudié. Les études précédemment menées dans ce milieu ont montré que les entreprises tunisiennes sont encore, pour la plupart, à la phase administrative du personnel (Alouane, 1997 : 291), les chefs d'entreprises plaçant les problèmes humains loin derrière leurs préoccupations principales qui sont les problèmes de production, de financement, de vente et d'approvisionnement. La fonction GRH demeure peu structurée et ses activités, à caractère essentiellement opérationnel, sont peu imprégnées par les démarches prévisionnelle (GPEC) et stratégique (GSRH) (Ben Hamouda, 1992, Ben Ferjani, 1998). Pourtant, certaines études récentes, ainsi que certains experts, notent qu'un « *changement des concepts et des pratiques de gestion des ressources humaines est à l'œuvre* » (Zghal, 2005 : 173) et que des réalités disparates et singulières cohabitent, « *le chef du personnel aux prérogatives limitées côtoie le directeur des ressources humaines* » (Mahjoub, 2005 : 163). Certaines banques tunisiennes, par exemple, développent des activités en matière de développement et de perfectionnement de leurs ressources humaines (Debbabi et Mamlouk, 2005 : 187) alors que dans certaines entreprises technologiques, la GRH constitue un levier pour le management des savoirs (Gaha et Mansour, 2004).

L'étude de la GRH sur le plan de son caractère opérationnel ou stratégique est particulièrement développée dans les travaux de Guérin et Wils (1992, 1993, 2002). La perspective de ces chercheurs est intéressante car elle présente la gestion stratégique des ressources humaines sous forme d'un système composé de trois parties : la planification, l'implantation et l'évaluation (Guérin et Wils, 1993, p. 23). La première partie consiste à élaborer des stratégies afin de permettre à l'organisation de relever les défis RH (planification). Quant à la deuxième, elle assure la mise en pratique de la stratégie RH sous forme de plans d'action (implantation). Enfin, la troisième partie exprime l'apport de la GRH à l'organisation (évaluation). Cette décomposition permet de disposer d'indicateurs concrets qui permettent d'apprécier les pratiques de GRH étudiées. C'est donc en testant l'existence de

ces trois composantes que nous vérifierons la présence d'une gestion stratégique des ressources humaines dans les organisations étudiées.

Pour cela, nous allons passer en revue les travaux scientifiques récents dans ce domaine, suite à quoi nous présenterons la méthodologie adoptée ainsi que les principaux résultats dégagés que nous discuterons. Enfin, nous terminerons par la conclusion et les voies futures de recherche.

1. Revue de la littérature

En analysant l'évolution de la fonction ressources humaines, la plupart des chercheurs soulignent qu'elle est amenée à évoluer d'une gestion opérationnelle à une gestion stratégique des RH où l'employé, considéré comme l'acteur principal de la performance, serait placé au centre des préoccupations organisationnelles (Ulrich, 1996, 1997, Beer, 1997, Kochan, 1997, Besseyre des Horts, 1988, Peretti, 1999).

Ce discours est conforté par les travaux de Bolwijne et Kumpe (1996) qui montrent une fonction GRH en pleine évolution. Ainsi, ces auteurs affirment que, au cours des années 1960, caractérisées par la recherche du rendement, la GRH était limitée à un rôle de contrôle et de mise en adéquation des salariés aux besoins de la production. Au cours des années 1970, la recherche de la qualité étant devenue un objectif stratégique, l'esprit de coopération et de communication ont été favorisées et les sanctions négatives ont été remplacées par des incitations positives. Quant aux années 1980, caractérisées par la recherche de flexibilité, elles ont favorisé le développement d'une GRH qui a privilégié la décentralisation de l'autorité, la recherche de la polyvalence, de la capacité à travailler en équipe et de s'adapter. Enfin, dans les années 1990, sous l'effet de l'importance accordée à l'innovation, la GRH a gagné en souplesse afin de valoriser les compétences au bon moment et au bon endroit.

Le modèle d'Ulrich (1997) présente également une contribution majeure dans ce courant de pensée. S'inscrivant dans l'approche renouvelée, il organise les activités de la fonction ressources humaines autour du concept de valeur ajoutée et parle de quatre rôles de la GRH, à savoir la gestion stratégique des ressources humaines, la gestion du changement, la gestion des processus en ressources humaines et la gestion mobilisatrice des personnes.

L'approche renouvelée de la GRH est également au cœur des travaux de Guérin et Wils. Après avoir défini sept tendances principales qui caractériseraient l'évolution de la GRH (1992, 1993) à savoir l'importance accrue de la stratégie, de la culture, du partage et de la participation, de l'évaluation, de l'informatisation, de l'internationalisation et du centrage sur l'individu, ces chercheurs se sont focalisés en 2002 sur l'aspect stratégique des RH, confirmant ainsi la « *nécessité, dans les organisations, d'avoir une vision globale de la gestion des ressources humaines et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels* » (Guérin et Wils, 2002, p. 14).

En synthèse, nous pouvons dire que l'ensemble des travaux précédemment cités défendent une approche évolutive de la GRH qui sous-entend que les pressions environnementales

finissent par infléchir la nature de la fonction GRH et la transforment d'une conception opérationnelle et administrative vers une conception stratégique.

Cependant, il nous semble que cette évolution tarde à se concrétiser dans la pratique et plusieurs recherches entreprises au cours des dernières années font état de la persistance du modèle dit traditionnel en GRH. Ainsi, Bareil et al. (2002 : 64) estiment que « *la proportion de responsables des DRH qui continuent à travailler selon un modèle traditionnel centré sur la gestion administrative des conventions collectives est de 60%* ».

En France, Autier et Picq (2002) dans leur étude sur les entreprises de jeu vidéo, ont découvert que le fonctionnement de la fonction GRH pouvait être analysé selon quatre modèles qui dépendent du stade de développement de l'entreprise : le 1^{er} stade étant celui de la bande de copains et du refus de la croissance, le 2^{ème} celui de la petite entreprise « consciente » ou la croissance programmée, le 3^{ème} la grande entreprise ou l'industrialisation des métiers et des tâches et le 4^{ème} stade celui de la multinationale. Quant à Bareil et al. (2002), ils évoquent pour leur part quatre profils concernant l'adoption de pratiques renouvelées de gestion des ressources humaines. Ces profils reflétant le niveau d'avancement de l'implantation de pratiques renouvelées en matière de gestion des ressources humaines et vont de la reconnaissance de la fonction ressources humaines et son intégration à la mission de l'établissement. à la vision traditionnelle en matière de ressources humaines. Francfort et al. (1995), en se basant sur deux dimensions individualisation versus gestion collective et réglementaire et degré d'instrumentation trouvent cinq modèles de GRH : gestion du statut, gestion du parcours professionnel, gestion individualisée, gestion évolutive des relations humaines et gestion multiforme. De même, Rojot et Le Flanchec (2004, p. 37) ont montré que les entreprises innovantes ont des pratiques nettement plus individualisantes (tant en ce qui concerne le recrutement, les rémunérations, l'évaluation, l'autonomie et le contrôle) que les autres.

En outre, certaines recherches ont établi que les systèmes de GRH dépendaient de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, le système administratif serait le mieux adapté aux entreprises qui adoptent une stratégie centrée sur la réduction des coûts alors que le système de valorisation du capital humain serait, lui, le mieux adapté aux entreprises qui adoptent une stratégie de qualité et de flexibilité (Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996). A ce propos, Delery et Doty (1996) affirment que le mode système interne de GRH (opportunités de carrière internes, systèmes formalisés de formation internes, évaluation fondée sur les compétences individuelles, sécurité de l'emploi) est adapté à la stratégie defender (selon la typologie de Miles et Snow,) et que le mode système du marché (peu d'opportunités de carrières internes, manque de formations internes, évaluation fondée sur le résultat et faible sécurité de l'emploi) est, lui, adapté à la stratégie prospector.

Plus généralement, nous pouvons noter un clivage entre des modèles académiques portés par quelques organisations pionnières pour qui les activités ressources humaines sont déterminantes pour l'atteinte des objectifs organisationnels (Becker et Gerhart, 1996 ; Meignant, 2000, Becker, Huselid et Ulrich, 2001) et une série de recherches empiriques qui sont plus nuancées dans leur analyse.

Qu'en est-il de l'environnement économique tunisien ? Les organisations y sont-elles engagées dans un processus de renouvellement stratégique de la fonction GRH, considéré comme inéluctable depuis une quinzaine d'années par plusieurs académiciens ?

Afin de vérifier cette transition annoncée, nous nous appuyons sur les travaux de Guérin et Wils car ils présentent l'avantage, de notre point de vue, de ne pas limiter la GRH stratégique à l'aspect élaboration des stratégies mais qu'ils la considèrent comme un processus composé de trois phases : la planification¹, l'implantation et l'évaluation stratégique. Ce qui permet d'approfondir l'analyse en ne la limitant pas à l'existence ou pas d'une GRH stratégique et à pouvoir détecter d'une manière plus fine les éventuelles défaillances.

2. Méthodologie et terrain de la recherche

Compte tenu du faible degré de développement des recherches en gestion des ressources humaines en Tunisie, nous avons recouru à une approche qualitative matérialisée à travers des entretiens semi-directifs conduits dans quinze organisations tunisiennes. Notre démarche n'est cependant pas inductive mais abductive puisque nous nous appuyons sur le modèle traditionnel versus stratégique de Guérin et Wils (1992, 1993).

L'étude s'est étalée sur trois années, de Septembre 2003 jusqu'à Juin 2006.

Une phase exploratoire, par le biais de cinq entretiens avec des consultants en management et en gestion des ressources humaines, a permis la validation d'une grille d'entretien élaborée à l'occasion de cette recherche. Cette grille regroupe des questions directives et non directives sur différents thèmes présentés de façon synthétique dans l'encadré suivant :

¹ Dans leurs travaux récents (2002), ces chercheurs préfèrent utiliser les termes de formulation, conception ou design.

Thèmes de la Grille d'entretien

1- Caractéristiques générales de l'organisation : secteur, taille, effectif, date de création, marchés, projets, etc.

2- Place de la fonction ressources humaines dans l'organisation (si elle existe) : place de la fonction RH dans l'organigramme général, mission, principaux défis à relever dans le domaine de la GRH et moyens mis en œuvre, responsable de la GRH (son niveau de formation, son expérience dans le domaine, son ancienneté et son parcours professionnel), effectif consacré à la fonction (description quantitative et qualitative des principaux acteurs), nature et mission attribuée à chacun des services dépendants de la structure RH.

3- L'organisation des activités RH :

3-1 : Le recrutement

3-2 : L'évaluation des performances

3-3 : La politique de formation

3-4 : La gestion des carrières

} Objectifs poursuivis, procédures utilisées, processus engagés, acteurs impliqués (internes / externes), critères adoptés, formulaires appliqués, etc.

Sur la base de cette grille d'entretien, nous avons entrepris trente-six entretiens individuels avec les responsables ressources humaines et leurs collaborateurs. Dans les petites entreprises où il n'y avait pas de structure de R.H., c'est avec le premier responsable et ses assistants que les entretiens ont été menés. Ces derniers ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité avant de faire l'objectif d'une analyse thématique de leur contenu.

Le tableau 1 suivant présente une brève description du terrain de la recherche.

Tableau 1 : Descriptif de l'échantillon de recherche

Code entreprise	Nombre d'entretiens	Secteur d'activité	Type d'entreprise	Date de création	Effectif
A	3	Equipement automobile	Filiale d'une multinationale française	2000	1200
B	3	Equipement automobile	Filiale d'une multinationale française	2003	280
C	3	Equipement automobile	Entreprise tunisienne privée.	1946	1220
D	2	Pharmacie	Filiale d'une multinationale européenne.	1990	620
E	2	Pisciculture	Entreprise tunisienne privée.	1989	102
F	2	Menuiserie	Entreprise tuniso-tchèque.	2003	50
G	2	Menuiserie	Entreprise tunisienne privée.	1982	45
H	2	Distribution de pétrole	Entreprise publique.	1973	700
I	4	Secteur public.	Ministère	1956	10.000
J	2	Formation	Ecole supérieure publique	1950	160
K	2	Nettoyage industriel	Entreprise tunisienne privée.	2003	120
L	3	Assurances	Entreprise tunisienne privée.	1973	600
M	2	Hôtellerie	Entreprise tuniso-européenne.	1992	240
N	2	Immobilier	Entreprise tunisienne privée.	1973	5
O	2	Commerce international	Entreprise tunisienne privée.	1995	15

L'analyse des entretiens a été combinée à une étude approfondie de diverses données secondaires. Ces dernières ont permis de rajouter une dimension objective à l'étude perceptuelle issue des entretiens. Ainsi, les caractéristiques générales des organisations étudiées, la place de la fonction ressources humaines ainsi que les procédures relatives aux différentes activités étudiées que sont le recrutement, la formation, l'évaluation et la gestion des carrières ont pu être appréciées à travers les documents internes du type rapport d'activités, bilan social, manuel de procédures, rapports de mise à niveau, diagnostic des besoins en formation, etc. Les différents formulaires utilisés par les services ressources humaines ont également été récupérés.

Les résultats issus de ces deux démarches sont synthétisés dans la partie suivante.

3. Résultats et discussion

3.1. Caractéristiques de l'échantillon

Les principales caractéristiques de l'échantillon des organisations étudiées sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon étudié

Secteur économique	Type d'entreprise	Période de création	Effectif
8/15 font partie du secteur des services.	7/15 sont des entreprises tunisiennes privées.	5/15 ont été créées dans les années 1980/1990	6/15 comptent plus de 500 employés.
7 / 15 font	3/15 sont des	4/15 ont été créées	5/15 comptent entre 100

partie du secteur industriel.	organisations publiques.	dans les années 2000	et 500 employés.
	3/15 sont des filiales de multinationales	3/15 ont été créées dans les années 1970	4/15 comptent moins de 100 employés.
	2/15 sont des entreprises privées tuniso-étrangères	3/15 ont été créées dans les années 1950-1960.	

3.2. Place de la fonction ressources humaines dans les organisations tunisiennes

3.2.1. Organisation structurelle de la fonction RH

Les grandes entreprises privées étudiées, qu'elles soient tunisiennes ou filiales de multinationales, disposent d'un département dénommé « *Ressources humaines* ». Dans les organisations publiques, ce département est appelé « *Direction du personnel* ». Au sein de l'organigramme, il est placé au même pied d'égalité que les autres départements. Dans les petites entreprises, c'est le chef de l'entreprise qui supervise l'ensemble des activités, y compris celles reliées aux ressources humaines, déléguant à son comptable ou à l'un de ses assistants les tâches administratives du personnel (contrats, paie, sécurité sociale, etc.).

3.2.2. Mission de la fonction RH

Concernant la mission attribuée à la fonction ressources humaines, il faut tout d'abord noter qu'elle n'est écrite et formulée que dans les grandes organisations, objet de l'étude.

Mais qu'elle soit formelle ou informelle, la mission de la fonction RH oscille entre garantir les droits des employés et s'assurer qu'ils mènent à bien les devoirs qui leur incombent. L'un des répondants déclarait : « *une bonne GRH consiste à faire régner l'ordre et la discipline* ». Un autre disait : « *le service GRH est là pour résoudre les problèmes du personnel, que ce soit les retards, les absences, les départs ou les conflits* ». « *il faut assurer la bonne marche de tous les services* », résumait un autre.

3.2.3. Principaux défis à relever et moyens mis en oeuvre:

Deux mots revenaient souvent dans les propos des répondants au sujet des défis à relever : « *compétence* » et « *motivation* ». Le premier se rapportait plutôt aux cadres supérieurs. Trouver des ingénieurs hautement qualifiés et disposant d'une bonne expérience professionnelle, des responsables autonomes dotés de qualités managériales est « *un véritable casse-tête* », se plaignait l'un des répondants. A ce sujet, un DRH déclarait : « *certaines ingénieurs sont devenus des mercenaires* » faisant allusion à la forte mobilité externe de certaines catégories de travailleurs.

Mais la mobilité extra-organisationnelle se fait également à l'intérieur des frontières nationales. En effet, de l'avis de certains responsables, l'arrivée de certaines multinationales qui délocalisent leur production en Tunisie rend certaines compétences locales stratégiques extrêmement rares, ces dernières faisant l'objet de surenchères et de débauchages successifs.

Face à « *cette hémorragie* » et à ce défi de « *dénicher la perle rare* », les responsables interrogés nous ont avoué se sentir désarmés. Ainsi, certains postes restent vacants durant

plusieurs mois, une double charge est attribuée aux employés restants qui sont jugés compétents, un sur-effectif artificiel est maintenu et un débauchage massif est engagé auprès des entreprises concurrentes. Quant aux filiales de multinationales, elles font valoir la carte des expatriés alors que les organisations publiques bénéficient du phénomène de pantouflage à l'envers (Ben Sedrine et Gobe, 2004).

Le deuxième défi à relever, selon les personnes interrogées, concerne « *la motivation* », particulièrement celle des employés situés au bas de la pyramide hiérarchique. Malgré des statuts juridiques et des contextes fort différents, ce défi est également partagé par l'ensemble des organisations étudiées. Dans le secteur public, assurés d'une totale protection du fait de leur statut de titulaire, les agents publics « *ne mettent pas le cœur à l'ouvrage* », sont « *indisciplinés* », « *n'en font qu'à leur tête* » et « *sont averses au changement* », selon les termes des responsables interrogés. Dans le secteur industriel, la démotivation de la main-d'oeuvre se manifeste, quant à elle, par des problèmes de qualité qui entraînent des surcoûts importants. Un des responsables dans l'une des filiales de multinationales étudiées nous a confié que le produit était contrôlé à trois reprises : auto-contrôle, contrôle en bout de ligne et mur qualité avant la livraison. Malgré cela, les réclamations clients sont toujours aussi élevées, entraînant parfois la rupture de certains contrats. « *Manque de rigueur, de respect du produit, laisser aller des opérateurs* », expliquent les responsables. Même constat dans le secteur des services, où le responsable d'un hôtel faisant partie de notre échantillon, notait que les plaintes de la clientèle concernaient, dans la majorité des cas, « *une qualité défectueuse au niveau des services délivrés à l'étage ou au restaurant* ».

Pour faire face à ce défi, les responsables interrogés nous ont confié qu'ils maniaient « *plutôt le bâton que la carotte* », ne toléraient aucun écart par rapport aux normes comportementales et de rendement existantes mais qu'ils se heurtaient dans cet exercice à la complicité des supérieurs hiérarchiques directs. Un comportement qu'ils expliquent par la faute sur le système éducatif, les valeurs de la société d'aujourd'hui, le manque de conscience, etc.

3.3. L'organisation des activités ressources humaines

3.3.1. Le recrutement

Les procédures de recrutement que nous avons retrouvées sont distinctes dans le secteur public et dans le secteur privé. Dans le premier, le concours est la voie privilégiée pour la majorité des recrutements qui sont effectués. Une année à l'avance, les différents ministères définissent leurs besoins selon les différentes catégories de personnel, les budgets sont discutés et le nombre définitif est arrêté.

Dans le secteur privé, plusieurs méthodes sont mobilisées selon le type d'employés. Pour les employés de faible qualification tels qu'agents d'exécution et opérateurs, ce sont les candidatures spontanées qui sont privilégiées, du fait du taux de chômage important de cette catégorie de travailleurs. Ces dernières années, certaines entreprises ont également pris l'habitude de s'adresser à des sociétés d'intérim pour cette catégorie de travailleurs. Ce qui leur octroie une plus grande flexibilité et une moindre charge de gestion de ces ressources humaines. Pour les cadres moyens, les entreprises étudiées font appel aux annonces dans les journaux et au *bouche à oreille*. Enfin, les hauts potentiels sont directement contactés à travers des réseaux ou par le biais de « *chasseurs de têtes* ».

L'entretien de recrutement demeure la méthode de sélection du personnel la plus utilisée, selon les répondants, et les salaires sont définis par la convention collective, sauf pour les hauts potentiels où ils font l'objet d'une négociation personnelle.

Concernant les fiches de poste, elles sont inexistantes dans les petites entreprises privées et les organisations publiques. Dans les filiales multinationales, c'est la maison-mère qui met à la disposition de ces filiales des fiches standard. Dans les grandes entreprises privées tunisiennes, elles sont préparées le plus souvent par les consultants qui accompagnent l'entreprise dans sa démarche de certification mais sont très peu utilisées en pratique.

3.3.2. *L'évaluation des performances*

Le personnel de toutes les organisations que nous avons étudiées est soumis à évaluation, le plus souvent à l'aide d'un formulaire qui regroupe un ensemble de critères. Périodiquement, en général une fois par an, une note est attribuée à l'employé concerné par son supérieur hiérarchique immédiat. Théoriquement, cette note sert essentiellement à l'attribution d'une prime de rendement dont le montant dépend de la note obtenue. Mais en pratique, tous les employés, à de rares exceptions près, obtiennent d'excellentes notes et bénéficient ainsi du montant maximal de la prime. Cet état de fait rend l'opération d'évaluation « *une simple formalité administrative* », « *de la paperasse en plus* », « *un papier qui est préparé juste avant la venue des représentants des organismes certificateurs ou des audits des clients* », déclarent les personnes interrogées.

3.3.3. *La politique de formation*

Mise à part la très petite entreprise qui fait partie de notre terrain de recherche, les autres organisations nous ont semblé très familières avec l'activité de formation. L'Etat tunisien prenant en charge les actions de formation à hauteur de 1% de la masse salariale et finançant des diagnostics de besoins en formation, rares sont les organisations qui n'organisent pas des sessions de formation à l'intention de leur personnel. Un plan annuel de formation est préparé chaque année en concertation avec les responsables des différents départements.

Quant aux actions de formation programmées, elles se font soit sous l'influence de l'offre des cabinets de formation, soit sous forme de reconduction d'actions de formation déjà organisées dans le passé soit encore suite aux recommandations des responsables hiérarchiques.

Mais les responsables interrogés avouent que les plans de formation sont rarement réalisés à 100% du fait de la charge importante de travail, de la résistance de certains managers et aussi de la persistance de certains préjugés : « *la formation c'est une récompense à certains employés méritants* », « *cela rend les gens contents de changer d'air pendant quelques jours* ».

3.3.4. *La gestion des carrières*

Le manque objectif d'opportunités des carrières à l'intérieur des organisations privées tunisiennes, du fait de leur fragilité et de leur taille réduite, a été pointé par les personnes interrogées comme un handicap vers la mise en place d'une gestion des carrières conciliatrice des besoins organisationnels et humains. Le secteur public n'a pas ces handicaps mais souffre, de l'avis des répondants, de la pression des statuts particuliers et des privilèges respectifs qui

freinent la mobilité interne et latérale d'un corps professionnel à un autre, d'un ministère à un autre, d'une région à une autre, etc.

Quant aux filiales de multinationales, toutes structures de production européennes délocalisées, elles ne savent pas toujours si elles continueront leur activité en Tunisie. La décision de « *partir ailleurs* » peut survenir à tout moment, « *comment dès lors pouvoir réfléchir sereinement à l'avenir des personnes* », nous explique un des DRH interrogés. « *En outre, ajoute-t-il, nous sommes soumis à des fluctuations de charge très importantes dues à des arbitrages que réalise la maison mère entre ses différentes filiales à travers le monde, donc nous recrutons très souvent dans l'urgence et pour des projets précis* ». D'ailleurs, la majorité des effectifs sont recrutés en CDD et non en CDI.

Plus généralement, gérer les carrières revient, pour la plupart des responsables rencontrés, à appliquer les conventions collectives pour le secteur privé et le Statut de la Fonction Publique pour le secteur public. Ces deux textes prévoient dans ce domaine deux mécanismes similaires. D'une part, la carrière de chaque employé connaît un avancement automatique tous les un à deux ans, ce qui lui octroie une très légère augmentation de son salaire ; d'autre part des promotions sont accordées sur la base de la valeur professionnelle du travailleur.

D'après les résultats de cette recherche, nous pouvons classer la gestion des ressources humaines des organisations étudiées en quatre catégories distinctes : les filiales de multinationales, les grandes entreprises privées tunisiennes, les petites entreprises privées tunisiennes et les organisations publiques. Le tableau suivant en présente une synthèse.

Tableau 3 : Présentation synthétique des résultats

	Filiales de multinationales	Grandes entreprises privées tunisiennes	Petites entreprises privées tunisiennes	Organisations publiques
Structure RH	DRH	DRH	Absente	Direction du personnel
Mission de la fonction RH	Formelle	Formelle	Informelle	Formelle
Défis	Compétence et motivation			
Recrutement	Planifié	Planifié	Non planifié	Planifié
Analyse des postes	Standardisée	Occasionnelle	Inexistante	Inexistante
Evaluation des performances	Basée sur les objectifs et les compétences	Basée sur les objectifs	Subjective	Basée sur le comportement et le respect de la discipline
Formation	Planifiée	Planifiée	Inexistante	Planifiée
Gestion des carrières	Individualisée	Statutaire	Individualisée	Statutaire

3.4. La GRH, opérationnelle ou stratégique ?

Après avoir dégagé les principales caractéristiques de la GRH des organisations tunisiennes étudiées, il s'agit maintenant de les apprécier sur le plan de leur caractère opérationnel vs stratégique. Pour cela, comme annoncé au début de ce travail, nous utiliserons la démarche de Guérin et Wils (1993) pour qui une GRH est stratégique si elle comporte ces trois composantes : planification, implantation et évaluation.

Trois des quatre catégories d'organisations étudiées entreprennent une planification de leurs activités de GRH, à savoir les organisations publiques, les grandes entreprises privées et les filiales de multinationales. Mais l'analyse spécifique de chacune d'entre elles montre des réalités disparates. Ainsi, pour les organisations publiques, c'est la dépendance du budget de l'Etat qui entraîne ces organisations à planifier à l'avance les budgets qu'elles souhaitent consacrer aux différentes activités GRH, notamment pour le recrutement, les promotions et la formation. Quant aux filiales des multinationales, la planification y est du ressort principal de la maison-mère qui élabore des stratégies spécifiques pour chacun de ses sites, ce qui ce justifie ici pour des raisons de cohérence globale. Quant aux grandes entreprises privées, elles conçoivent la planification comme une obligation pour faire face à la libéralisation progressive de l'économie tunisienne. La planification est ici une stratégie de survie face à des barrières à l'entrée qui tendent à s'amenuiser².

Seules les petites entreprises privées ne réalisent pas de planification dans le domaine de la GRH, ce qui peut s'expliquer par leur taille réduite et leur manque de moyens.

Comme on le voit donc, même si l'aspect élaboration de stratégies RH est bien présent dans la majorité des organisations étudiées, il n'émane pas de la conscience que placer l'individu au centre de l'organisation lui permet d'être plus performante mais d'une nécessité budgétaire (organisations publiques), cohérence globale (filiales de multinationales) et survie (entreprises privées).

Quant à l'implantation de la stratégie RH, elle ne se retrouve dans aucune des quatre catégories étudiées. Ainsi, les petites entreprises ne sont pas concernées par cette activité du fait qu'elles n'ont pas planifié pour pouvoir implanter. Elles se limitent à une gestion quotidienne et opérationnelle. Quant aux organisations publiques, elles ne parviennent pas à mettre en place des plans d'action opérationnels issus de leurs objectifs stratégiques du fait de la lourdeur de leurs structures bureaucratiques. Par exemple, des décalages importants se retrouvent entre le nombre de recrutements prévus et ceux effectivement réalisés. Dans le même sens, le budget accordé à la formation continue n'est souvent réalisé qu'à hauteur de 60% en moyenne. Ceci s'explique également par l'absence d'une structure RH à la mission claire et qui serait constituée de professionnels. Quant aux filiales des multinationales et aux entreprises privées, elles sont plombées par les deux défis mis en valeur dans l'analyse des résultats : compétence et motivation. Malgré la présence d'objectifs clairs, précis et mesurables, la réalisation ne suit pas. Ce qui peut s'expliquer par un manque de mobilisation des équipes autour de valeurs fortes et par l'absence d'une culture d'entreprise fédératrice des efforts de chacun. Les compétences des responsables hiérarchiques, particulièrement axées sur leurs domaines techniques, et insuffisamment développées dans le relationnel et le managérial expliquent également les difficultés d'implantation des stratégies RH.

² Membre de l'OMC et signataire d'un accord de libre-échange avec l'Union Européenne, la Tunisie verra son paysage économique complètement libéralisé dans les prochaines années.

Enfin, l'évaluation de la stratégie RH, qui consiste à se préoccuper de l'impact des différentes pratiques de GRH sur la performance globale de l'entreprise, ne se retrouve que dans les filiales de multinationales. Les pratiques existantes sont constamment remises en question, changées, améliorées. Ainsi, dans le domaine de la formation, certaines de ces entreprises faisaient exclusivement appel à des formateurs étrangers pour assurer une standardisation des compétences et des connaissances acquises. Seulement, les coûts élevés et les obstacles culturels constatés ont amené une révision de ces pratiques et l'orientation vers des formateurs locaux. Le recours systématique aux expatriés pour les postes de direction, est également remis en cause suite à des résultats non concluants.

Dans les autres types d'organisations étudiées, on note une quasi-absence du souci d'évaluation. Guérin et Wils (1993, 2002) ont d'ailleurs souligné que l'évaluation de la stratégie RH est l'étape la moins développée par rapport à la planification et l'implantation. Dans notre terrain de recherche, ceci s'explique à notre sens par l'inexistence, d'une façon plus générale, d'une culture de l'évaluation dans les organisations tunisiennes. La prédominance de l'affectif et de l'émotionnel dans les relations internes empêche à notre avis un regard objectif et sans concessions sur les réalisations. En outre, comme les planifications RH n'ont pas été réalisées correctement, comme démontré plus haut, certains responsables craignent que l'évaluation mette à jour l'ampleur des décalages entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé. Enfin, l'engagement d'une démarche évaluative nécessite un important investissement en temps et en effort et une disponibilité d'employés consacrés à cette activité au sein des structures RH, ce qui n'existe pas actuellement.

Le tableau suivant synthétise les développements précédents.

Tableau 4 : La décomposition des activités stratégiques de la GRH

	Filiales de multinationales	Grandes entreprises privées tunisiennes	Organisations publiques	Petites entreprises privées tunisiennes
Planification de la GRH	X	X	X	
Implantation de la GRH				
Evaluation de la GRH	X			

Conclusion

Les résultats de cette recherche permettent donc de conclure que la GRH des organisations étudiées se caractérise par une prédominance des aspects opérationnels. La dimension stratégique est absente du fait d'insuffisances dans le processus d'élaboration des stratégies, de difficultés de mise en pratique de ces stratégies et de l'absence de pratiques évaluatives.

Des démarches d'élaboration stratégique, basées sur un diagnostic organisationnel et environnemental approfondi, devraient donc être mises en place afin de permettre une meilleure conception stratégique. En outre, une plus grande mobilisation des équipes autour des stratégies élaborées devrait être engagée. Pour cela, les managers devraient être davantage préoccupés par la motivation de leurs collaborateurs tout en entretenant avec eux des relations professionnelles d'*adulte-adulte* afin de favoriser le développement d'une culture de l'évaluation.

Cette recherche suscite plusieurs interrogations. Ainsi, l'aspect administratif qui caractérise encore la GRH des organisations tunisiennes est-il appelé à évoluer vers un aspect plus stratégique comme le suggèrent des études récentes menées dans ce contexte (Gaha et Mansour, 2004 ; Debbabi et Mamlouk, 2005) ? En outre, les facteurs d'évolution vers une considération plus stratégique des ressources humaines sont-ils réunis (environnement favorable, volonté institutionnelle, prise de conscience des dirigeants, etc.) ?

Par ailleurs, des recherches antérieures ont mis en évidence la centralité du rôle des professionnels RH, particulièrement lors de la transformation de la fonction RH d'une gestion administrative vers une gestion stratégique (Beer, 1997). Mais il est clairement apparu dans cette étude que les professionnels RH, de par leur position hiérarchique, sont encore cantonnés à un rôle opérationnel d'exécution des politiques mises en place. Une autre piste de recherche qui serait utile à explorer.

Références

- ALOUANE Y. (1997), *Gestion des ressources humaines*, Tunis : Editeurs : Youssef Alouane – Reiner Biegel.
- AUTIER F., PICQ T. (2002), « Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur du jeu vidéo, une situation paradoxale ? », *Congrès de l'AGRH*, Nantes.
- BAREIL C., BOUDRIAS J-S, SAVOIE A. (2002), « Les pratiques renouvelées de gestion des ressources humaines dans le réseau montréalais de la santé et des services sociaux », *Gestion*; 27 : 3, 64-73.
- BECKER B., GERHART B. (1996), “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects”, *Academy of Management Journal*, 39 : 4, 779-801.
- BECKER B.E., HUSELID M.A., ULRICH D. (2001), *The HR Scorecard*, Boston.
- BEER M. (1997), “The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role”, *Human Resource Management*, 36: 1, 49-56.
- BEN FERJANI M. (1998), Nouveau contexte de l'entreprise tunisienne et pratiques de GRH : cas de quelques entreprises performantes, in Zghal R. (éd) *La gestion des entreprises, contextes et performances*, Tunis : Centre de Publication Universitaire.
- BEN HAMOUDA A. (1992), Culture d'entreprise et gestion des ressources humaines, *Cahiers de l'ERGE*, 1.
- BEN SEDRINE S., GOBE E. (2004), “Mobilité professionnelle et réseaux d'accès à l'emploi des ingénieurs tunisiens diplômés : d'un marché du travail fermé à un marché du travail ouvert” dans GOBE E. (éd), *L'ingénieur moderne au Maghreb*, Paris, Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain, éditions Maisonneuve et Larose, p. 255-273.
- BESSEYRE DES HORTS C-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Editions d'Organisation,.
- BOLWIJNE P., KUMPE T. (1996), “About facts, fiction and forces in human resource management”, *Human systems management*, 15: 3, 161-172.
- CARRIERE J., BARRETTE J. (2005), « Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration », *Revue Canadienne des sciences de l'administration*, 22 : 4, 302-315.
- DEBBABI I., BEN AMMAR MAMLOUK Z. (2005), « Les pratiques de formation, reflet de la GRH en Tunisie », in YANAT, Z., SCOUARNEC A. (éd) *Perspectives sur la GRH au Maghreb*, Paris : Vuibert, 175-192.
- DELERY J.E., Doty H.D. (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 802-835.
- FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer.
- GAHA C., MANSOUR N. (2004), « Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration », *Gestion*, 29 : 2, 19-25.

- GUERIN G., WILS T. (1992), *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal : Les PUM.
- GUERIN G., WILS T. (1993), « Sept tendances clés de la nouvelle GRH », *Gestion*. 18 : 1, 15-25.
- GUERIN G., WILS T., LEMIRE L. (1997), “L’efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines : Le cas de la gestion des professionnels syndiqués au Québec”. *Relations Industrielles*, 52 : 1, 61-90.
- GUERIN G., WILS T. (2002), « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, 27 : 2, 14-23.
- HUSELID M.A., JACKSON S.E., SCHULER, R.S. (1997), “Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 1, pp. 171-88.
- KOCHAN T.A. (1997), “Rebalancing the role of human resources”, *Human Resource Management*. 36 : 1, 121-127.
- LONG R.J (1994), « Commentaire dans le cadre du symposium : La gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé », *Relations Industrielles*, 49 : 1, 175-180.
- LOSEY, M.R. (1999), “Mastering the competencies of HR management”, *Human Resource Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 99-102.
- MAHJOUB Z. (2005), « La gestion des ressources humaines en Tunisie », in YANAT Z., SCOUARNEC, A. (éd), *Perspectives sur la GRH au Maghreb* Paris : Vuibert, 161-164.
- MEIGNANT A. (2000), *Ressources humaines, déployer la stratégie*, Paris : Editions Liaisons.
- PERETTI J-M. (1999), « Performance et globalisation », *Personnel*. 397, 71-74.
- REHAYEM G-P. (2003), *Supervision et direction des ressources humaines*, Québec : Gaëtan Morin éditeur, 3^{ème} édition.
- ROJOT J., Le FLANCHEC A. (2004), « Une étude de la relation entre stratégies d’entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 51, 24-38.
- ULRICH D. (1996), *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press.
- ULRICH D. (1997), *Human Resource champions : the next agenda adding values and delivering results*, Harvard Business School Press.
- ULRICH D., SMALLWOOD N. (2005), “HR’s new ROI: return on intangibles”, *Human Resource Management*, 44: 2, 137-142.
- SHEPPEC M.A, MILITELLO J. (2000), “Strategic HR configurations and organizational performance”, *Human Resource Management*, 39: 1, 5-16.
- SPARROW, P.R., Marchington, M. (1998), *Human Resource Management: The New Agenda*, Pitman Publishing, London.
- WILS T., LE LOUARN J-Y., GUERIN G. (1991), *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : les P.UM.

YOUNDT M.A.; SNELL S.A., DEAN J.W, LEPAC D.P. (1996), « Human Ressource Management, Manufacturing Strately, and Firm Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 836-866.

YOUNDT M.A, SNELL, S.A (2004), “Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance”, *Journal of Managerial Issues*, XVI: 3, 337-360.

ZGHAL R. (2005), « La question des ressources humaines en Tunisie », in YANAT Z., SCOUARNEC, A. (éd) *Perspectives sur la GRH au Maghreb*, Paris : Vuibert. 165-174.