

**L'avenir de la fonction RH dans le contexte économique Algérien : une
vision prospective**
**The future of the HR function in the Algerian economic context : a prospective
vision**

Dr Mohammed El Amine MECHEROUR ^{1*}, Dr Ishaq HACINI ²

¹ Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des
Compétences (LAPDEC), Université de Mascara, amine.mecherour@univ-mascara.dz

² Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des
Compétences (LAPDEC), Université de Mascara, i.hacini@univ-mascara.dz

Reçu le: 30/04/2021

Accepté le: 13/05/2021

Publié le: 03/06/2021

Résumé:

L'étude vise à prospecter les orientations futures de la fonction RH dans le contexte économique Algérien. L'étude comportait 20 acteurs en GRH (dont 16 DRH et RRH exerçant au sein d'entreprises économiques de l'ouest Algérien et 04 experts académiques en GRH). La méthodologie appliquée dans cette étude est la démarche de prospective des métiers (Scouarnec et Boyer, 2009), les données ont été collectées par le biais des entretiens directifs et par la distribution des questionnaires prospectifs en deux phases. Ces données ont été analysées et traitées en s'appuyant sur la méthode Mactor (Acteurs, Objectifs, Rapports de force) en sachant que cette dernière est l'une des techniques les plus importantes dans la méthodologie de la prospective des métiers.

Après avoir effectué une analyse prospective sur le système de développement de la fonction RH dans l'avenir, nous avons pu détecter l'existence d'une forte coalition future d'experts académiques avec la plupart des praticiens de la GRH à propos de la nécessité de développer cette fonction dans le contexte économique algérien en se basant sur la logique des compétences dans les différents domaines.

Mots clés: Fonction RH, Méthodologie de la prospective, Acteur, L'entreprise économique.

JEI Classification Codes: C42, M12, O15.

Abstract:

The study aims to explore the direction of the HR function in the future in the Algerian economic context. The study sample included 20 actors in HRM (including 16 HR directors and RRH practicing in economic enterprises in the west of Algeria and 04 academic experts in HRM).

The methodology applied in this study is the business prospective approach (Scouarnec and Boyer, 2002). Data were collected using interviews and a two-phase prospective questionnaire. Data were analyzed and processed using the Mactor method (Actors, Objectives, Power Relations), which is one of the most important methodology in prospective studies.

After data analysis the study detect the existence of a strong future consensus between the academic experts and most HRM practitioners about the necessity to develop the function of HR in the Algerian economic context focussing on the competencies and skills.

Keywords: HR function, Methodology of prospective, Actor, Economic enterprise.

JEI Classification Codes : C42, M12, O15.

* *Auteur correspondant*

1. Introduction:

La fonction RH a connu de profonds développements au cours des cinquante dernières années, ces mutations ont produit plusieurs théories modernes qui ont essayé et qui essaient toujours de trouver des solutions aux problèmes rencontrés par ses praticiens. Les experts du domaine s'accordent à dire que cette fonction est encore soumise à d'autres changements dans l'ère actuelle, cela pose de nombreuses questions sur les changements qui se produisent à l'avenir de cette fonction et la façon dont s'adaptera son praticien. Ce dernier va se transformer comme un stimulateur d'intelligence des métiers en développant ses comportements et politiques de management dans le cadre d'une nouvelle logique économique basée sur la qualité, la compétence, l'innovation et la durabilité. Dans ce contexte et selon Rechenberg (2017), un titre est venu en tête de la couverture extérieure de la Harvard Business Review dans son numéro de "juillet/août" sur l'année 2015, qui est : "il est temps d'apporter un changement radical dans le domaine des ressources humaines et construire quelque chose de nouveau" (ريتشنبرج ، 2017)

En se basant sur la logique de l'avenir de la fonction RH, nous remarquons que cette dernière demande que son praticien se doit d'être pro-actif et interactif avec les différents environnements réglementaires, organisationnels, économiques et sociales dans lesquels la GRH actuelle se développe (Bourdreau & John, 2011), alors que la question sur les perspectives d'avenir à quant à elle besoin de construire un pont entre la science (les concepts et approches théoriques) et la pratique au sein des organisations (structures ?), ce pont est une occasion pour atteindre des résultats concrets et faire la différence dans un monde marqué de plus en plus par la complexité croissante (Huselid, 2011) ; (Bjorkman, Mats, Makela, & Smale, 2014). Dans ce contexte, la domination au 3e millénaire est faite pour ceux qui ont les capacités et les compétences nécessaires pour faire face à différentes mutations et surmonter les obstacles à la réussite et le développement.

L'entreprise économique algérienne n'est pas loin de cette bataille, notamment à l'heure des changements connus par cette dernière en raison de plusieurs facteurs économiques, institutionnelles ou organisationnelles, juridiques et psychosociaux ... etc depuis l'indépendance jusqu'à nos jours. Cette étude vise donc à aborder la problématique suivante : *Comment interagissent les différents acteurs (les experts académiques et les praticiens de la fonction RH au sein des entreprises économiques algériennes) vis-à-vis de leurs objectifs dans le contexte du développement de cette fonction ?*

2. Cadre théorique :

2.1. La Fonction RH :

La fonction RH est considérée parmi les fonctions les plus importantes dans l'organisation du 3^{ème} millénaire, où elle est liée à ses politiques et pratiques de la stratégie générale pour assurer la survie et atteindre le plus d'objectifs à la lumière de cet environnement volatil. (Mecherour, Hacini, & Semmache, 2018)

Il est difficile de pouvoir définir d'un seul trait de plume qu'est-ce que la fonction RH, mais « Crozet et Martory » ont résumés cette fonction comme étant : la gestion des hommes au travail dans les organisations (Soulez-Chloé , 2017, p. 19). Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut (Lethielleux , 2017, p. 17)

Selon Rendell : « Le futur n'est pas un endroit où nous allons, mais un endroit que nous créons » (Frimousse , Igalens , Orsoni , & Thevenet , 2014, p. 71). De ce point, on peut dire que l'avenir de cette fonction est la responsabilité de tous les acteurs, y compris les académiciens

dans les laboratoires, les universités ou les centres de recherche ...etc ainsi que les praticiens de cette fonction au sein des différentes organisations.

En suivant les différentes études académiques et enquêtes modernes qui concernent l'avenir de la fonction RH, nous constatons que tous les chercheurs et spécialistes dans le domaine RH sont d'accord pour dire que cette fonction est à la croisée des chemins, entre les transformations sociales, sociétales, environnementales, économiques et technologiques ...etc

Lorsque plusieurs voix appellent à la nécessité de surmonter cette fonction, les lacunes actuelles en particulier : la déshumanisation du travail, l'absence de vision prospective, la rationalisation du travail compte tenu des outils disponibles ...etc. On peut également dire qu'il n'y a pas une vision uniforme pour l'avenir de cette fonction car cette dernière change ses pratiques et ses caractéristiques selon plusieurs facteurs : la taille de l'organisation, le secteur d'activité et l'environnement ou le pays dans lequel l'organisation est active ...etc. Cela nécessite que tous les acteurs de cette fonction (les académiciens dans les différents centres de recherches, laboratoires, universités ainsi que ceux dans les différentes organisations comme le DRH, le RRH, Responsable de formation ...etc) doivent la faire adapter en appliquant une configuration éphémère optimale du moment.

2.2. La prospective des métiers :

Selon Scouarnec, Parler de prospective des métiers, c'est se positionner dans le champ de la Fonction RH et y inclure une dimension temporelle. (Boyer & Scouarnec , 2005)

Scouarnec (2002) propose la définition suivante de la démarche prospective : « elle est de l'ordre de l'anticipation, même imparfaite, des changements, des discontinuités, des éventualités. L'objectif n'est pas de décrire l'état futur le plus probable mais d'élaborer différents cheminements ou développements plausibles compte tenu des degrés de liberté des acteurs en jeu ». Il s'agit d'une démarche systémique de l'ordre de l'anticipation des devenir possibles (Hulin , 2010, p. 39).

Autrement dit, la prospective des métiers est un travail d'anticipation de l'avenir et de ses conséquences sur les métiers afin d'imaginer les solutions en termes de politique de GRH et de gestion des compétences (Soulez-Chloé , 2017, p. 38).

Boyer et Scouarnec (2002, 2009) ont développés la méthode PM qui associe les acteurs-experts et comprend quatre étapes : l'appréhension contextuelle, la pré-formalisation, la construction et la validation. (Boyer & Scouarnec , 2009)

2.3. L'application de la méthodologie PM dans la GRH :

La prospective en GRH a pour objectif d'anticiper sur les évolutions des principaux métiers d'une organisation (Noguera & Lartigau , 2009). Un exercice de prospective appliqué permet à l'organisation d'éviter le modèle de la pénurie ou des tensions en ayant un balayage du champ des possibles en matière de main-d'œuvre disponible sur le marché de l'emploi ainsi de préparer les profils dont elle aura besoin demain, cet exercice permet à l'individu aussi de prendre conscience des risques d'exclusion et de se préparer à une nouvelle posture ou l'acteur est responsable de sa vie professionnelle. (Boyer & Scouarnec , 2009, p. 309)

Selon Scouarnec et Yanat (2003) La prospective présente un intérêt en GRH, car elle consiste à appréhender les possibles innovations organisationnelles, les nouveaux comportements au travail et pour les DRH de pouvoir anticiper les compétences ou métiers nouveaux, en transformation ou en disparition (Noguera & Lartigau , 2009), et pour Boyer (2005) la prospective de métier permet une gestion des RH innovante dans le sens où elle prend

en compte à la fois les évolutions internes et externes à l'organisation (Noguera & Lartigau , 2009), elle permet aussi de mettre en œuvre des modes de gestion anticipées de l'emploi et de renouveler les démarches de GPEC grâce à la notion de métier. Cette démarche PM permet aussi de montrer « le dialectique possible individu – organisation » par l'intermédiaire d'exercices de métier réalisés de manière intra ou inter organisationnelle (Peretti , 2017, p. 181). Finalement, la démarche PM permet d'envisager les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnels, comportements et savoir être, qui seront demain les plus à même de servir l'organisation (Mérindol , Évelyne , David, & Catherine , 2009).

3. Partie empirique :

3.1. Choix méthodologiques :

Les chercheurs ont utilisé la méthode PM pour tenter de prospecter la fonction RH dans le contexte économique algérien. Les dimensions de l'étude ont été étudiées, analysées et comparées en convertissant des variables non quantitatives en variables quantitatives mesurables dans le but de les traiter, notamment en ce qui concerne la méthode MACTOR et aussi la discussion des résultats pour finalement fournir l'ensemble des suggestions.

Compte tenu des difficultés rencontrées pour mener ce type d'études dans le contexte algérien en général, alors qu'il est difficile d'appliquer rigoureusement toutes les étapes de la méthodologie PM notamment la 3ème étape « organisation d'une journée de travail ». Cela est dû aux capacités limitées des chercheurs et de la difficulté de concrétiser cette étape sur le terrain par le biais de deux chercheurs seulement, considérant que les études prospectives sont généralement menées par un ensemble de chercheurs et experts sous forme d'équipes de travail, de laboratoires et de centres de recherches ...etc

Dans un premier temps, nous avons recherché et découvert diverses études prospectives similaires à la nôtre et les outils qui y sont utilisés. Ensuite la conception du modèle de l'entretien en se basant sur ces études précédentes avec quelques modifications et ajouts afin de l'adapter au contexte algérien en ajoutant aussi une question sur les objectifs de chaque acteur dans le développement de la fonction RH afin d'analyser les orientations futures des différents acteurs.

Dans une autre étape, des entretiens directs d'une durée située entre 50 à 90 minutes ont été menés avec les différents acteurs impliqués dans le système, y compris des experts académiciens de diverses universités algériennes ainsi que des praticiens de ressources humaines dans différentes entreprises économiques algériennes au niveau de l'ouest algérien afin de pouvoir analyser le système de développement de cette fonction en avenir ainsi de préparer la matrice "Acteurs / Acteurs" en adoptant des mesures spéciales allant de (0 à 4), chaque numéro donne l'impact potentiel de chaque acteur sur un autre. Ceci est basé sur les règles expérimentales les plus importantes qui sont acceptées dans l'analyse des jeux d'acteurs par la méthode MACTOR.

Les chercheurs, dans une troisième étape, ont extrait les objectifs de chaque acteur concernant le développement futur de la fonction RH afin de les utiliser dans la conception du questionnaire prospectif comme deuxième outil d'étude en se basant sur une autre échelle dans le remplissage de la matrice "Acteurs / Objectifs" afin de positionner les acteurs sur les objectifs et savoir en identifiant aussi l'accord ou le désaccord de l'acteur par rapport à l'objectif.

3.2. Échantillon de l'étude :

L'échantillon de l'étude se compose de 04 experts¹ académiques spécialisés dans le domaine RH en Algérie (sont considérés comme des référents dans ce domaine en Algérie) ainsi que 16 praticiens de la fonction RH (DRH et RRH) au sein des différentes entreprises économiques algériennes au niveau de trois villes (Mascara, Oran et SBA), où l'échantillon a été retiré de manière ciblée en ciblant les moyennes et grandes entreprises économiques publiques (moyennes et grandes) de plus de 10 ans et dont le nombre d'individus est supérieur à 150. Ceci afin de produire des résultats satisfaisants et peut-être généraliser dans une certaine mesure.

3.3. Traitement et analyse des données :

Nous avons opté pour le logiciel MACTOR afin de saisir les données relatives aux futurs objectifs des acteurs. Ensuite les données ont été traitées selon les tests qui atteignent l'objectif de l'étude à l'aide de quatre techniques d'analyse du jeu des acteurs comme suit :

- Influences et dépendances des acteurs : à travers un plan des influences et dépendances des acteurs ainsi que des plans et des graphes de convergences entre acteurs.
- Rapports de force entre acteurs : à travers l'histogramme des rapports de force et de mobilisation des acteurs sur les objectifs.
- Balance des positions par objectif évalués
- Convergences et des divergences entre acteurs : à travers un plan et des graphes des distances entre acteurs, ainsi que le plan des distances entre les objectifs des acteurs.

3.4. Description statistique de l'échantillon de l'étude :

Table N°1.

Répartition de l'échantillon des entreprises économiques

La variable	La catégorie	Le pourcentage %	La variable	La catégorie	Le pourcentage %
Type	Economique publique	56,2	Nombre des salariés	50-500	37,5
	Economique privée	43,8		501-1000	31,2
	Total	100		Plus de 1000	31,2
Nature de l'activité	Industrielle	56,2	Total		100
	Commerciale	18,8	Âge de l'entreprise (Ans)	10-15	06,2
	Service	25		16-20	12,5
Total	100	21-25		00	
Taille de l'entreprise	Moyenne	18,8	Plus de 25 ans	81,2	
	Grande	81,2	Total		100
Total		100	Total		100

Source : Préparé par les chercheurs

Les résultats affichés dans le tableau ci-dessus nous permettent de savoir que 56% de l'échantillon des entreprises économiques algériennes sont des entreprises publiques, alors que le pourcentage des entreprises économiques privées est de 44%, et que 56,2% de l'ensemble des entreprises économiques sont industrielles, quant aux commerciales, elles représentent 19%

¹ Pr TABETI Habib, Pr KHIAT Assya, Pr BOUKHEMKHEM Abdelfetah et Pr IRKI Hocine.

alors que l'activité de service représente 25% de ces entreprises. Quant à sa taille, plus de 81% de l'échantillon des entreprises économiques sont de grande taille et leur âge dépasse les 25 ans.

En ce qui concerne le nombre des salariés, 68% de ces entreprises se situent entre 50 et 1000 travailleurs (sachant que le plus petit nombre est de 150 salariés), et qu'environ 32% de ces entreprises dépassent le nombre de salariés : 1000 personnes (sachant que la plus grande de ces entreprises emploie environ 12 000 personnes)

Compte tenu de l'ensemble de ces facteurs, nous les voyons suffisants pour aider l'étude à produire des résultats plus réalistes et ils ont une grande fiabilité qui permet de prospecter la fonction RH dans le contexte économique algérien et anticiper ses perspectives d'avenir vers l'horizon : 2030.

3.5. L'identification des acteurs de la fonction RH et leurs objectifs :

À partir des entretiens de première phase, nous avons finalisé une liste de vingt acteurs considérés comme jouant un rôle central sur le développement futur de la fonction RH en Algérie. Une liste de quarante-deux objectifs a été aussi finalisée. Ces objectifs sont considérés comme les objectifs poursuivis par les vingt acteurs identifiés ci-dessous dans les grandes entreprises qui commandent l'avenir de la fonction RH en Algérie.

Table N°2.

vingt acteurs et quarante-deux objectifs

Les acteurs	N°	Les objectifs
Expert 01 (Univ Mascara)	01	L'élaboration des référentiels des emplois et des compétences
	02	La concentration sur la gestion par compétences.
	03	Assurer l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés.
Expert 02 (Univ d'Oran2)	04	Professionnaliser le profil des praticiens RH
	05	Pratiquer des recrutements par la compétence pas par le diplôme
	06	Développer la RH 2.0
	07	Nécessité de considérer l'homme en tant que la source de la richesse dans l'économie fondée sur la connaissance.
Expert 03 (Univ Jijel)	08	Améliorer la qualité de vie au travail pour motiver les employés
	09	L'évaluation objective de la performance
Expert 04 (Univ Médéa)	10	Donner à la fonction RH un statut plus particulier dans la gestion stratégique de l'organisation
	11	Trouver des solutions aux problèmes de RH
RRH Sonatrach (Oran)	12	Disponibiliser les compétences nécessaires de l'entreprise
	13	Le développement des carrières et l'anticipation des futures fonctions à chaque employé selon ses capacités et ses compétences
DRH Sonelgaz (Oran)	14	La concentration sur la formation des salariés et en particulier les métiers de base.
	15	Assurer une large diffusion de toute information au sein de l'entreprise ainsi que faciliter l'accès à ces dernières pour tous les salariés.
DRH Air Algérie (Oran)	16	Etre à l'écoute des salariés (leurs problèmes, regards ...)
	17	Accompagner les employés afin de développer leurs compétences et d'atteindre leurs objectifs ainsi que leurs inspirations mais également faire plus attention à leurs besoins.

RRH Port (Oran)	18	Aller vers le marketing RH
	19	La bonne gestion des carrières à travers l'évaluation du salarié suivant son intégration (ce qui est une évaluation dite « à chaud » mais aussi après chaque période (qui est l'évaluation « à froid »)
RRH Tubex (Oran)	20	Motiver et fidéliser les salariés
	21	Améliorer l'organisation pour plus de flexibilité et de polyvalence
DRH ENIE (SBA)	22	développer les compétences tout au long de la carrière
	23	Participer à la gestion stratégique de l'organisation (conception et élaboration des programmes de formation...)
DRH Hasnaoui (SBA)	24	Mettre en application la stratégie de l'entreprise
	25	Mettre en disposition toutes les RH nécessaires à temps afin d'atteindre les objectifs fixés
DRH Azzouz (SBA)	26	Créer un climat favorable de travail basé sur la confiance entre tous les collaborateurs de l'entreprise
	27	Assurer la sécurité et la santé au travail
	28	Minimiser le taux d'absentéisme et de Turnover afin d'éviter que l'entreprise ne perde les savoir-faire et la production
DRH Chiali (SBA)	29	Attirer les talents
	30	Responsabiliser les salariés à tous les niveaux
DRH Lafarge (Mascara)	31	Optimiser les RH en les qualifiant pour occuper des postes de polyvalence mais aussi de spécialité
	32	Réduction des coûts liés aux RH
DRH Algérie Télécom (Mascara)	33	Soutenir le développement de l'activité de l'entreprise en suivant la stratégie de modernisation selon les critères internationaux
	34	Faciliter l'ensemble des processus RH pour les adapter avec les exigences de développement des affaires
DRH Algérienne des Eaux (Mascara)	35	L'humanisation de la GRH au sein de l'entreprise
	36	Minimiser les conflits individuels et collectifs au sein de l'organisation
DRH IRRIGOUT (Mascara)	37	Intensifier et augmenter les chances de formation pour tous les salariés dans différents domaines
	38	Rapprocher l'administration de plus en plus envers les salariés pour améliorer les services liés au RH
DRH ETOSA (Mascara)	39	Inciter les salariés à apprendre de nouvelles compétences nécessaires à l'entreprise, pour atteindre la valorisation de ces dernières ainsi que la reconnaissance et la validation.
DRH Agrodiv (Mascara)	40	Aider la direction générale à assurer la durabilité et la rentabilité de l'entreprise
DRH BAG (Mascara)	41	Appliquer les textes et les procédures juridiques liées à la GRH au sein de l'entreprise
	42	Gérer les affaires sociales de l'entreprise

Source : Préparé par les chercheurs

3.6. Discussion de résultats :

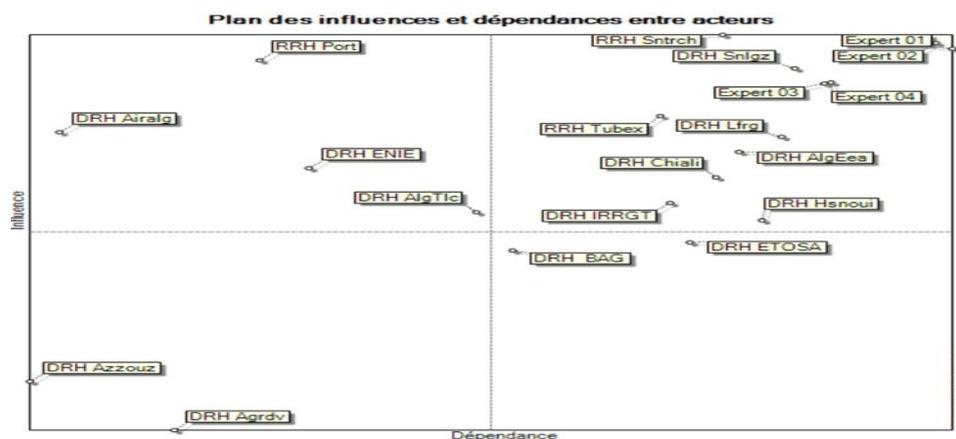
À ce stade de l'analyse, nous visons à classer les acteurs comme dominants et relais dans le système de développement futur de la fonction RH. Ensuite, identifier les acteurs les plus intégrés car leur intégration découle de leur accord total sur les objectifs de chacun, cela indique

leur contribution au développement de cette fonction. Par la suite, nous définissons les objectifs sur lesquels les acteurs s'accordent puis l'identification des futures alliances possibles entre différents acteurs pour le succès le système de développement de la fonction RH dans le contexte économique algérien.

3.6.1. Les influences et dépendances entre acteurs :

En se basant sur la représentation graphique des résultats sur ce plan qui représentent les influences et les dépendances entre les acteurs, on peut dresser un classement afin de visualiser les acteurs qui sont les plus influents et ceux qui sont les plus dépendants, en fonction du rôle qu'ils jouent dans le système, ce plan répartit les acteurs selon leur position en divisant celui-ci en quatre quartiers :

Figure N° 1.
Plan des influences et dépendances entre acteurs



Source : Résultats de MACTOR

Ce plan apporte une visualisation des positions relatives et permet d'effectuer une typologie des acteurs. Il se décompose en quatre cadrans faisant apparaître quatre catégories d'acteurs :

- **Acteurs dominants** (Nord-ouest) : ils disposent d'une influence forte sur les autres sans être eux-mêmes fortement influencés, ce sont essentiellement le DRH ENIE, le RRH Port d'Oran, le DRH Algérie Télécom et le DRH Air Algérie, parce qu'ils contribuent grandement au développement de la fonction RH en Algérie en appliquant des pratiques modernes (Marketing RH, Empowerment et RSE ...etc), elles peuvent dépasser celles appliquées dans d'autres entreprises économiques en Algérie.

- **Acteurs relais** (Nord-Est) : ceux qui sont à la fois fortement influents et fortement dépendants, cela signifie qu'ils disposent de moyen pour mener à bien leurs projets de développement concernant la fonction RH mais sont également sous l'influence des actions que déploient sur eux les autres, ce sont les experts 01 et 02 en les considérant comme des académiciens qui tentent de guider le développement de cette fonction et de le mettre dans le cadre approprié en adaptent les pratiques de la fonction RH avec les caractéristiques de l'environnement interne et externe des entreprises économiques et algériennes. En ce qui concerne DRH Sonelgaz et le DRH Sonatrach qui ont une forte influence sur le système de développement de la fonction RH avec la représentation les entreprises économiques les plus importantes et développés en Algérie dans le domaine RH. Alors que nous trouvons d'autres praticiens RH : RRH Tubex, DRH Algérienne des Eaux, DRH Lafarge et chiali sont dans une position de dépendance au projet de développement de la GRH en Algérie. Ils ont une grande

influence car ils contrôlent le développement au niveau de leurs entreprises en jouant un rôle important en termes de compétences requises mais aussi sur les pratiques appliquées dans ces entreprises.

- **Acteurs dominés** (Sud-Est) : ceux qui disposent d'une faible influence dans le système de développement de la fonction RH et qui sont fortement influencés par les autres, ce sont : DRH BAG et DRH ETOSA d'autant plus que ses formations initiales sont dans le domaine du droit et non pas la gestion. Ils n'ont pas suffisamment conscience de l'importance de leur rôle dans le développement de la fonction RH et en les limitant à appliquer les textes légaux et réglementaires liés à cette fonction.

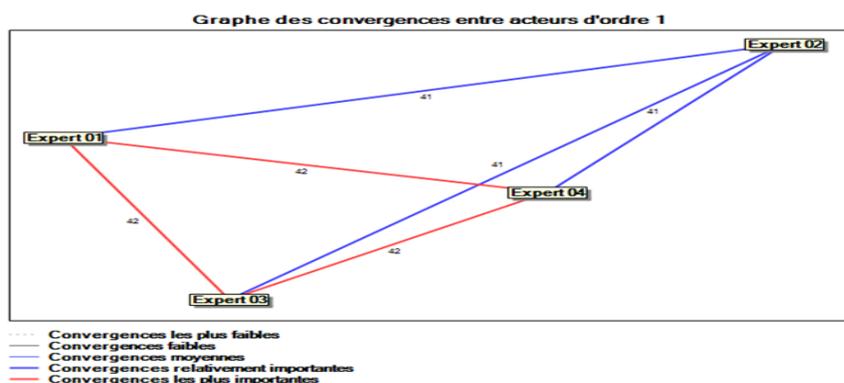
- **Acteurs autonomes** (Sud-Ouest) : ceux qui sont à la fois faiblement influents et faiblement dépendants, ce sont : le DRH Azzouz et le DRH Agrodiv en raison de leur faible contribution au développement de la fonction RH. Cela peut être dû à la taille et à l'activité des deux entreprises, qui nécessitent des compétences limitées, contrairement à d'autres entreprises économiques qui attirent les talents, développent les compétences et appliquent des pratiques modernes afin de pouvoir faire face aux différentes transformations, notamment technologiques et organisationnelles.

3.6.2. Convergence entre acteurs :

D'après la matrice des convergences simples (Acteurs X. Acteurs) on peut identifier le degré de convergences des acteurs selon les graphes suivants (02, 03 et 04) montrent les liens des convergences entre les différents Acteurs, ils aident notamment à identifier les alliances et conflits éventuels avec des différents taux de convergences :

Figure N° 2.

Graphe de convergences entre les experts académiques



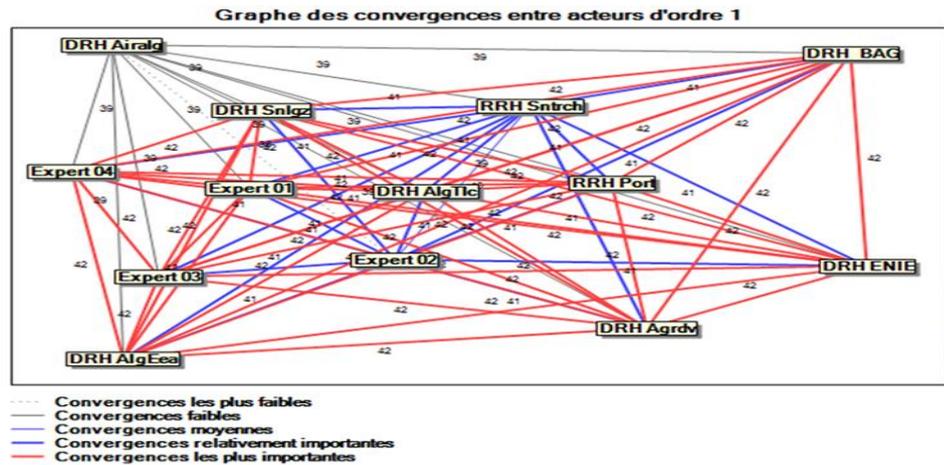
Source : Résultats de MACTOR

À partir de ce graphe nous remarquons que trois experts (01, 03 et 04) ont des convergences très importantes, étant donné qu'ils se retrouvent dans le même contexte pour développer la fonction RH, en se concentrant sur les compétences et les pratiques requises qui s'adaptent aux caractéristiques des entreprises économiques algériennes. Alors que l'expert 02 a des convergences relativement importantes avec les trois autres experts, parce qu'il vise à appliquer des pratiques un peu plus modernes que la réalité de l'environnement des affaires algériennes. Cependant, cet expert reste à peu près dans le même contexte de développement de cette fonction. Cela prouve que tous les experts académiques ont presque le même positionnement ainsi que l'orientation vers le développement de la fonction RH en Algérie.

On peut clarifier les convergences entre ces experts académiques et les praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques publiques comme suit :

Figure N° 3.

Graphes de convergences entre les experts académiques et les praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques publiques



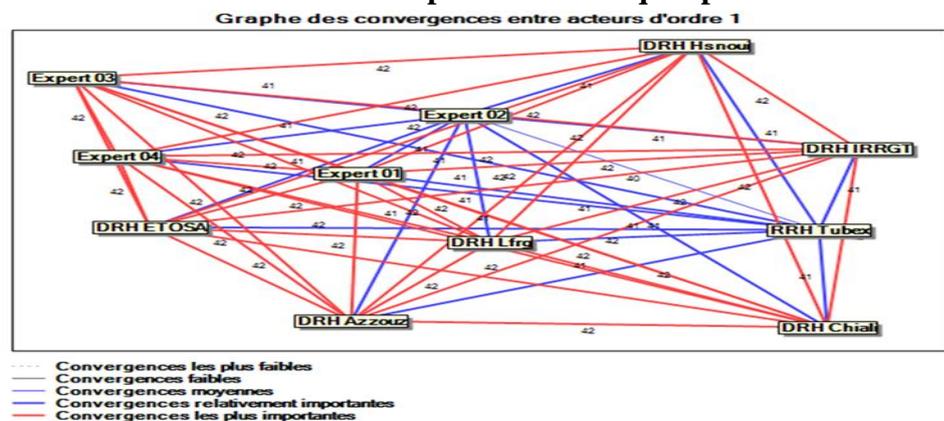
Source : Résultats de MACTOR

La figure 03 montre l'existence d'importants liens de convergence entre les praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques publiques, ce qui constitue un terrain fertile pour la construction d'alliance future pour le développement et la fonction RH dans l'avenir en Algérie. Alors que nous constatons que les liens de convergences du DRH Sontrach avec les autres praticiens sont relativement importants en raison de la spécificité de l'activité de l'entreprise, qui nécessite des compétences spéciales et des modes administratifs spéciaux, donc une GRH propre qui peut être un peu différente de celle des autres entreprises publiques. Le seul acteur dont les liens de convergence avec les autres acteurs étaient de très faible à faible, est le DRH Air Algérie, ce dernier estime que cette fonction n'a pas encore atteint le niveau préconisé par les experts académiques considérant que la réalité est loin d'être ce qu'elle devrait être.

De manière générale, nous constatons que les praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques publiques dans un bon positionnement pour créer une future alliance avec les experts académiques pour développer cette fonction en Algérie.

Figure N° 4.

Graphes de convergences entre les experts académiques et les praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques privées



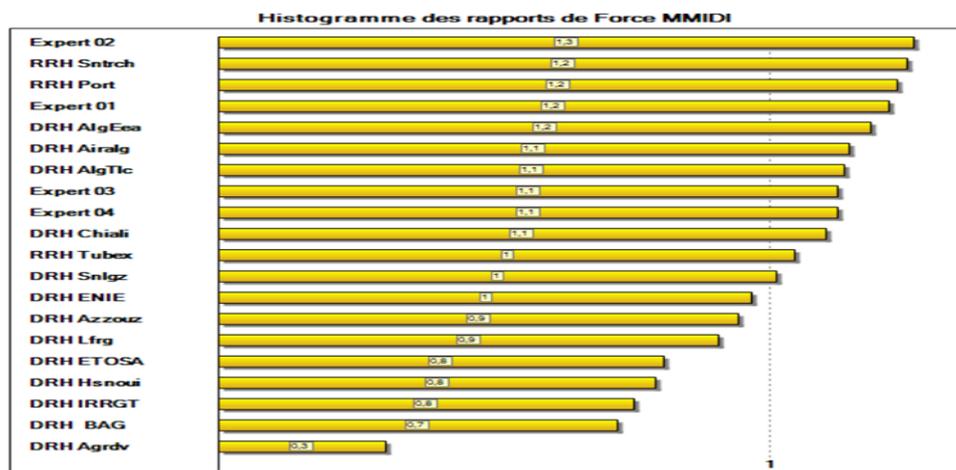
Source : Résultats de MACTOR

Par extrapolation de la figure 04, nous constatons que tous les liens de convergence entre les praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques privées sont très importants et relativement important, sauf la convergence moyenne entre l'expert 02 et le RRH Tubex, ce dernier a de grandes difficultés à appliquer les pratiques qu'il a acquises lors de sa formation initiale sous l'encadrement de l'expert 02 (formation du 3^{ème} cycle : doctorat en gestion et marketing RH) en raison de plusieurs obstacles culturels et organisationnels ... etc (la mentalité et les convictions du travailleur algérien, règlements inflexibles ...)

En général, on peut dire que les praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques privées sont dans un bon positionnement eux aussi pour créer une future alliance avec les experts académiques plus forte par rapport celle qui concerne les praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques publiques en raison des spécificités des entreprises privées, qui sont quelque peu flexibles dans leurs règlements et organisations, contrairement aux entreprises économiques publiques dans une certaine mesure, qui sont liées par des décisions centrales reçues par des entreprises mères sans impliquer les praticiens de cette fonction dans les unités opérationnelles et ses directions (filiales)...etc

3.6.3. Rapports de force :

Figure N° 5. Histogramme des rapports de force



Source : Résultats de MACTOR

L'histogramme des rapports de force indique le degré d'intégration (Poids relatif) des acteurs dans le système de développement de la fonction RH en Algérie, les plus en accord avec les objectifs étant les plus intégrés dans ledit système, où il est clair que les deux experts 01 et 02 ainsi que les praticiens de la fonction RH dans les entreprises Sonatrach, (port d'Oran et Algérienne des Eaux), ont un poids fort et cela correspond au rôle majeur qu'ils jouent dans le développement de la fonction RH.

On trouve par exemple les experts, en particulier 01 et 02 qui s'efforcent de s'ouvrir aux milieux professionnels en renforçant la conscience de l'importance du développement de cette fonction par rapport à d'autres fonctions de l'entreprise et son rôle dans la création de valeur, ainsi que de construire des ponts de communication entre les universités (les laboratoires et les centres de recherche ...etc) et les entreprises économiques en concluant des accords et des rencontres nationaux et internationaux réunissant des universitaires (académiciens) et des praticiens de cette fonction comme le colloque international du 14 et 15 mai 2012 sous le titre : « Evolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction RH » ainsi que la rencontre nationale du 05 mars 2014 sous le titre : « La GRH vue par les praticiens », en plus

du colloque national qui sera organisé en 2020 sous le titre : « *Les nouvelles pratiques de la fonction RH à l'heure de l'économie du savoir* » tout en travaillant à trouver des solutions aux problèmes des ressources humaines au sein des entreprises économiques avec les différentes recherches de terrain et approfondissement des axes clés de l'évolution de la fonction RH.

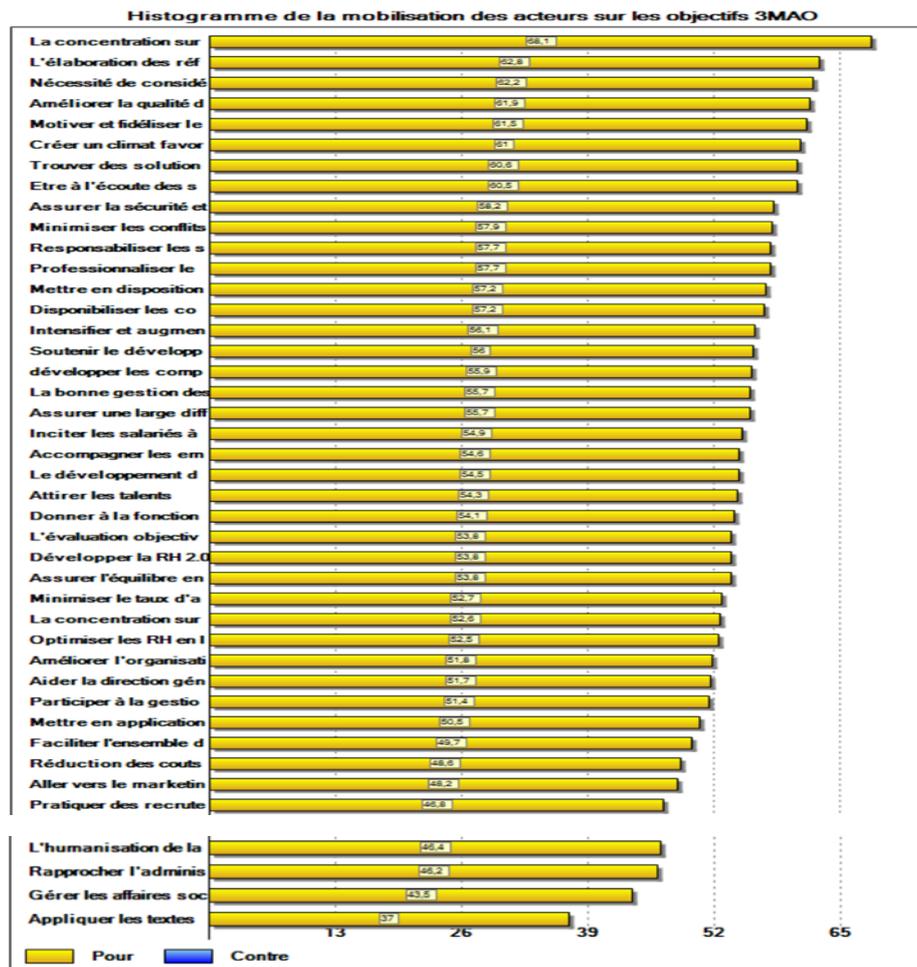
Nous trouvons aussi que lesdits praticiens ont un rôle majeur dans le développement de cette fonction en pratiquant des méthodes de gestion modernes conformes aux transformations organisationnelles et technologiques actuelles comme la rémunération basée sur la compétence, le E-formation, le E-recrutement, le marketing RH ...etc. On note également que les autres praticiens de la fonction RH comme le DRH Tubex ,Chiali et Sonelgaz, Lafarge et ENIE ...etc, leurs poids sont classés selon leur importance et le degré de leur contribution au développement de cette fonction, chacun selon ses capacités en travaillant pour rendre l'organisation plus souple, impliquer les salariés dans la prise de décision et l'assurance de partage de l'information et la participation à la gestion stratégique...

Finalement, nous constatons que le DRH Agrodiv et le DRH de l'entreprise BAG sont moins intégrés au système, cela est dû à leur faible rôle dans le système de développement de la fonction RH d'autant que ses formations initiales étaient dans le domaine du droit. Cela rend leur orientation purement administrative limitée à l'application des textes réglementaires et juridiques qui concernent cette fonction loin de la gestion stratégique des RH.

3.6.4. La mobilisation des acteurs sur les objectifs :

Figure N° 6.

Histogramme de mobilisation des acteurs sur les objectifs



Source : Résultats de MACTOR

Cet histogramme permet de visualiser la mobilisation des acteurs sur les objectifs, où il ressort clairement que tous les acteurs sont fortement d'accord avec le premier objectif : « *La concentration sur la gestion par compétences* ». Les acteurs estiment que le développement de la fonction RH nécessite de se focaliser principalement sur la logique de la compétence en particulier dans le processus de recrutement, évaluation, rémunération et gestion des carrières ...etc cela encourage le développement de la performance de GRH, alors que ces derniers sont en accord à des degrés divers sur l'importance des objectifs qui suivent : *motiver et fidéliser les salariés, considérer l'homme en tant que la source de richesse, assurer une large diffusion de toute information, développer la RH 2.0* ...etc. Ces objectifs sont considérés comme les principaux pivots pour le développement de la fonction RH à l'avenir, ce qui est basé sur le principe que l'investissement dans les ressources humaines est la fondation pour le développement de cette fonction comme il est également basé au cœur du système de développement de la fonction RH dans l'avenir. Alors que la réalisation de ce principe garantit un développement et une transformation concrète des compétences humaines, cela rend sa gestion adaptée aux exigences du développement des affaires et de l'activité de l'entreprise conformément aux normes internationales (Gestion de la qualité, management des connaissances ...etc). Donc on peut dire que la pleine disposition des acteurs à atteindre ces objectifs indique leur conscience de l'importance de leur rôle dans le développement de leur métier.

Nous constatons aussi qu'il y a des autres objectifs qui sont en bas du classement selon la mobilisation des acteurs comme : *la réduction des coûts liés aux RH*, alors qu'ils sont des objectifs complémentaires et l'atteinte des premiers objectifs nécessaires impliquera inévitablement l'atteinte de ces objectifs, qui ne font que soutenir le système de développement de la GRH en Algérie.

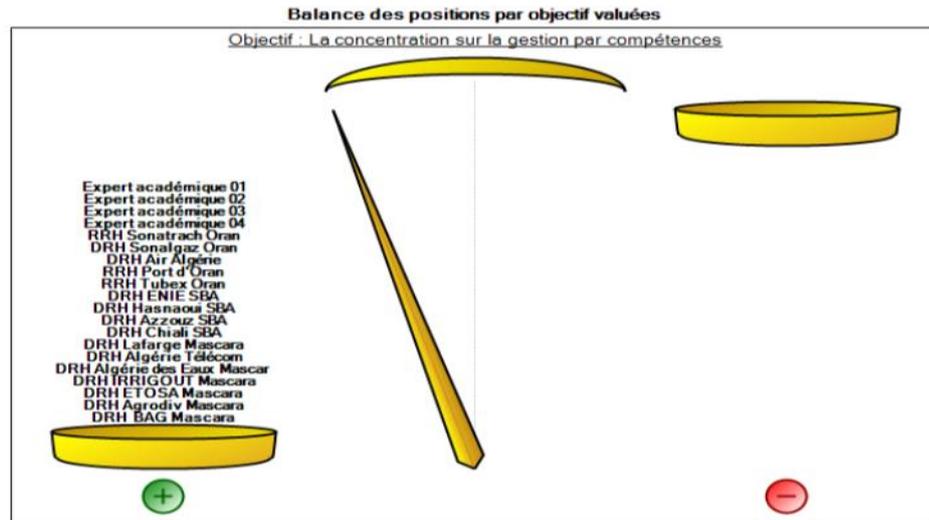
3.6.5. La position des acteurs sur les objectifs :

Nous pouvons constater de ce qui précède que, tous les acteurs sont engagés dans le jeu et sur tous les objectifs, alors que l'objectif le plus important qui mobilise tous les acteurs et qui a une réalisation qui selon nous est considérée comme une contribution au développement de la fonction RH dans le contexte économique algérien sont comme suit :

- **Objectif N° 02** « la concentration sur la gestion par compétences » : C'est l'objectif que tous les acteurs cherchent à atteindre comme la balance dans la figure ci-dessous montre, car la méthode de gestion par compétences est une approche moderne qui contribue à obtenir des avantages concurrentiels garantissant la continuité et la croissance de l'activité de l'organisation quel que soit son type ou sa taille dans un environnement impitoyable féroce, ou le gagnant est celui qui a de la compétence.

Figure N° 7.

Balance des positions par objectif values et pondérées par les rapports de force

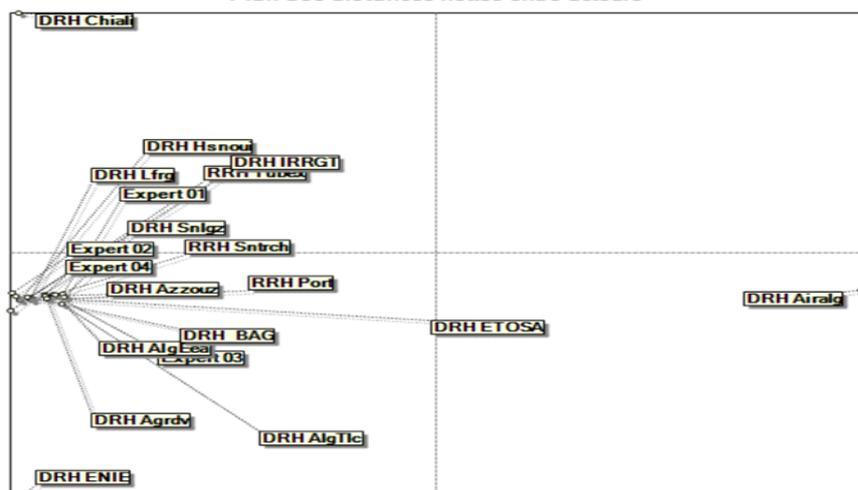


Source : Résultats de MACTOR

3.6.6. Distances nettes entre acteurs :

Le plan de distances nettes entre acteurs permet de repérer les alliances potentielles en prenant en compte des divergences et convergences entre acteurs.

Figure N° 8.
Plan des distances nettes entre acteurs



Source : Résultats de MACTOR

On remarque à l'issue du plan dans la figure ci-dessus l'existence des alliances potentielles très proches entre la majorité des acteurs du système de développement de la fonction RH dans le contexte économique algérien en particulier : expert 01, 03 et 04, DRH Port d'Oran, DRH Lafarge, DRH Algérie télécom, RRH Sonatrach et DRH Hasnaoui. Alors que les autres acteurs se dirigent vers cette alliance comme le RRH Tubex ...etc

On peut dire que l'évolution de la fonction RH en Algérie est sur le bon chemin pour aboutir aux changements souhaités et les effectuer, sachant que la plupart des acteurs du système de développement de cette fonction sont dans une alliance et sont pleinement conscients de l'importance de la développer en partageant presque les mêmes objectifs et aspirations.

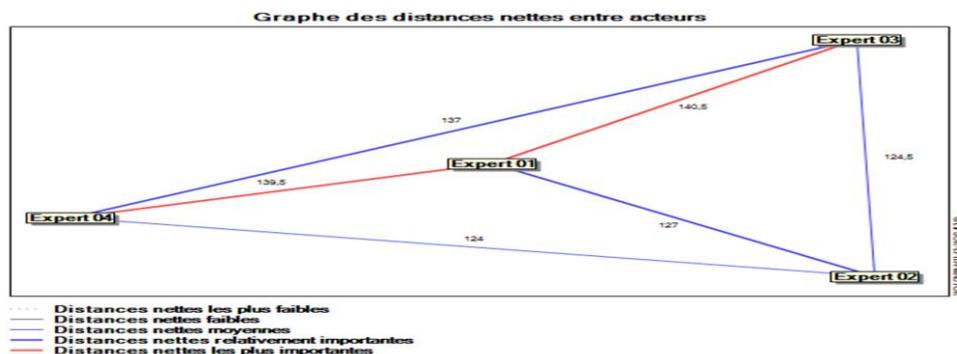
Alors que nous constatons que certains des acteurs n'ont aucune direction vers la future alliance pour développer la fonction RH à l'avenir comme le DRH Air Algérie et DRH Chiali, ces deux derniers travaillent de façon indépendante presque totale sans tenir compte des

objectifs des autres acteurs qui sont avec eux dans le système (cependant qu'ils se soient mis d'accord pour certains objectifs) en particulier les experts académiques qui sont considérés comme les encadrants du système de développement de la fonction RH en Algérie.

La figure suivante montre la nature des distances entre experts académiques qui expriment la force de cette alliance :

Figure N° 9.

Graphe des distances nettes entre les experts académiques



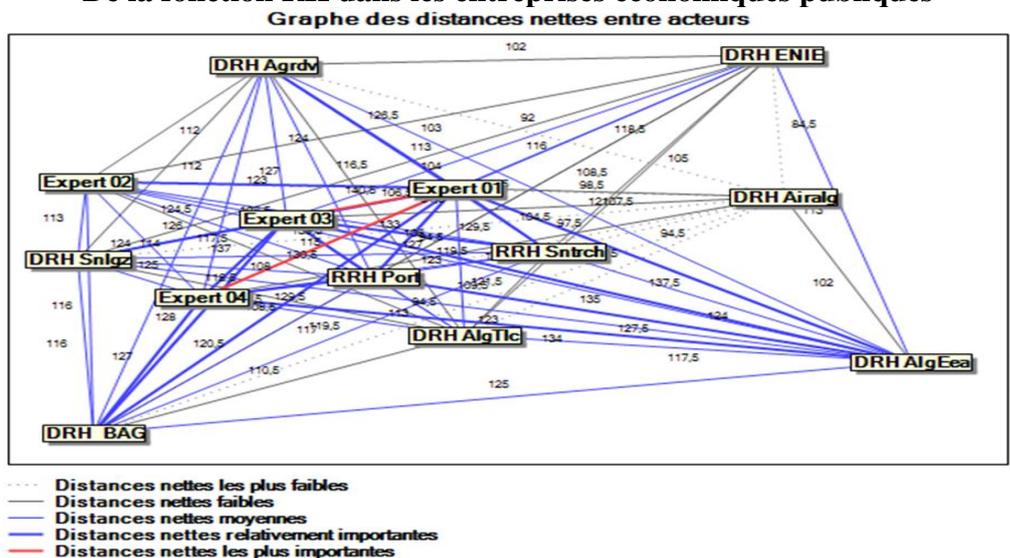
Source : Résultats de MACTOR

Nous constatons que les distances entre les quatre experts académiques en fonction de leurs objectifs montrent le niveau de convergence entre eux, des distances moyennes entre l'expert 02 avec les experts 03 et 04 à des distances nettes relativement importantes entre expert 02 et expert 01 mais aussi entre expert 03 et expert 04, et encore des distances très importantes entre l'expert 01 avec les experts 03 et 04. Cette différence de distance est due à l'orientation de chaque expert pour développer la fonction RH en mettant l'accent sur des objectifs spécifiques, cela explique les alliances possibles et très étroites entre eux pour développer cette fonction avec des méthodes et d'approches légèrement différentes.

On peut clarifier aussi les distances nettes entre ces experts académiques et les praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques publiques comme suit :

Figure N° 10.

**Graphe des distances nettes entre les experts académiques et les praticiens
De la fonction RH dans les entreprises économiques publiques**

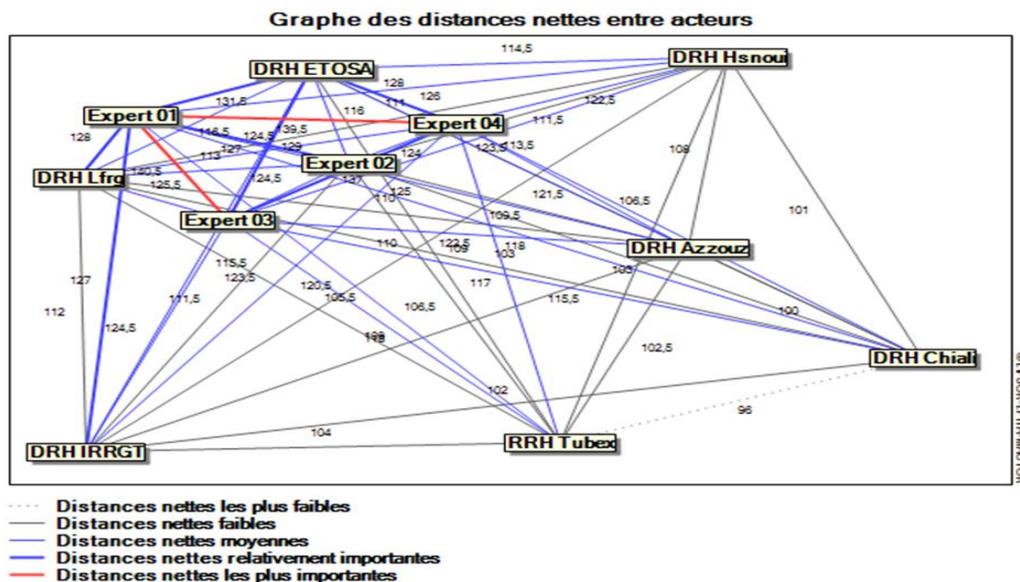


Source : Résultats de MACTOR

La figure 11 indique que la majorité des distances nettes entre les experts académiques et les praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques publiques allant de moyenne à relativement importante (bien que quelques-unes soient de faibles distances) cela peut s'expliquer par la prise de conscience des praticiens de l'importance des objectifs que les experts académiques cherchent à atteindre malgré les difficultés et les obstacles auxquels ils sont confrontés en raison de la séparation presque complète entre l'université et l'environnement des affaires en Algérie, bien qu'il existe des accords informels qui expriment la coopération de l'université avec ces entreprises pour la formation des employés et les stages pratiques des étudiants dans le domaine de la GRH.

Figure N° 11.

**Graphe des distances nettes entre les experts académiques et les praticiens
De la fonction RH dans les entreprises économiques privées**



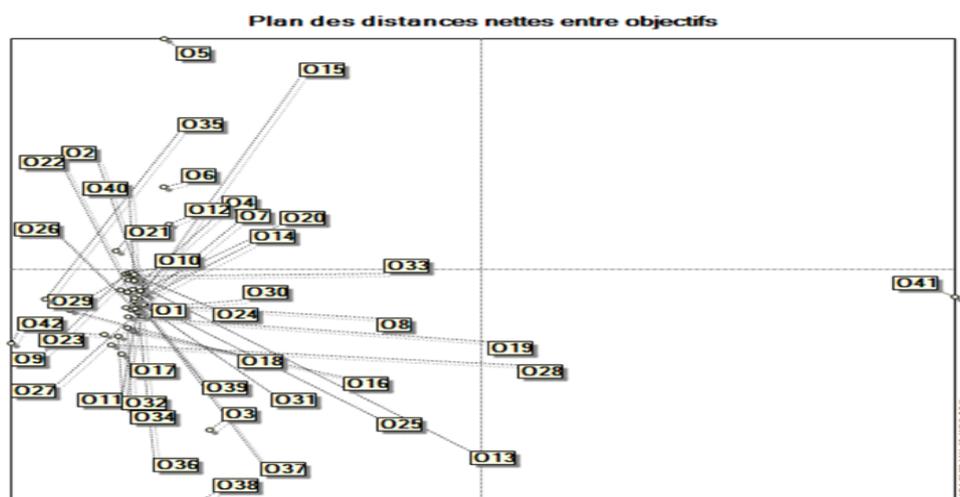
Source : Résultats de MACTOR

Il ressort clairement de la figure 12 que les distances nettes entre les experts académiques et les praticiens la fonction RH dans les entreprises économiques privées en fonction de leurs objectifs varie de celles qui sont plus faibles à celles qui sont relativement importantes. Cela peut s'expliquer par la faiblesse des alliances potentielles entre eux par rapport à l'importance des distances qui expriment la force des alliances potentielles entre les experts académiques et praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques publiques en raison de la séparation des entreprises privées avec l'université en général. Cependant, cela ne nie pas l'existence d'une éventuelle future alliance en preuve des distances nettes relativement importantes entre l'expert 01 et quelques praticiens de cette fonction comme le DRH IRRIGOUT et DRH ETOSA.

3.6.7. Distances nettes entre objectifs :

Le plan de distances nettes entre objectifs permet de repérer les objectifs sur lesquels les acteurs sont positionnés de la même façon. Ce plan sert à isoler des groupes d'objectifs sur lesquels les acteurs sont en forte convergence lorsque les objectifs sont proches ou en forte divergence lorsque les objectifs sont éloignés.

Figure N° 12.
Plan des distances nettes entre objectifs



Source : Résultats de MACTOR

Par extrapolation de la figure 13, nous constatons que les acteurs sont d'accord pour la plupart des objectifs : 01, 02, 04, 07, 08, 09, 10, 11, 13, 14, 15, 18,19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 3, 30, 31, 33, 36, 37, 39 et 40, dont la plupart tournent autour de *la compétence consistant son attraction, gestion, valorisation et développement ... etc, motiver les salariés et assurer une large diffusion de toute information au sein de l'entreprise ...etc*. Alors que les autres objectifs : 12, 16, 17, 18, 23, 28, 32, 34, 35 et 42 (qui concernent *être à l'écoute des salariés et aller vers le marketing RH ...etc*) se rapprochent de la zone de compatibilité étant donné que les acteurs sont conscients de leur importance dans le succès du système de développer la fonction RH.

Cependant, les objectifs : 03, 05, 06, 38 et 41 (qui sont : *assurer l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés, la concentration sur la gestion par compétences, pratiquer des recrutes par la compétence pas par le diplôme, aller vers le marketing RH*) sont loin de la zone de compatibilité, cela est dû aux particularités de l'environnement local algérien qui ne se soucient pas de la vie professionnelle comme il se doit, afin de pouvoir trouver son équilibre avec la vie privée. En outre, les entreprises économiques algériennes ne sont pas actuellement éligibles (Techniquement, organisationnellement et culturellement ...etc) pour s'orientent dans l'avenir vers la réalisation des activités RH en utilisant les outils du web 2.0 et les médias sociaux. De même, à l'heure de la concentration de l'entreprise algérienne en général sur la logique de qualification plutôt que la compétence.

3.6.8. Les questions-clés de l'avenir et les recommandations stratégiques :

En se basant sur les entretiens avec les différents acteurs, et à la lumière des résultats de l'analyse MACTOR (les jeux d'alliances et de conflits potentiels), nous pouvons formuler les questions clés d'avenir ainsi que les recommandations stratégiques suivantes de la prospective de la fonction RH dans le contexte économique algérien :

Table N°3.

Questions-clés et recommandations stratégiques

N°	Les questions-clés d'avenir	Les recommandations stratégiques
01	Comment peut-on sensibiliser les praticiens de la fonction RH à l'importance d'appliquer la gestion prospective des métiers, emplois et compétences en Algérie?	Organiser des cours de formations pour ces praticiens en particulier sur le processus de la GPEC et aussi la méthode PM.
02	Comment peut-on sensibiliser les praticiens de la fonction RH en Algérie à la nécessité de développer leurs compétences afin d'atteindre le professionnalisme requis à la réussite de la gestion stratégique des RH ?	Former intensément et en continu ces praticiens dans différents domaines (Langues, NTIC, droit du travail, techniques de communication et de négociations ...etc), ainsi que les recours à des bureaux de consulting et à des experts spécialisés dans le domaine RH afin d'enrichir leurs connaissances et expériences dans ce domaine.
03	Comment pouvons-nous passer à l'application des nouvelles pratiques de la GRH dans l'environnement des affaires algériennes ?	La nécessité de souligner l'importance de l'empowerment, Marketing RH, la rémunération basée sur les compétences ...etc dans les politiques RH en révisant les systèmes salariaux et en essayant aussi d'élargir le champ d'indépendance du travail des individus puis la liberté de choisir leurs propres méthodes de travail sans les limiter à certaines procédures ainsi que l'implication des individus dans la prise de décision, l'amélioration des relations avec eux (entre l'administration et le salarié) et entre eux (entre le salarié et le salarié), faciliter les processus de communication, la coopération et l'interaction entre eux afin de les pousser à libérer la créativité qui est en eux, et finalement créer un environnement organisationnel confortable.
04	Quels sont les mécanismes qui contribuent au développement de la fonction RH dans le contexte économique algérien?	Partager la fonction RH « Tous DRH » en adoptant la décentralisation des décisions et en accompagnant le rôle stratégique de cette fonction à côté du rôle exécutif, considérant aussi la ressource humaine comme un partenaire au travail.
05	Comment pouvons-nous réunir les praticiens et les académiciens pour assurer leur interaction et leur alliance vers le développement de la fonction RH dans les entreprises économiques algériennes ?	Organiser des rencontres et des colloques qui réunissent les praticiens de la fonction RH dans les différentes entreprises économiques et aussi les experts académiques (les conseillers et les enseignants universitaires spécialisés dans la GRH) en créant ainsi des réseaux de compétences et accomplir des partenariats scientifiques pour créer des ponts solides de communication afin de discuter des moyens de développer cette fonction en demandant à chaque acteur les problèmes et difficultés auxquels il est confronté et essayer de trouver des solutions possibles pour finalement ouvrir la porte au dialogue sur la façon d'appliquer les nouvelles pratiques

		de cette fonction à la lumière des caractéristiques locales de l'environnement des affaires algériennes.
--	--	--

Source : Préparé par les chercheurs

4. Conclusion :

Cette étude avait pour objectif général de relier les points de vue des experts académiques dans l'aspect théorique avec leurs homologues praticiens de la fonction RH dans l'aspect de pratique afin de former une vision globale qui nous permet à anticiper les possibilités futures potentielles qui sont liées aux compétences, activités et responsabilités de la fonction RH, et finalement prospecter le développement futur de cette fonction dans les entreprises économiques algériennes. Cela en essayant d'adopter une Co-construction et une conception constructive de la pensée entre tous les acteurs (les experts et praticiens) en ce qui concerne son avenir.

Nous avons conclu par l'interprétation des entretiens et l'analyse MACTOR, que le développement futur de la fonction RH dans le contexte économique algérien est sur le bon chemin pour aboutir aux changements souhaités considérant que la plupart des acteurs sont pleinement conscients de l'importance et la nécessité de la développer, en partageant presque les mêmes objectifs et aspirations.

Les résultats de cette étude ont révélé que le positionnement et les liens de convergence mais aussi les distances importantes et relativement importantes entre les différents acteurs expriment la possibilité de futures alliances pour la coopération ainsi que pour développer la fonction RH dans les entreprises économiques algériennes. En outre, l'objectif le plus important par rapport aux acteurs est « la concentration sur la gestion par compétences ». En effet, ils estiment que le développement de la fonction RH exige un accent principalement sur la logique de compétences dans leurs différentes activités.

À travers les résultats de cette étude on peut fournir un ensemble de suggestions, qui doit être appliqué par les différents acteurs si nous voulons révolutionner la GRH Algérienne. Tout d'abord, à travers les recommandations stratégiques mentionnées dans la phase 07 de méthode MACTOR (tableau 03), et deuxièmement à travers les suggestions suivantes :

- La nécessité d'embaucher des spécialistes dans le domaine RH à la tête de la fonction RH dans les différentes entreprises économiques en Algérie afin de garantir une gestion efficace des RH et son professionnalisme à l'avenir ;

- L'implication réelle de tous les salariés à la prise de décision et la création d'un environnement de travail positif comme conditions fondamentales au développement futur de la GRH Algérienne;

- L'orientation des praticiens de la fonction RH dans les entreprises économiques algériennes vers l'adaptation des activités et pratiques de cette fonction avec une configuration éphémère optimale du moment selon les circonstances spécifiques de chaque entreprise;

- La révision et développement des programmes d'enseignement qui concerne la spécialité de la GRH au niveau des universités, écoles, centres et instituts algériennes dans les différentes formations (BTS, licence et master ...etc) afin d'assurer des pratiques RH meilleures de cette fonction à l'avenir dans les entreprises économiques en Algérie ;

- L'orientation vers la décentralisation des décisions (qui a donc pour objectif de faire participer les décisions) afin de garantir la sortie de la fonction RH en Algérie de son rôle traditionnel vers le rôle du partenaire stratégique à moyen et / ou long terme.

- La nécessité de caractériser des administrations RH dans les entreprises économiques algériennes par la flexibilité, l'intelligence, la créativité ainsi que la réflexion stratégique pour pouvoir améliorer sa performance et conduire les projets de changement ainsi que l'adaptation avec les différentes mutations environnementales internes et externes ;

- La programmation de cours de formation continu pour les praticiens de la fonction RH sur les langues (Anglais en particulier), droit du travail, les NTIC, ainsi que la GPEC avec le suivi de la mise en œuvre de ce processus par des experts spécialisés comme une première étape vers le développement de cette fonction et sa transition vers la prospective des métiers et des compétences ;

- La révision et la reformulation radicale, approfondie et globale du droit du travail par des spécialistes et des experts locaux afin de garantir des textes juridiques complets, flexibles, détaillés et précis, qui encadrent tous les axes de la fonction RH en Algérie ;

- Finalement, le développement d'une GRH convenable au contexte socio-économique Algérien en adaptant les pratiques administratives à l'état des lieux des entreprises économiques algériennes selon une vision contextuelle, qui prend en compte tous les facteurs qui caractérisent ces entreprises

Références :

- Bjorkman, I., Mats, E., Makela, K., & Smale, A. (2014). From HRM practices to the practice of HRM: setting a research agenda. *Journal of organizational effectiveness : people and performance*, 1(2), 122-140.
- Bourdreau, Z., & John, I. (2011). The futur of HR and effective organizations. *Organizational Dynamics*(40), 225-266.
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (2005). *L'observatoire des métiers Concepts et pratiques*. France: Editions EMS-Management et société.
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (2009). *La Prospective des métiers*. France: Edition EMS-Management et société.
- Frimousse, S., Igalens, J., Orsoni, J., & Thevenet, M. (2014). *Ressources humaines et responsabilités sociétales*. Caen, France: Edition EMS.
- Hulin, A. (2010). Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif une application au compagnonnage (thèse de doctorat en sciences de gestion). Tours, Université François-Rabelais de Tours, France: Université François-Rabelais de Tours.
- Huselid, M. (2011). Celebrating 50 years : looking back and looking forward : 50 years of human Resource Management. *Human Resource Management*, 50(03), 309-312.
- Lethielleux, L. (2017). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* (éd. 10^e édition). Paris, France: Gualino-lextenso éditions.
- Mecherour, M., Hacini, I., & Semmache, A. (2018). La Fonction Ressources Humaines dans l'administration publique algérienne : état des lieux et essai de prospective. *Al bashaer economic journal*, 4(1), 369-385.
- Mérindol, V., Évelyne, R., David, W., & Catherine, T. (2009). Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse. *Management & Avenir*(25), 315-334.
- Noguera, F., & Lartigau, J. (2009). De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives. *Revue management & avenir*(25), 290-314.
- Peretti, J.-M. (2017). *Ressources Humaines* (éd. 16^e Edition). Paris, France: Vuibert.
- Soulez-Chloé, G. (2017). *la Gestion Des Ressources Humaines* (éd. 10^e édition). (G. éditeur, Éd.) Paris, France: Lexctenso éditions.
- نيل ريتشمبرج . (2017). الموارد البشرية وآفاق التحول. مجلة صدى الموارد البشرية (06)، 06-17.