



MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU

MASTER 2 MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

Lebkoré Anasthasie Sidonie DIALLO/GUIEBRE

Travaux dirigés par : Sibiri OUATTARA

Personne Responsable du Suivi-Evaluation MAÎTRISE D'OUVRAGE DE L'AEROPORT DE DONSIN (MOAD)

Jury d'évaluation du mémoire :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM

Prénom NOM Prénom NOM

Promotion [2016/2017]

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ Celui qui n'a jamais ménagé aucun effort pour m'encourager, **Cheick**, en témoignage d'une affection et d'un soutien indéfectible que les mots ne suffisent pas à exprimer ;
- ✓ Ceux qui, par leur présence, ont apporté un éclat et donné un sens tout particulier à nos vies, nos enfants Cherryl Yasmine Audrey, Nathan Ibrahim Simon et Cyrianne Ange Aïcha;
- ✓ Mes parents pour les énormes sacrifices consentis afin que je puisse bénéficier d'une éducation de qualité et qui n'ont eu de cesse de m'encourager à toujours rechercher à perfectionner mes acquis. Les mots ne suffisent pas à leur exprimer toute ma gratitude. Puisse Dieu, le Tout Puissant leur rendre au centuple leur bienfait.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à :

- ✓ Monsieur Hadama YBIA, Directeur Général de la MOAD et l'ensemble de son personnel qui a bien voulu se prêter à nos questions ;
- ✓ Monsieur Sibiri OUATTARA, notre directeur de mémoire, pour sa disponibilité et ses critiques constructives. L'aboutissement de ce mémoire a été fonction de son engagement à le diriger ;
- ✓ Nos sœurs Esther et Colette et notre frère, Aristide qui m'ont toujours soutenu et encouragé;
- ✓ Nos beaux-parents pour leur soutien constant ;
- ✓ Notre grand frère GUIEBRE Abdou, pour ses constants encouragements ;
- ✓ Tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

A tous, nous exprimons notre gratitude et que Dieu vous garde et vous bénisse.

RESUME

La mondialisation de l'économie a placé la dimension humaine au centre de la stratégie de l'entreprise. La Gestion des Ressources Humaines est le fruit d'une évolution constante du terme ainsi que de la fonction. On est passé de « Responsable du personnel » à « Responsable des Ressources Humaines » pour aboutir de nos jours à Responsable du Marketing des Ressources d'où s'est développé l'idée de « Directeur du Marketing Social ». De ces différentes évolutions ont aussi découlé de nombreux concepts dont celui novateur de la gestion stratégique des ressources humaines.

La gestion stratégique des ressources humaines se définit comme étant l'intégration des stratégies et des systèmes de gestion des ressources humaines en vue de mener à bien la mission et les stratégies d'une entreprise et d'assurer son succès tout en répondant aux besoins du personnel et des autres intervenants. Plus précisément, c'est le fait d'établir une relation entre la GRH et les objectifs stratégiques de l'entreprise de façon à améliorer la performance et développer des cultures organisationnelles qui encouragent l'innovation et la flexibilité.

Aussi, cette étude a permis d'évaluer le concept de gestion stratégique des ressources humaines appliqué au système de management au niveau de la Maîtrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin (MOAD) et surtout de voir comment permettre sa mise en œuvre ou du moins sa prise en compte.

Ainsi, le Directeur des Ressources Humaines apparait aujourd'hui comme un maillon essentiel, interface entre la Direction Générale, l'encadrement et le salarié. Son rôle consiste à traduire la stratégie globale de l'entreprise au niveau des Ressources Humaines. Il est le moteur du changement.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCG: Boston Consulting Group

DRH : Directeur des Ressources Humaines

FRH : Fonction Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GSRH : Gestion Stratégique des Ressources Humaines

LCAG : Learned, Christensen, Andrews et Guth

MOAD : Maîtrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin

OST : Organisation Scientifique du Travail

RH : Ressources Humaines

SDI : Schéma Directeur Informatique

SWOT : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) and

Threats (menaces)

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
RESUME	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
I. INTRODUCTION	1
II. DEFINITIONS	4
III. OBJECTIFS ET HYPOTHESE	9
IV. METHODE	24
V. RESULTATS	33
VI. DISCUSSIONS	39
VII. SUGGESTIONS	41
VIII. CONCLUSION	43
TABLE DES MATIERES	45
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau n° 1 : Ecoles de pensée en stratégie	16
Tableau n° 2 : Fit entre stratégies de M. PORTER et stratégie RH	23
Tableau n° 3 : Echantillon enquêté	33
Tableau n° 4 : conditions minimales	33
Tableau n° 5 : Justifications des enquêtés qui jugent les conditions minimales non remplies	34
Tableau n° 6 : Adéquation des postes occupés avec les aspirations professionnelles de	_
Tableau n° 7 : Principales difficultés rencontrées par les agents	<u>34</u> 36
Tableau n° 8 : Epanouissement dans le milieu de travail	<u>36</u> 36
Tableau n° 9 : Possibilités d'évolution	37
Tableau n° 10 : Moyens de communications utilisés	<u>37</u> 3 7
Tableau n° 11 : Croisement entre catégorie et mode de communication	38
Tableau n° 12 : Les Propositions des enquêtées pour l'optimisation du rendement	<u>383</u> 8

LISTE DES FIGURES

	Pages
Figure n° 1 : Les missions de la GRH	
Figure n° 2 : Le modèle LCAG	18
Figure n° 3 : Les cinq forces du jeu concurrentiel de M. PORTER	21
Figure n° 4 : Organigramme de la Maîtrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin	28
Figure n° 5 portant appréciation de la performance de la MOAD	35
Figure n° 6 portant appréciation de l'environnement de travail	36

I. <u>INTRODUCTION</u>

Le Burkina Faso, pays sans débouché sur la mer, est situé au cœur de l'Afrique de l'Ouest. Etant enclavé, le secteur des transports occupe une place importante dans son économie notamment le trafic aérien qui occupe une place de choix dans les échanges commerciaux internationaux. L'économie du pays a repris sa croissance avec un taux de croissance du PIB réel estimé à 6,7% en 2017 contre 5,9% en 2016. Ainsi, pour faire face à l'accroissement de la demande en matière de transport aérien au Burkina Faso et répondre aux exigences des normes internationales en la matière, il a été décidé du déplacement de l'aéroport international de Ouagadougou, du centre-ville où les possibilités d'extension sont limitées, vers un nouvel emplacement à Donsin, localité située à 35 kilomètres de la ville.

Afin de réaliser cet ambitieux projet, la Maîtrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin (MOAD) a été créée par décret n°2009-654/PRES/PM du 19 septembre 2009 pour assurer la coordination de toutes les actions entrant dans le cadre de la réalisation de toutes les composantes du programme de construction du nouvel aéroport à Donsin et de ses voies d'accès. En tant qu'unité de coordination, la MOAD dispose d'un personnel qualifié aux compétences non négligeables. Et comme toute organisation, elle est confrontée à l'évolution et aux défis en matière de gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines qui est, « la gestion des hommes au travail dans des organisations » a grandement évolué au cours de la deuxième moitié du $20^{\rm ème}$ siècle. Et la MOAD, en tant qu'unité de coordination, pour gérer son personnel, doit :

- ➤ effectuer des choix stratégiques, c'est-à-dire définir des options engageant l'unité à long terme, au niveau de la direction générale et du personnel. Elles concernent essentiellement :
 - la politique d'emploi, le choix des niveaux de qualification, la substitution capitaltravail, l'affectation des hommes;
 - -la politique de rémunération et d'avantages sociaux;
 - l'organisation et la transmission du pouvoir : déterminer et faire respecter les normes régissant l'activité du personnel dans l'organisation.
- ➤ effectuer des choix tactiques, il s'agit de la prise des décisions quotidiennes, au niveau des responsables et en conformité avec les choix stratégiques. Ce seront, entre autres

des décisions d'embauche, de mise sur pied d'une action de formation, d'aménagement de poste de travail, etc.

Au début des années 1980, on a assisté à l'apparition d'un nouveau concept de la gestion des ressources humaines « la gestion stratégique » qui permet d'orienter la réflexion sur un lien opérationnel entre les stratégies d'affaires de l'organisation et la stratégie de gestion des ressources humaines.

Plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle¹. Ce constat confère aux décisions et aux activités de gestion des ressources humaines une dimension stratégique dans la conduite des organisations. La littérature des 25 dernières années parle de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) lorsqu'elle fait référence à ce concept. La GSRH s'est développé depuis le début des années 1970, avec une accélération dans les années 1980 et 1990 sous l'impulsion de trois phénomènes : un changement dans le rythme et l'ampleur des transformations de l'environnement des organisations ; la nécessité de créer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles et finalement, la reconnaissance d'une nouvelle intelligence des ressources humaines au sein de l'organisation.

Si le rôle des décisions et des actions RH dans la recherche de compétitivité est largement reconnu, le problème de la variété et de l'intensité des liens entre GRH et stratégie des organisations demeurent un sujet de débat. En effet, la littérature dans le domaine² laisse apparaître une grande diversité dans les approches et les modèles de GSRH censés rendre compte de la contribution des RH à l'efficience, à l'efficacité et à l'effectivité des organisations.

Fort de ce constat, la présente étude menée autour du thème « La gestion stratégique des ressources humaines : cas de la Maîtrise d'Ouvrage de l'aéroport de Donsin (MOAD) » s'attèlera à rendre plus compréhensible le notion de gestion stratégique des ressources humaines, à faire ressortir les évolutions de conception et à dégager le système de gestion des ressources humaines qui soit le mieux adapter à la MOAD en terme de reconnaissance des droits des employés, de motivation du personnel et de relation avec les employés.

_

¹ Flamholz, 1971; Walker, 1992; Fombrun et al., 1984; Hendy et Pettigrew, 1990; Arthur, 1992; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Becker et Gerhart, 1996

² Hendry et Pettigrew, 1990; Legge, 1989; Bournois, 1991; Beaumont, 1992; Becker et Gerhart, 1996

Pour ce faire, nous développerons notre analyse de la manière suivante :

Tout d'abord, nous ferons une description du concept de gestion stratégique des ressources humaines. Ensuite, nous analyserons dans le cas de la MOAD l'impact de l'alignement de la stratégie RH sur la stratégie de la MOAD. Et enfin, à l'issu de cette analyse, nous ferons ressortir les incidences de l'application de cette approche au sein de la MOAD et formulerons des recommandations pour son amélioration.

II. <u>DEFINITIONS</u>

La Gestion des Ressources Humaines (GRH), anciennement la gestion du personnel, est l'ensemble des pratiques mis en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation.

De simple fonction de support qu'elle était, la gestion des ressources humaines (GRH) constitue de nos jours une variable clé dans l'équation stratégique des organisations. On la qualifie à juste titre de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Mais que renferme ce concept de gestion stratégique des ressources humaines ?

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) en tant que concept novateur sera abordée à travers les aspects suivants, afin de démontrer ce que renferme ce concept: la notion de stratégie, la notion de gestion des ressources humaines, le rapprochement entre la gestion des ressources humaines et la stratégie

2.1 Notion de stratégie

La stratégie est une matière, théoriquement et pratiquement vaste, qui suscite des études approfondies pour la formation en management. Il est donc impossible de l'étudier ici dans toute son entièreté. Nous allons simplement nous attacher à reprendre les notions essentielles.

La stratégie est une discipline qui a été étudiée par plusieurs auteurs. Les figures les plus en vue sont entre autres : Alfred CHANDLER en 1962, Igor ANSOFF en 1965, Michael PORTER en 1982, DESREUMAUX en 1992, Michel MARCHESNAY en 1993 (et en 2004), Frédéric LEROY en 2012 et Gerry JOHNSON en 2014, etc.

Autant qu'il y a d'auteurs, autant il existe des définitions. Nous proposons ici un lot des définitions les plus admises avec l'intention de dégager les enjeux les plus fondamentaux d'une stratégie efficace.

- Selon Alfred CHANDLER: « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs »³.

- Selon Igor ANSOFF : « la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser »⁴.

- Selon Michael PORTER: « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison d'objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »⁵.

- Pour DESREUMAUX : « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise. »⁶.

- Selon Michel MARCHESNAY : « la stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts »⁷.

- Selon Frédéric LEROY: « la stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable » 8.

- Selon Gerry JOHNSON : « la stratégie est la direction à long terme d'une organisation » 9.

³ CHANDLER A., «strategy and structure»: chapter in the history of the American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, 1962, p. 480

⁴ ANSOFF I., Corporate strategy, SL, McGraw-Hill, 1965, p. 241

⁵ PORTER M., Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris, Economica, 1982, p. 426

⁶ DESREUMAUX A., Introduction à la gestion, Paris, Armand colin, 1992, p.22

⁷ MARCHESNAY M., *Management stratégique*, SL, Les Editions de l'ADREG, 2004, p. 21

⁸ LEROY F., Stratégie de l'entreprise, Paris, Dunod (3^e éd.), 2012, p. 128

⁹ JOHNSON G. et alii, *Stratégique*, Paris, Pearson (10^e éd.), 2014, p. 672

Les définitions reprises ci-dessus se recoupent autour de trois enjeux principaux pour une stratégie efficace. Lesdits enjeux sont :

- ✓ la recherche d'un modèle de création de valeur (modèle économique) pour assurer des profits durables à l'entreprise.
- ✓ la mise en place des moyens pour éviter l'imitation de ce modèle de création de valeur par les concurrents, afin de dégager un avantage concurrentiel.
- ✓ le déploiement de ce modèle sur un périmètre créateur de valeur (environnement, marché).

La stratégie dans une entreprise a donc pour objectif de créer un avantage concurrentiel : dégager un profit durablement supérieur à celui des concurrents, par et à travers une mise en correspondance entre les ressources et compétences de l'organisation et les menaces et les opportunités de son environnement.

C'est pourquoi, en parlant des ressources (les ressources humaines en premier), BESSEYRE DES HORST propose une définition valorisante de la stratégie qui s'adapte le mieux à cette étude et qui peut être reprise en ce terme : « la stratégie est avant tout perçu comme un processus du management de l'entreprise...consistant en un ensemble des décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectif généraux et au choix parmi les options possibles...consistant en un ensemble d'actions concernant tout autant le domaine interne..., impliquant la participation de personnes qui peut varier... »¹⁰.

2.1.1 Origine de la stratégie

Le terme « stratégie » dérive du grec « strategos », construit à partir de « stratos » qui veut dire armée et « ageîn » qui signifie conduire.

Au V^e siècle, l'expression strategos signifiait « commandement d'une armée » ou, lorsqu'on parlait d'un « strategos » (stratège), cela renvoyait à l'« aptitude à commander une armée, aux qualités d'un général » et à la « manœuvre ou ruse de guerre ». Cette expression est passée en latin sous la forme « strategia » avec le sens du « gouvernement militaire d'une province romaine ». Mais en français, Lawrence Friedman¹¹ rapporte que c'est le Lieutenant-colonel Joly de Maizeroy qui a proposé le terme « stratégie » en 1771, après avoir essayé avec « la

¹⁰ BESSEYRE DE HORST C-H., Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines, Paris, Ed. D'organisation, 1988, p.

³² ¹¹ Lawrence Friedman, cité dans un article de Flux Atom de Wikipédia, « Stratégie d'entreprise », Février 2015

stratégique » sur le modèle de « la tactique » et « la logistique » comme « art du général ». L'on attache traditionnellement à ce terme (stratégie) quelques grands théoriciens de la guerre : SUN TSU avec son « art de la guerre » au V^e siècle AV. J.C., et Nicolas MACHIAVEL avec ses œuvres « Le prince » en 1532 et « L'art de la guerre » en 1521.

L'émergence de la stratégie, dont la question était réservée au seul service de l'armée, dans la gestion des entreprises est beaucoup plus récente. Tout commence vers les années 1950, lorsque les entreprises américaines cherchèrent des éléments de réflexion pour développer leurs activités, et crurent en trouver dans les théories militaires sur la conduite des campagnes de guerres et de batailles. Il y eut ainsi une multitude d'ouvrage sur l'art de la guerre appliqué aux affaires, ce qui explique même les affinités entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise.

Dans le domaine de la gestion, les notions de base de la stratégie ont été jetées par Edith PENROSE en 1959. Cependant, Alfred CHANDLER a été le premier à utiliser, selon certaines sources, le concept stratégie dans un contexte purement managérial, et cela dans son ouvrage « Strategy and structure », paru en 1962. L'avancée de ces études a été relayée par la création d'un cours de « Business Policy » (politique d'affaires) à l'université de Harvard au milieu des années 1960 et aussi par la création, au cours de cette même période, d'un cabinet de conseil en stratégie que l'on a dénommé le « Boston Consulting Group » (BCG), aux USA.

L'évolution des recherches en stratégie d'entreprise, notamment à partir des années 1960, et l'implication des économistes dans ce domaine qui s'est révélé intéressant, a permis aux dirigeants d'acquérir des outils d'aide à la prise de décision. Le premier outil connu est le modèle LCAG. Cet outil sera largement enrichi grâce aux améliorations apportées par les grands chercheurs en stratégie comme STRATEGOR, ANSOFF, PORTER, MINTZBERG, BARNEY etc...

2.2 <u>Définition de la GRH</u>

Les définitions de la GRH sont nombreuses. Elles peuvent diverger dans le vocabulaire mais se recoupent toujours, gardant ainsi le même sens. La définition retenue dans le langage courant, c'est-à-dire celle que l'on n'attribue à aucun auteur, présente la GRH comme

« l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité » ¹².

Une définition plus technique présente la GRH comme étant : « une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient » ¹³.

En dépit de toutes ces considérations constructives, nous entendons par GRH: un ensemble des politiques, des stratégies et des pratiques de nature sociologique, psychologiques et économique que l'on attache à la gestion des hommes dans une entreprise pour permettre l'acquisition, la motivation, le développement et la conservation d'une main d'œuvre compétente et suffisante.

_

¹² Définition empruntée à L. Cadin et alii, cité par Maxime MORENO, cours GRH/IFSE sur proposition de Caroline MANVILLE maitre de conférence GRH, IAE-UT1. L'auteur précise que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur

¹³ LE GALL J.M., *Op. Cit.*, p. 5

III. OBJECTIFS ET HYPOTHESE

3.1 Objectifs de l'étude

L'objectif principal de notre étude étant d'évaluer l'impact de l'application du concept de la GSRH au sein de la MOAD appel de notre part les objectifs spécifiques suivants :

- examiner les évolutions de conception en matière de GRH;
- expliquer le concept de GSRH;
- dégager le système de GRH qui soit le mieux adapté à la MOAD en termes de reconnaissance des droits des employés, de motivation du personnel et de relation avec les employés.

Ainsi, l'examen de ces évolutions de conception en matière de GRH se fera à travers la présentation des différentes phases de cette évolution, des missions et des activités de GRH et comment elle se structure en tant que fonction dans une entreprise.

Pour jouer pleinement leur rôle et accomplir leurs missions, les entreprises ont besoins des acteurs compétents auprès desquels elles doivent fournir un travail strictement organisé et facilement réalisable. Et, l'outil par excellence pour arriver à cette fin n'est autre que la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

3.1.1 Evolution de la GRH

La GRH est la fonction la plus jeune de toutes les grandes fonctions de l'entreprise, notamment les fonctions production, finance et marketing. Contrairement aux autres, elle a connu une évolution très rapide et très profonde qui lui a même valu une place de choix dans le management des organisations.

L'évolution de la Fonction Ressources Humaines (FRH) a été décrite pour la première fois par Jean Fombone en 2001. Cependant, en 2013, Jean-Marie PERETTI¹⁴ enrichi le débat avec plus de détails. Ce dernier distingue quatre grandes phases de l'évolution de la FRH: l'émergence de la fonction (1850-1944), les trente glorieuses (1945-1974), la professionnalisation de la fonction (1975-2000) et l'époque du DRH, partenaire d'affaires (à partir de 2000).

.

¹⁴ PERETTI J.M., Ressources Humaines, Paris, Vuibert, 14e éd., 2013

3.1.1.1 L'émergence de la fonction (1850-1944)

✓ Avant 1914

PERETTI rapporte que pour Fombone J., le rôle de chef du personnel à cette époque était réellement joué par le patron lui-même ou un mandataire assisté par un comptable pour la paie. Dans les entreprises à grand effectif existait un secrétariat général prenant en charge l'administration générale comprenant le personnel.

✓ De 1914 à 1936

La fonction Personnel apparait dans les entreprises. Son apparition est provoquée par le développement des lois sociales, le renforcement des syndicats et les nouveaux besoins de gestion du personnel liés au recrutement et à l'apprentissage. Mais, elle n'est pas encore bien structurée.

✓ De 1936 à 1939

Les grèves, le renforcement syndical et le développement de la législation continue à s'amplifier. Par souci d'harmonisation des relations patron-ouvrier, les entreprises vont sentir le besoin de créer une direction pouvant s'occuper de la gestion du personnel. La fonction se structure mais n'a que pour mission : l'embauche, la paie et l'administration des délégués.

3.1.1.2 Les trente glorieuses (1945-1974)

Cette période est caractérisée par l'amplification des principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), la simplification du travail, des produits, la hausse du pouvoir d'achat et de niveau de vie, le plein emploi et le manque du personnel.

✓ De 1945 à 1965

La fonction commence à se professionnaliser en raison de l'ajustement à l'accroissement de la population salariée, à l'humanisation et la sécurisation du cadre réglementaire, aux idées et théories des grands auteurs comme Elton Mayo, Likert, Argyris, Douglas McGregor, Abraham Maslow et Herzberg. Mais, à cette phase les responsables de la fonction sont des ingénieurs et sont désignés « chef du personnel ou directeur du personnel ».

✓ De 1965 à 1975

Le contexte est marqué par l'entrée dans la vie active des « baby-boomers » (enfants née après la guerre et dont la formation était solide par rapport à la génération précédente), l'expansion

des courants socioculturels, l'évolution du cadre réglementaire et l'émergence de la responsabilité sociale dû à la complexité causée par l'aspiration des nouveaux jeunes. La fonction élargit alors sa mission sociale.

3.1.1.3 La professionnalisation de la fonction (1975-2000)

Cette période a vu la fonction ressources humaines acquérir un professionnalisme très prononcé jusqu'à revêtir un rôle stratégique et prédominant dans l'entreprise. Les éléments qui entrent en ligne de compte dans cette professionnalisation sont notamment :

- ✓ l'évolution du cadre réglementaire qui atteint un niveau de maturité très avancé et très professionnel;
- ✓ certains défis modifiant profondément les enjeux de la GRH : il s'agit précisément des mutations technologiques, des incertitudes économiques, des évolutions démographiques, de l'internationalisation, de l'amélioration de l'image d'entreprise, de l'évolution des relations avec les partenaires sociaux, de l'évolution des courants socioculturels et de l'émergence des nouveaux modes de management ;
- ✓ l'émergence d'une nouvelle approche de la fonction : l'appellation passe de la « fonction personnel » à la « fonction Ressources Humaines ». Ce changement d'appellation est évidemment la conséquence d'un changement de perspective car c'est à cette époque que la conception de l'homme en tant que coût laisse place à la conception de l'homme en tant que ressource dont il faut optimiser l'utilisation. La FRH acquiert alors le statut de grande fonction stratégique et la mission du DRH se définit ainsi sur trois objectifs : Adéquation qualitative et quantitative des RH aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ; Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement des RH ; Optimisation de la GRH afin de participer aux objectifs globaux.

Mais en pratique, la dimension stratégique de la fonction réside, déjà vers les années 1990, dans la décentralisation des missions opérationnelles : un partage où tous les responsables opérationnels deviennent « Tous DRH ».

3.1.1.4 Le DRH, partenaire d'affaires (à partir de 2000)

Cette époque voit la fonction revaloriser sa mission en deux temps : d'une part, le DRH apparait comme « partenaire d'affaire », d'autre part il s'annonce en tant que responsable des « Ressources Humaines de proximité ».

✓ Le partenaire d'affaires (Business Partner)

Le DRH devient un responsable qui anticipe et conseille les dirigeants et les managers opérationnels sur les solutions pour la GRH en réponse aux enjeux du business. L'accent pour ce type de management est souvent mis sur l'ajustement des RH et des compétences aux besoins de l'entité.

Mais, ce rôle le fait parfois apparaître comme les financiers et non celui du développement des hommes et de leur engagement. C'est ainsi que ce modèle va accuser des limites dans le contexte de crise économique mondiale de 2008 à 2012, qui a conduit à revaloriser les RH de proximité.

✓ Le responsable des « RH de proximité »

C'est un modèle dont la revalorisation est en cours, qui répond au constat tiré de la crise. Ce type de management doit permettre de répondre aux attentes toujours plus fortes d'équité et de reconnaissance des salariés. Il met en œuvre une stratégie RH centrée sur la gestion individuelle et le développement des talents.

En résumé, l'émergence, la structuration, la professionnalisation et l'extension de la fonction Ressources Humaines ont été rendu possible en grande partie par l'évolution du cadre réglementaire, le contexte socioéconomique et politique ainsi que l'évolution démographique au sein des entreprises, causée en fait par les besoins économiques des firmes.

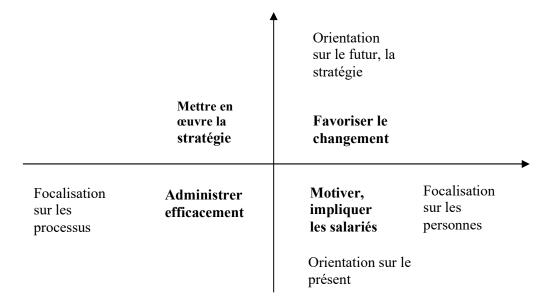
3.1.2 Missions de la GRH

La gestion des ressources humaines poursuit quatre missions essentielles, selon ULRICH¹⁵, que l'on peut orienter sur le présent ou le futur, ou focaliser sur les hommes ou le processus.

.

¹⁵ ULRICH cité par PERETTI J.M., *Op. Cit.*, p. 34

Figure n° 1 : Les missions de la GRH



Source: Jean-Marie PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, chez Vuibert, 1998, p.34

3.1.2.1 Administrer efficacement

Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proche du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction RH se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. Ainsi donc, les efforts d'administration des RH doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

3.1.2.2 Développer la motivation des salariés

Les salariés doivent être considérés comme des clients internes dont la satisfaction est essentielle pour la réussite de l'entreprise. Il faut connaître leurs attentes, leurs besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces cinq éléments retiennent l'attention de l'entreprise car ils conditionnent son développement durable.

3.1.2.3 Favoriser le changement

La FRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique car la réussite du changement repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH.

3.1.2.4 Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, la FRH doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie de l'entreprise. Elle doit dissuader l'entreprise à faire des choix « court-termistes », destructeurs de valeurs sur le moyen et long terme. Ici, le DRH apparait comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale.

3.1.3 Activités de la Direction des Ressources Humaines

Pour accomplir son rôle, la FRH a besoin d'une structure bien organisée, capable de regrouper des activités selon leur nature. Les activités principales qu'il faut retenir sont les suivantes :

3.1.3.1 L'administration du personnel

Cette rubrique comprend les activités ci-dessous :

- L'application des dispositions légales, conventionnelles et réglementaires et les mesures qui accompagnent la mise en œuvre des décisions RH;
- L'administration courante (enregistrement et suivi des dossiers individuels);
- La tenue des documents imposés par la réglementation ;
- Le développement de l'outil informatique de la fonction ;
- L'administration des rémunérations ;
- Le calcul des charges sociales ;
- Le calcul et la répartition des avantages sociaux.

3.1.3.2 La gestion des RH et des couts inclus

Il s'agit notamment de (du):

- La prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs ;
- Recrutement;
- L'évaluation des emplois/postes ;
- L'évaluation des personnes ;
- La promotion et mutation (mobilité);
- Suivi des rémunérations ;
- La budgétisation du coût de personnel;
- La recherche des coûts.

3.1.3.3 La formation

Elle s'occupe de l'organisation des actions de formation pour permettre le développement des compétences et le renforcement des capacités.

3.1.3.4 Le développement social

Il concerne les activités telles que :

- La reconfiguration de l'organisation de travail ;
- La définition des postes et de la gestion des compétences ;
- L'adaptation du personnel aux nouvelles technologies ;
- Le cercle de qualité;
- L'intéressement.

3.1.3.5 L'information et la communication

Elles cherchent à définir une politique d'information cohérente avec les objectifs et le choix de l'entreprise, à utiliser la voie hiérarchique pour diffuser les informations.

3.1.3.6 L'amélioration des conditions de travail

Le DRH a un rôle défini par des textes qui orientent son action auprès du comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité, des conditions de travail, etc.

3.1.3.7 Les relations sociales

Elles sont celles entretenues à titre individuel, avec les syndicats ou plus largement conduites à des négociations collectives.

3.1.3.8 Le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel

Regroupe les activités suivantes :

- Les procédures et les méthodes de gestion du personnel ;
- Traitement des cas individuels ;
- Solution des problèmes collectifs

Aussi, pour mieux expliquer le concept de GSRH, nous nous référerons d'abord aux travaux de deux chercheurs essentiellement qui, à travers leurs différents modèles d'élaboration de

stratégies, illustrent le mieux la stratégie et ensuite de cela, découlera le rapprochement entre la GRH et la stratégie.

3.2 Elaboration de la stratégie

Le modèle d'élaboration de la stratégie d'une entreprise dépend d'une école de pensée à une autre. Pour les entreprises, il dépend surtout des circonstances dans lesquelles elles évoluent et du marché auquel elles doivent faire face. Mais, quelles que soient les divergences procédurales et contextuelles, la logique de la démarche stratégique reste souvent la même. Selon Henry MINTZBERG, il est possible de distinguer dix écoles de pensée en stratégie. Le tableau ci-dessous en donne plus de détails.

Tableau n° 1 : Ecoles de pensée en stratégie

No	ECOLES DE PENSEE	CE QUI DICTE LES CHOIX	COEUR D'ANALYSE
1	Ecole de la méthode	L'environnement	Modèle SWOT Matrice BCG
2	Ecole du positionnement	Les forces de la concurrence	Modèle de 5 forces de la concurrence de M. PORTER
3	Ecole de la planification	L'adéquation avec les scénarios d'évolution	Analyse de l'information
4	Ecole entrepreneuriale	Les ressources et compétences disponibles	La vision du dirigeant
5	Ecole cognitive	La rationalité limitée des acteurs	Décisions
6	Ecole de l'apprentissage	Les connaissances	Capacité à apprendre
7	Ecole du pouvoir	La politique	Lobbying, coalitions, négociation, intrigues
8	Ecole culturelle	La culture	Présupposés implicites
9	Ecole environnementale	La survie du plus adapté	Conditions d'évolution
10	Ecole des configurations	Les facteurs de contingence	Configurations organisationnelles d'Henry MINTZBERG

Source: MINTZBERG H. et alii, Safari en pays stratégie. L'exploration des courants de la pensée stratégique (2e éd.), Paris, Pearson, 2009, p. 496

Nous nous proposons d'explorer le modèle classique de la planification stratégique, avec comme outil de base l'analyse SWOT. Mais, compte tenu des limites de ce modèle, nous l'enrichirons du modèle de Michael PORTER.

3.2.1 Le modèle LCAG (ou analyse SWOT)

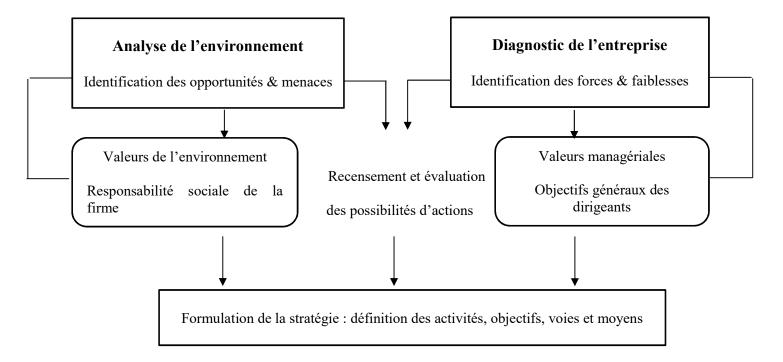
Ce modèle a été élaboré par quatre professeurs de l'université de Harvard vers les années 1965 : Learned, Christensen, Andrews et Guth, d'où le sigle LCAG. Il est également désigné « analyse SWOT ». Le SWOT est un acronyme des termes anglais : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesse), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces) ; et il constitue le premier outil d'aide à la formulation stratégique.

✓ Principes du modèle LCAG

Le modèle LCAG est basé sur deux concepts clés qui sont : l'idée de la « compétence distinctive » et le concept de la « stratégie de secteur d'activité ». Ce modèle offre un processus logique reparti en cinq phases :

- Evaluation externe
- Indentification des menaces et des opportunités dans l'environnement ;
- Indentification des facteurs clés de succès.
 - o Evaluation interne
- Identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps ;
- Indentification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.
 - o Création et évaluation de toutes les possibilités d'action (=stratégie)
 - Eclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise)
 et des valeurs managériales (dirigeants)
 - Choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

Figure n° 2 : Le modèle LCAG



Source: SALMA BARDAK E., Cours de stratégie d'entreprise, ISET DJERBA, p. 42

L'analyse externe : vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement. Elle porte sur l'environnement général (environnement démographique, économique, institutionnel, naturel, technologique et culturel) et l'univers concurrentiel. Les opportunités correspondent en effet à des tendances favorables qui ouvrent des nouvelles perspectives de développement dont l'entreprise pourrait tirer profit. Les menaces désignent par contre des problèmes posés par une transformation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse stratégique appropriée, peuvent détériorer la position de l'entreprise.

L'analyse interne (ou le diagnostic de l'entreprise) : vise à identifier les points forts et faibles de l'entreprise. Pour cela, il convient notamment d'examiner les ressources de l'entreprise, ses activités et ses performances. Les forces correspondent aux facteurs qui permettent à l'entreprise de réussir plus que ses concurrents. Cependant, les faiblesses désignent les domaines où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence.

Ainsi, selon le modèle LCAG ou la matrice SWOT, l'entreprise doit dans un premier temps confronter ses forces et faiblesses aux opportunités et aux menaces de l'environnement. Cette action permet aux dirigeants d'identifier des choix stratégiques pertinents. Ce modèle a

l'avantage d'être intéressant en raison de sa logique. Il peut ainsi s'appliquer à une situation simple et en même temps contribuer à schématiser simplement une situation complexe dans une formulation stratégique tout aussi simple et compréhensible.

En outre, les éléments de ce modèle doivent être bien compris pour pouvoir élaborer des hypothèses d'action réalistes et pertinentes.

✓ Limites du modèle LCAG

Le modèle LCAG représente un processus d'analyse très riche, logique et complexe, en dépit de sa simplicité. Mais, il a été beaucoup contesté par certains auteurs contemporains sur le fait que son caractère rationnel et simpliste empêche le développement des « stratégies émergentes ». Pour Henry MINTZBERG¹⁶, la rationalité doit laisser place à l'intuition dans la prise de décision. Ses études enseignent que l'environnement est instable et donc, pour être performant, il ne serait pas mieux d'être logique mais plutôt flexible, s'adapter. En fait, l'analyse SWOT ne montre pas aussi clairement comment obtenir un avantage concurrentiel. Il pourrait donc être considéré comme le point de départ d'une discussion sur la manière dont la stratégie proposée au sein de l'entreprise pourrait être mise en œuvre.

3.2.2 Le modèle de M. Porter (ou modèle de cinq forces du jeu concurrentiel)

En réponse aux limites accusées par ce que Mintzberg qualifie d'« école de la conception », c'est-à-dire l'analyse SWOT, Michael PORTER a proposé déjà vers les années 1982 un modèle d'analyse concurrentiel très intéressant. Michael PORTER est professeur et chercheur à l'université de Harvard aux USA.

✓ Les cinq forces du jeu concurrentiel

Le chercheur a relevé cinq forces principales qui permettent de comprendre le jeu concurrentiel et sa dynamique. De manière synthétique, l'auteur les présente schématiquement comme suit.

_

¹⁶ Pour approfondir les critiques, lire Henry MINTZBERG, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Paris, Dunod, 1994

✓ Rivalité entre les concurrents existants (existing firms)

Cette rivalité concerne les concurrents actuels évoluant dans un même secteur. Dans ce contexte, la lutte s'engage sous forme de campagne publicitaire ou de baisse de prix. C'est souvent une concurrence qui se solde au profit des clients ; mais évidemment au détriment de la rentabilité des concurrents existants. L'entreprise doit de ce fait identifier les facteurs de la pression concurrentielle. Nous pouvons en retenir sept : le nombre important des concurrents, la taille des concurrents, le taux de croissance du marché, la faible différenciation des produits, le produit périssable entrainant des baisses de prix, les couts fixes élevés et la difficulté de changer l'activité.

✓ Menace d'entrants potentiels (new entrants)

Les entrants potentiels constituent une menace parce qu'ils cherchent à capter une part significative de marché. Un premier type d'entrants potentiels provient des entreprises existantes : il s'agit fréquemment des ingénieurs ou spécialistes financiers tenté de quitter leur employeur pour créer leur propre entreprise. Le deuxième type d'entrants potentiels est constitué par des entreprises actives dans les secteurs voisins, qui envisagent d'accéder dans des nouveaux secteurs.

✓ Rapport avec les fournisseurs (suppliers)

Toute entreprise a des fournisseurs avec lesquels elle entretient des transactions importantes pour accomplir ses activités. Le danger avec ce type de relation se fait sentir lorsque le pouvoir de négociation des fournisseurs devient très élevé sur le reste de la filière, créant ainsi une sorte de dépendance. Cette dépendance peut être due à des causes techniques (brevets), à des causes commerciales (position de franchise, licence, concession), à des causes juridiques (contrats à long terme liant le client au fournisseur), à des causes financières (endettement élevés vis-à-vis du fournisseur).

✓ Négociation avec les clients (buyers)

La puissance des clients, lorsqu'ils sont peu nombreux ou de grande taille, se traduit par des exigences en matière de prix, de qualité, de délai de livraison et de service qui pèsent sur la rentabilité et la croissance de l'entreprise.

✓ Menace des produits de substitution ou service de substitution (substituts)

Les produits et/ou les services de substitution sont d'autant plus menaçant parce qu'ils offrent un rapport de qualité, de service et de prix souvent favorable aux clients. Actuellement, ce sont les développements des nouvelles technologies qui rendent les menaces plus sérieuses.

Pouvoir de négociation des clients

Concurrence intra sectorielle

Menaces de nouveaux entrants

Figure n° 3: Les cinq forces du jeu concurrentiel de M. PORTER

Source: SALMA BARDAK E., Cours de stratégie d'entreprise, ISET DJERBA, p.51

Il faut toutefois signaler que certains auteurs ajoutent à ces cinq forces une sixième : « le pouvoir publique » (government). Ils estiment que l'Etat, les collectivités locales, les agences de régulation, les organisations internationales, etc. influencent et peuvent affecter chacune de ces cinq forces. Pour preuve, la politique et la législation conditionnent la manière dont chacune de ces forces s'exerce sur le marché.

Ainsi, l'analyse concurrentielle proposée ici permet de mesurer l'attrait moyen du secteur et d'isoler les principaux facteurs clés de succès, véritables variables stratégiques que l'entreprise se doit de maitriser pour assurer son avenir.

3.3 Rapprochement entre la GRH et la stratégie

Le concept « stratégie » est de plus en plus fréquemment associé à celui de « Gestion des Ressources Humaines ». Cela s'explique par la nécessité, dans les organisations, d'avoir une vision plus globale de la GRH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. C'est ainsi que l'on parle actuellement de la « Gestion Stratégique des Ressources Humaines » (GSRH), qui est une nouvelle approche en GRH.

La GSRH: « comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable » ¹⁷. C'est en fait un ensemble d'actions qui « concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'entreprise » ¹⁸. Elle se base, selon SCHULER ¹⁹, sur trois éléments fondamentaux :

- L'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs de la firme ;
- La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ;
- La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.

La GSRH est ainsi traversée par deux notions fondamentales que sont : la planification stratégique des ressources humaines et la conception des hommes comme une « Ressource Stratégique », indispensable à la réalisation de l'avantage compétitif. Ces notions renvoient concrètement à la gestion quantitative et qualitative des personnes avec comme défi majeur : préserver l'équilibre compétitif de l'organisation. Raison pour laquelle on parle du « DRH stratège ».

Le DRH stratège est celui qui participe à la définition de la stratégie de l'entreprise, qui veille à la prise en amont des conséquences RH sur les décisions prises, à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des pratiques de GRH entre elles, de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique. Le tableau cidessous illustre cela.

¹⁷ Miller, cité par BAYAD M. et alii, « Gestion stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles », in Revue internationale de travail, No1, Vol. 2, Janvier 2004, p. 76

¹⁸ Walker, cité par BAYAD M. et alii, « Gestion stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles », in Revue internationale de travail, No1, Vol. 2, Janvier 2004, p. 76

¹⁹ Schuler, cité par BAYAD M. et alii, « Gestion stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles », in Revue internationale de travail, No1, Vol. 2, Janvier 2004, p. 76

Tableau n° 2: Fit entre stratégies de M. PORTER et stratégie RH

STRATEGIE	CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES	MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
Domination	Investissement en capital	Accent sur l'efficacité de la production
par les coûts	Supervision des salariés	Description précise des emplois
	Control des coûts	Accent mis sur les qualifications et les
	Distribution peu couteuse	capacités
	Organisation centralisée	Formation spécifique
	_	Utilisation des évaluations de
		performances comme un outil de contrôle
Différenciation	Développement du marketing	Accent sur l'innovation, la flexibilité
	Organisation réputée pour la	Emploi peu spécialisé
	qualité ou un leadership	Recrutement externe
	technique	Formation à destination des équipes de
	Attraction des personnes très	travail
	qualifiées, créatives	Individualisation de la rémunération
		Evaluation de performance comme outil
		de développement
Spécialisation	Mélange d'avantage coût et	Mélange des pratiques précédentes
	de différenciation	

Source: Maxime Moreno; Op. Cit., p. 12

Afin de déterminer le système de gestion des RH qui soit le mieux adapter à la MOAD, nous devons nécessairement poser l'hypothèse de notre étude.

3.4 Hypothèse

Pour appréhender le type de relation que la MOAD entretien avec ses employés, le niveau de la reconnaissance qu'elle accorde à leurs droits de même que la manière dont elle motive le personnel, il nous a paru opportun de poser l'hypothèse suivante : « l'imbrication entre la stratégie globale et la stratégie RH »

23

IV. METHODE

Dans cette partie, il s'agit de présenter de façon substantielle la démarche qui nous conduira à l'analyse de notre recherche. Nous allons ainsi aborder la présentation générale du lieu d'étude, puis suivra la description de la manière dont l'étude a été réalisée.

4.1 <u>Présentation du cadre de l'étude</u>

La Maîtrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin (MOAD), en tant que structure chargée de la construction de l'aéroport de Ouagadougou-Donsin et de ses voies d'accès, fonctionne comme un projet ce qui signifie que son cadre règlementaire est celui des projets et programmes de développement. Mais un projet par essence est limité dans le temps et pour cela requiert un personnel réduit, pointu et rompu à la tâche selon son domaine d'intervention. Ainsi, ayant un objectif bien précis à atteindre, qui est de construire l'aéroport de Donsin dans le temps impartis, la MOAD doit adopter une stratégie qui lui permette d'y arriver en minimisant les coûts. Et pour cela, elle doit adopter des techniques de management qui permettent de tirer le meilleur de sa ressource humaine d'où l'intérêt de la présente étude afin d'évaluer le concept de la gestion stratégique des ressources humaines en son sein.

4.1.1 Attributions

La MOAD est chargée de toutes les actions visant à la réalisation des projets composant le programme de construction de l'aéroport de Donsin et de ses voies d'accès.

A ce titre et pour le compte de l'Etat, elle est chargée de :

- collecter et actualiser toutes les études de faisabilité, les études techniques d'exécution et les dossiers d'appel d'offres du projet de construction du nouvel aéroport de Donsin et ses voies d'accès;
- initier, soutenir et suivre les procédures de mobilisation effective des fonds en vue de la réalisation du programme ;
- assurer la maîtrise d'ouvrage de tous les projets qui composent le programme de construction du nouvel aéroport de Donsin et des voies d'accès, la coordination, le suivi administratif, technique et financier;
- prononcer les réceptions provisoires et définitives des ouvrages réalisés selon les règles de l'art :
- assurer la coordination avec les bailleurs de fonds.

4.1.2 Organisation et fonctionnement de la MOAD

Les organes d'administration et de gestion de la MOAD sont le Conseil d'Orientation, le Comité de Pilotage et la Direction Générale.

4.1.2.1 Le Conseil d'Orientation²⁰

Le Conseil d'Orientation est un organe d'orientation et de supervision de la MOAD.

A ce titre, il est saisi de toutes les questions importantes concernant la vie de l'établissement. Il détermine les orientations, supervise les activités et se prononce sur les rapports d'activités des structures.

Il prend toute initiative dans les domaines de sa compétence en vue d'amener la MOAD à réaliser les objectifs qui lui sont assignés ou qu'exigent les impératifs du développement national.

4.1.2.2 Le Comité de Pilotage²¹

Le Comité de Pilotage, présidé par le Directeur Général de la MOAD, est composé de vingtcinq (25) membres et se réunit chaque fois que de besoin sur convocation de son président.

4.1.2.3 La Direction Générale de la MOAD²²

La MOAD est dirigée par un Directeur Général nommé par décret pris en Conseil des Ministres.

La MOAD comprend:

- le Secrétariat de la MOAD,
- le Protocole,
- la Cellule Informatique,
- le Conseiller Technique (CT),
- la Personne Responsable des marchés (PRM),
- la Personne Responsable des Affaires Juridiques et du Contentieux (PRAJC),
- la Personne Responsable de la Communication (PRC),
- la Personne Responsable du Suivi-Evaluation (PRSE),
- la Personne Responsable des Activités Socio-Environnementales (PRASE),

_

²⁰ Article 5 du Décret n°2009-654/PRES/PM du 19 septembre 2009 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de la MOAD

²¹ Article 7 du Décret n°2009-654/PRES/PM du 19 septembre 2009 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de la MOAD

²² Article 3 de l'Arrêté n°2011-0016/PM/SG/MOAD du 15 décembre 2011 portant organisation de la MOAD

- le Contrôleur Interne (CI),
- le Département de l'Administration et des Finances (DAF),
- le Département Technique (DT).

Article 3 de l'Arrêté n°2011-0016/PM/SG/MOAD du 15 décembre 2011 portant organisation de la MOAD précise les attributions des différents services. Cependant nous nous permettons de revenir brièvement sur celle des deux départements uniquement à savoir le Département de l'Administration et des Finances (DAF) et le Département Technique (DT).

4.1.2.4 Le Département de l'Administration et des Finances (DAF)

Le Département de l'Administration et des Finances est chargé de gérer tous les aspects administratifs, financiers et comptables des activités de la MOAD.

Le DAF comprend le Secrétariat, la Division des Finances et de la Comptabilité (DFC) et la Division du Personnel (DP).

4.1.2.5 Le Département Technique (DT)

Le Département Technique est chargé de la conduite des études ainsi que du contrôle et de la surveillance des travaux de l'ensemble des projets qui composent le programme de construction de l'aéroport de Donsin et de ses voies d'accès.

Le DT comprend le Secrétariat, la Division des Etudes (DE) et la Division du Contrôle des Travaux (DCT).

4.1.3 Organigramme

L'organigramme général de la MOAD est fourni à la deuxième page suivante.

Compte tenu de la qualité des structures concernées par le fonctionnement de la MOAD, cet organigramme présente des liens hiérarchiques et des liens fonctionnels entre les principaux intervenants.

4.1.4 Liens hiérarchiques

Le lien hiérarchique est une représentation graphique d'un lien de subordination entre un ou plusieurs agents et leur chef. Cela signifie qu'un employé ne peut recevoir d'ordre que d'un seul chef à la fois. Ainsi :

- le Directeur Général reçoit les instructions du Comité de pilotage ;

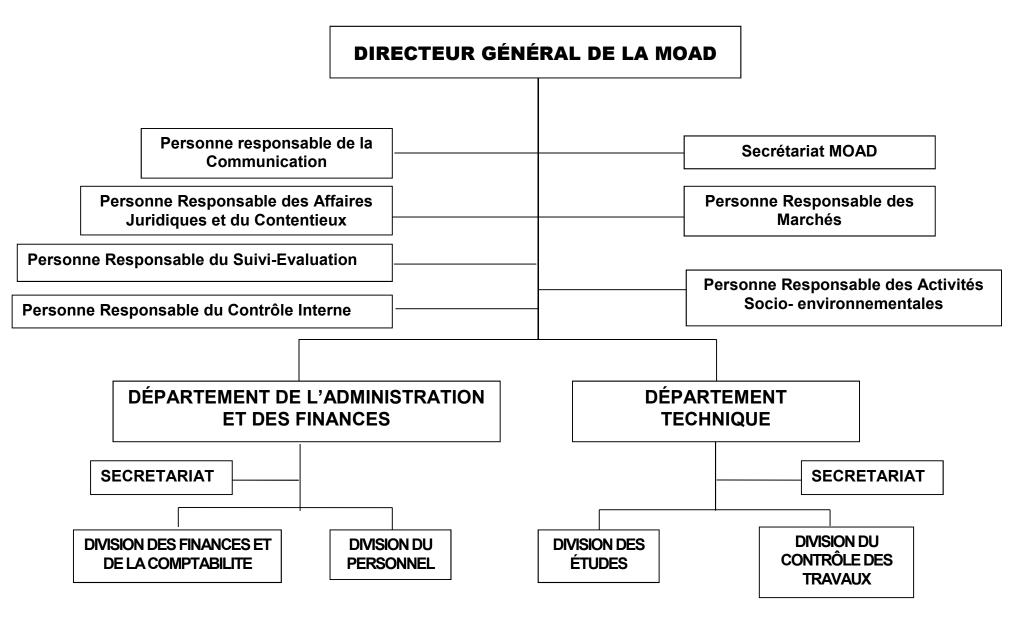
- les Chefs de départements et les Personnes Responsables reçoivent leurs instructions du Directeur Général ;
- les Chefs de divisions ou autres responsables de la MOAD reçoivent leurs instructions de leur chef de département respectif ;
- les agents reçoivent leurs instructions de leur chef de division ou responsable respectif.

L'inobservation de ce principe expose naturellement le personnel de la MOAD à des incompréhensions préjudiciables à l'efficacité dans le travail.

4.1.5 Liens fonctionnels

Les liens fonctionnels caractérisent les relations d'agents placés sous les ordres de chefs ou responsables différents alors même que leurs tâches sont complémentaires. En d'autres termes, lorsque la mise en œuvre d'un processus requiert l'intervention de plusieurs personnes indépendantes, elles entretiennent entre elles, des liens fonctionnels.

Figure n° 4 : Organigramme de la Maîtrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin



Il s'agit ici de décrire la manière dont les travaux ont été menés.

La méthode est entendue comme étant : « un ensemble organisé des procédés mis en œuvre afin d'atteindre l'objectif que l'étudiant s'est assigné dans son travail »²³.

Nous nous proposons de faire recours à la méthode systémique pour expliquer la réalité qui fait l'objet de notre analyse.

En soi, la méthode systémique est fondée sur le postulat selon lequel l'organisation est perçue comme un système : Selon Joël DE ROSNAY, le système est « un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but »²⁴. Une définition plus complète de BERTALANFFY L.V. présente le système comme « un complexe d'éléments en interaction »²⁵. Ces deux définitions convergent autour de deux principes essentiels de la systémique : la *complexité* et l'*interaction*. Mais, la définition généralement admise stipule aussi qu' « un système est un ensemble d'éléments qui interagissent entre eux et qui échangent de l'information avec l'extérieur »²⁶. A ces deux concepts vient s'adjoindre l'idée de la *rétroaction*.

Ainsi donc, nous allons nous attacher à appréhender l'approche systémique, en tant que méthode de recherche, au travers de ses trois principes de base : la complexité, l'interaction et la rétroaction.

✓ La complexité : Ce principe stipule qu'un système comprend un certain nombre d'éléments, régis par plusieurs types de relations qui les lient. Cet enchevêtrement de relations indissociables fait appel à ce que l'on a désigné par totalité ou globalité, ceci signifie que « le tout est plus que la somme des parties ». Le système répond à la formule « 2+2=5 », ce que certains qualifie de *synergie*.

La MOAD est constituée de plusieurs parties interagissant qui concourent à la production d'une action commune. Ainsi, le conseil d'orientation, le comité de pilotage et les directions hiérarchiques forment un tout plus puissant que leur addition. Leur action constitue une synergie ; c'est-à-dire un mélange des forces indissociables qui conduisent vers l'atteinte des objectifs.

✓ L'interaction vient compléter le principe de la globalité en ce sens qu'elle étudie, au niveau élémentaire, les relations entre les constituants du système. La relation entre constituants se

-

²³ BINDUNGWA Ibanda M., Comment élaborer un travail de fin de cycle ? Contenu et étapes, Lubumbashi, Ed. Médiaspaul, 2009, p. 47

²⁴ DE ROSNAY J., *La macroscope ; vers une vision globale*, Paris, Seuil, collection points, 1975, p. 91

²⁵ BERTALANFFY L.V., Théories générales des systèmes, Paris, Dunod, 1991, p. 53

²⁶ PLUYMAEKERS J., « L'approche systémique en travail social », in Les cahiers de l'actif, No 308/309, s.d, p. 30

traduit par un rapport d'influence ou d'échanges portant aussi bien sur les stratégies les énergies et les informations. De la capacité d'interaction dépendra la performance de l'ensemble.

Le Département de l'Administration et des Finances (DAF) particulièrement la Division du Personnel (DP), reconnue comme élément interagissant dans le système, influence l'activité des autres directions et celle de la structure par ricochet. L'influence se traduit surtout à travers les échanges stratégiques qui ont lieu à l'occasion des opérations internes et professionnelles. Avec l'interaction, il est donc possible de croire en l'alignement stratégique des RH et facile d'expliquer le pourquoi du renforcement des liens entre la Direction Générale et la Division du Personnel. Les deux entités doivent s'influencer et interagir avec les autres.

- ✓ La rétroaction : le système n'est pas une entité opaque parce qu'il évolue au sein d'un environnement avec lequel il est en interaction permanent. Il héberge pour cela des variables d'entrées et des variables de sorties : les variables d'entrées sont sous l'influence de l'environnement du système et les sorties résultent de son activité interne. On appelle alors boucle de rétroaction (en anglais feedback) tout mécanisme permettant de renvoyer à l'entrée du système des éléments sous forme de données ou d'informations, dépendant directement de la sortie. Il existe deux types de boucles :
 - o Les boucles positives (ou explosive) sur lesquelles repose la dynamique du changement ;
 - Les boucles négatives (ou stabilisatrices) sur lesquelles reposent l'équilibre et la stabilité du système.

L'environnement de la MOAD est en pleine mutation. Son équilibre dépend aussi de sa capacité à s'adapter au changement social. De ce fait, il faut admettre que l'intégration stratégique des RH subit l'influence des variables externes (culture, niveau et cout de vie, réalités politiques...) et se maintient grâce aux valeurs internes (culture des dirigeants et de l'organisation, moyens économiques...). La rétroaction nous permet ainsi de répertorier les éléments favorables et défavorables à l'intégration stratégique des RH.

4.2 <u>Techniques de recherche</u>

Pour la mise au point de ce travail, l'assemblage des données a été rendu possible par les techniques suivantes : la documentation, le questionnaire et l'interview.

4.2.1 La documentation

Dans le cadre de notre étude, nous avons eu à effectuer une recherche d'ouvrages et d'articles sur des sites web, via une stratégie de recherche à partir de mots clés; nous avons également consulté la littérature grise ou autres documents non publiés ou disponibles sur le net (dictionnaires, travaux de recherche...) pour une meilleure approche du sujet.

4.2.2 Le questionnaire

Dans le souci de disposer d'informations fiables et exploitables pour notre étude, nous avons élaboré un questionnaire en dix-sept (17) questions.

4.2.3 L'interview

S'agissant d'une étude qualitative, nous avons opté pour une approche par interview direct des personnes cibles, susceptibles de nous fournir un certain nombre d'informations. Les entretiens individuels ont été réalisés à l'aide de questionnaires adaptatifs ou guides d'entretien semi-structurés sur papier. Les données ont été collectées auprès des enquêtés jusqu'à saturation des informations.

4.3 Organisation de l'enquête

L'objectif à ce niveau est de montrer le but visé par notre enquête, la nature des questions formulées à cette fin ainsi que la détermination de l'échantillon sur laquelle seront concentrées nos investigations.

4.3.1 Elaboration du questionnaire

Pour nous permettre d'effectuer une enquête complète, réellement objective et scientifique, nous avons élaboré un questionnaire de 17 questions, réparties en deux catégories : les questions d'indentification et les questions d'opinions.

4.3.1.1 Les questions d'indentification

Elles avaient pour objectif fondamental l'indentification des individus composant l'échantillon de la recherche. Cette indentification s'est faite essentiellement sur la base de la catégorie socioprofessionnelle et de l'ancienneté.

4.3.1.2 Les questions d'opinions

Elles avaient pour vocation l'analyse de la réalité sociale mise en étude. Elles ont consisté à prélever divers points de vue des enquêtés afin de constituer des opinions qui ont été mises en confrontation avec l'hypothèse.

Dans notre cas, les questions ont été pour la plupart formulées sous formes de questions à éventail de réponses. Peu d'entre elles étaient des questions fermées. Les questions à éventail de réponses ont été formulées de manière à ce que l'enquêté puisse donner son point de vue ou sa compréhension. Quelques rares questions fermées ne laissaient pas d'autres choix aux enquêtés que de répondre par « Oui » ou « Non ».

4.3.2 Constitution de l'échantillon

La validité d'une enquête, dans le cadre d'une recherche scientifique, dépend en grande partie de la représentativité de son échantillon de recherche. Un échantillon non représentatif tend à mettre en doute les résultats issus de l'enquête. C'est pourquoi, l'échantillon est habituellement défini comme étant : une fraction représentative d'une population ou d'un ensemble statistique (Petit Larousse).

En recherche qualitative, ce sont les critères de diversification et de saturation qui sont primordiaux pour déterminer la taille de l'échantillon. La diversification intervient dans le choix de l'échantillon et la saturation dans la détermination de sa taille. Les enquêtés ont donc été sélectionnés de façon raisonnée en les diversifiant selon différentes caractéristiques (catégorie professionnelle, ancienneté).

4.3.3 Traitement des données

Tous les entretiens individuels ont été relus et corrigés afin de s'assurer qu'il n'existait pas de données manquantes (question sans réponse). Les notes prises au cours de chaque entretien ont été soigneusement transcrites. Toutes ces données ont été codifiées avant l'analyse.

4.3.4 Clairance éthique

Le questionnaire de cette étude a été validé par la Direction Générale de la MOAD qui s'est assuré du respect des principes d'éthique. La participation à cette étude était libre et éclairée ; l'anonymat et la confidentialité ont été garantis aux interviewés.

V. RESULTATS

A l'issu de notre enquête, nous avons opté pour une analyse manuelle vue le faible échantillon (moins de 30 enquêtés). Le logiciel bureautique Excel 2010 a été parfois utilisé pour le croisement des données.

5.1 Questions d'identification

Au cours de notre enquête, deux questions ont été utilisées pour identifier nos enquêtés. Cette identification a été faite sur la base de la catégorie socioprofessionnelle et de l'ancienneté. Comme l'indique le tableau ci-dessous, 22 agents sur les 50 que compte la MOAD, ont pu être inclus dans cette étude.

Tableau n° 3: Echantillon enquêté

Tranches de durée d'expériences→ Catégorie des agents	Moins de 3 ans	3 – 5 ans	6 – 8 ans	Plus de 8 ans	Total enquêtés	Effectif du personnel MOAD
Cadres moyens	0	2	1	2	5	12
Cadres supérieurs	2	3	1	1	7	20
Exécutants	2	3	5	0	10	18
Total enquêtés	4	8	7	3	22	
Effectif du personnel MOAD	11	16	17	6		50

5.2 **Questions d'opinions**

Les questions d'opinions nous ont permis d'analyser la gestion des ressources humaines de la MOAD.

5.2.1 Politique de motivation

Huit (8) enquêtés soit trente-six pour cent (36%) des agents enquêtés trouvent que les conditions minimales sont réunies pour leur permettre d'atteindre les objectifs de la MOAD.

Tableau n° 4: conditions minimales

Réponses des enquêtés	Cadres moyens	Cadres supérieurs	Exécutants	Total enquêtés	% du total
OUI	2	2	4	8	36%
NON	5	3	6	14	64%
TOTAL	7	5	10	22	100%

Pour la majorité des enquêtés (64 %) le minimum est loin d'être atteint et reste conditionné par la réalisation des actions citées dans le tableau ci-dessous. Il s'agit principalement de la motivation salariale (50 %), la révision de la durée du contrat de travail et la culture du sentiment d'appartenance à la MOAD.

Tableau n° 5 : Justifications des enquêtés qui jugent les conditions minimales non remplies

Justifications des enquêtés	Cadres moyens	Cadres supérieurs	Exécutants	Total enquêtés	% du total
Cultiver le sentiment d'appartenance	1	1		2	14,29%
Durée des contrats de travail		1	2	3	21,43%
Instabilité du personnel		1		1	7,14%
Motivation salariale	2	1	4	7	50,00%
Non suivi la planification des activités selon SDI		1		1	7,14%
Total général	3	5	6	14	100,00%

5.2.1.1 Les principales difficultés rencontrées

Tableau n° 6: Principales difficultés rencontrées par les agents

	Catég	ories de pe	rsonnel	Total	% du
Difficultés rencontrées	Cadre moyen	Cadre supérieur	Exécutant		total
Implication insuffisante des agents aux activités	-	1	1	2	9,09%
Inadaptation du matériel de mise en application des nouvelles connaissances acquises	1	-	7	8	36,36%
Indisponibilité du matériel de dépannage ou de maintenance informatique	1	-	-	1	4,55%
Lourdeur des procédures de passation des marchés, indisponibilité du personnel, retard d'exécution des travaux	-	1	-	1	4,55%
Manque de communication dans les relations professionnelles	1	1	1	3	13,64%
Non-exécution dans les temps des activités programmées	-	1	-	1	4,55%
Réaction tardive de la hiérarchie par rapport aux préoccupations	-	1	-	1	4,55%
Surexploitation de certains agents	1	1	-	2	9,09%
Aucune difficulté	1	1	1	3	13,64%
Total général	5	7	10	22	100,00%

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, les principales difficultés que rencontrent les agents dans le cadre de l'exécution des activités qui leur sont dévolues sont : l'inadaptation du matériel de mise en application des nouvelles connaissances acquises (36,36% des enquêtés), l'insuffisance de communication (13,64% des enquêtés), l'implication insuffisante des agents dans les activités (9,09 % des enquêtés), la surexploitation de certains agents (9,09% des enquêtés), ...

5.2.1.2 Les appréciations des activités de la MOAD par les enquêtés

Concernant l'exécution des activités, la performance de la MOAD a été jugée moyenne par près de 82% de notre échantillon en raison de certaines contraintes qui ont été énumérées lors de l'interview à savoir :

- l'inadaptation du statut de la MOAD,
- la lourdeur des procédures de passation des marchés,
- l'inadaptation du traitement salarial au type spécifique de ce programme qu'est la MOAD,
- la mauvaise communication entre les différents acteurs à savoir les agents,
- le manque d'appropriation du projet par les agents.

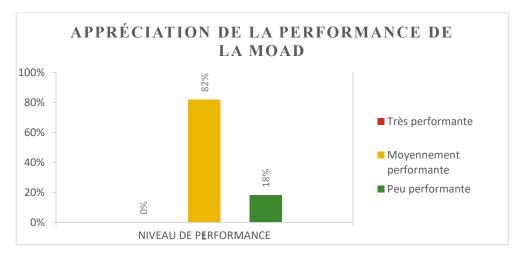
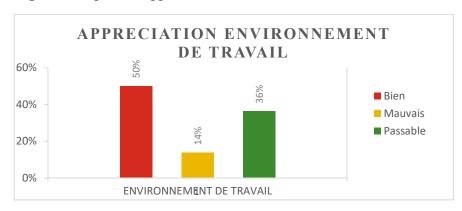


Figure n° 5 portant appréciation de la performance de la MOAD

Près de 50% des enquêtés trouvent l'environnement de travail bien, contre 36% qui le trouve passable et 14% pour qui il est mauvais.

Figure n° 6 portant appréciation de l'environnement de travail



Quatre-vingt-deux pour cent 82% des agents de notre échantillon se sentent épanouis dans leur milieu de travail contre 18% qui ne le sont pas. Ces derniers sont essentiellement des cadres moyens et des exécutants contrairement aux cadres supérieurs qui se sentent tous épanouis comme en témoigne le tableau ci-dessous :

Tableau n° 7 : Epanouissement dans le milieu de travail

Réponses des enquêtés	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Exécutants	Total enquêtés	% du total
OUI	7	3	8	18	81,82%
NON	0	2	2	4	18,18%
TOTAL	7	5	10	22	100,00%

5.2.2 Politique d'emploi et de formation

Comme l'indique le tableau ci-dessous, la majorité des agents enquêtés (95,45%) apprécient positivement les postes qu'ils occupent conformément à leurs aspirations professionnelles futures. Seul un cadre moyen juge son poste inapproprié car celui-ci ne valorise pas son profil.

Tableau n° 8 : Adéquation des postes occupés avec les aspirations professionnelles des agents

Réponse	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Exécutants	Effectif	% du total
OUI	7	4	10	21	95,45%
NON	0	1	0	1	4,55%
TOTAL	7	5	10	22	100,00%

Soixante-quatre pour cent (64%) des enquêtés trouvent qu'ils bénéficient de possibilités d'évolution contre 36% qui prétendent le contraire. Pour cette majorité, la construction d'un aéroport est une expérience enrichissante et offre des possibilités d'évolution en ce sens qu'y travailler constitue une grande expérience qui sera bénéfique pour la carrière mais aussi les opportunités que leurs offre la MOAD en termes de renforcement des capacités n'est pas à négliger.

Tableau n° 9: Possibilités d'évolution

Réponse	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Exécutants	Effectif	% du total
OUI	5	1	8	14	64%
NON	2	4	2	8	36%
TOTAL	7	5	10	22	100%

5.2.3 Politique de communication

Ce tableau est relatif aux principaux moyens par lesquels les agents sont informés ou s'informent sur les activités menées au niveau de la MOAD. Il démontre que seuls les cadres supérieurs utilisent tous les moyens de communication contrairement aux cadres moyens qui le font essentiellement à travers les notes de service de même que les exécutants.

Tableau n° 10: Moyens de communications utilisés

Canaux	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Exécutants	Effectif	% du total
Assemblée Générale	0	0	1	1	5%
Note service	1	3	8	12	55%
Réunions internes	0	1	1	2	9%
Tous	6	1	0	7	32%
TOTAL	7	5	10	22	100%

Le croisement entre la catégorie et le mode de communication le plus utilisé à travers le tableau 10 montre que 68% des enquêtés de notre échantillon estiment que l'utilisation à la fois des communications hiérarchiques, fonctionnelles et transversales, selon les besoins, constituent les bases d'une bonne communication en entreprise. Cependant, il ressort des entretiens que ces modes de communication semblent inexistant à la MOAD du fait du manque de communication entre les différents acteurs et que les agents ne travaillent pas en équipe.

Tableau n° 11 : Croisement entre catégorie et mode de communication

Modes	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Exécutants	Effectif	% du total
Entre vous et collègues	1	2	0	3	14%
Entre vous et hiérarchie	1	0	2	3	14%
Tous les deux	5	2	8	15	68%
(vide)	0	1		1	5%
TOTAL	7	5	10	22	100%

5.2.4 Les propositions des enquêtés en vue de l'optimisation du rendement du personnel

Tableau n° 612: Les Propositions des enquêtées pour l'optimisation du rendement

Propositions	Nombre d'enquêtés	% du total
- Revaloriser la grille salariale	17	77,42%
- Promouvoir/encourager le travail en équipe	10	45,45%
- Faire des promotions en interne	6	27,27%
- Augmenter la durée des contrats à 3 ou 5 ans	5	22,73%
- Améliorer la communication au sein de la structure	5	22,73%
- Motiver davantage le personnel par la culture du sentiment d'appartenance à la structure	5	22,73%
- Encourager les agents méritants et prendre des sanctions contre les agents non performants ou indisciplinés	3	13,64%
- Adapter les fiches de postes aux activités et faire des évaluations trimestrielles	2	9,09%
- Octroyer un statut particulier à la MOAD	2	9,09%
- Renforcer les capacités des agents	1	4,55%
Total général	22	100,00%

VI. <u>DISCUSSIONS</u>

6.1 **Politique de motivation**

La MOAD en tant que projet est régit par le décret n°2007-777/PRES/PM/MEF du 22 novembre 2007 portant organisation et fonctionnement des projets et programmes de développement de catégorie B qui fixe les conditions de rémunération ainsi que tous les avantages sociaux auxquels a droit le personnel. En outre, nous avons constaté lors de l'enquête que la rémunération octroyée de même que la durée des contrats de travail à la MOAD ne parviennent pas à motiver les travailleurs (tableau 4). Ainsi la MOAD ne parvient pas à stabiliser ou à fidéliser son personnel (tableau 3), ce qui joue sur sa performance (figure 5). Ceci constitue des faiblesses de sa politique car l'efficacité d'une politique salariale réside dans le fait qu'il doit « satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation ».

6.2 Politique d'emploi et de formation

La MOAD, selon les enquêtés, constitue un cadre d'évolution personnel et professionnel pour les agents (tableau 9). Aussi, à travers ses recrutements, elle prend le soin de concilier le profil recherché et l'emploi à pourvoir (adéquation profil / emploi), de sorte que les postes pourvus répondent aux aspirations de ceux qui les occupent.

La formation est un investissement qui permet « d'accroitre la compétence et la productivité de la main d'œuvre tout en augmentant la qualité du travail ». Et la MOAD accorde une place de choix à la formation de ses agents. A travers ces formations, les agents trouvent des possibilités d'évolution et aussi des moyens de capitalisation d'expérience. Cependant, les personnes enquêtées nous ont relevé un certain nombre de difficultés auxquelles elles sont confrontées dans l'exécution de leurs tâches : implication insuffisante des agents dans les activités ; inadaptation et/ou indisponibilité du matériel roulant et informatique ; lourdeur dans les procédures de passation des marchés, manque de communication ; non-exécution dans les temps des activités programmées et réaction tardive de la hiérarchie par rapport aux préoccupations.

6.3 Politique de communication

La communication est l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène (cours de communication d'entreprise). De nos interviews, il ressort que la communication au sein de la MOAD demande à être améliorée. Aussi,

bien que le personnel soit prompt à utiliser tous les types de communication hiérarchique, fonctionnelle et transversale (tableau 11) on constate néanmoins un problème de communication au sein de la MOAD (tableau 11). En effet, la majorité des enquêtés, surtout les cadres moyens et les exécutants, se sentent souvent exclus de la vie du projet car n'ayant pas d'accès aux informations concernant la vie et l'exécution des activités de la MOAD (tableau 10). L'information semble essentiellement être partagée entre les cadres supérieurs ce qui impacte négativement sur l'appropriation du projet par ces derniers et du même coup annihile leur sentiment d'appartenance. De plus, il a été relaté le manque de travail en équipe en raison de ce manque de communication.

Au regard des résultats qui se dégagent à l'issu du dépouillement, il s'avère nécessaire pour la MOAD de réfléchir à l'établissement d'un lien opérationnel entre sa stratégie et la stratégie de gestion de RH. En effet, en raison de l'inadaptation de son statut (par la durée du contrat de travail et l'inadaptation du traitement salarial), elle ne peut disposer d'un personnel qualifié, stable et fixe et aussi par le manque du sentiment d'appartenance donc de l'appropriation du projet par le personnel dû à la mauvaise qualité de la communication en son sein, notre hypothèse, à savoir « l'imbrication entre la stratégie globale et la stratégie RH » mérite d'être posée et se justifie amplement. En ce sens qu'au sein de la MOAD, elle gagnerait à être appliquée à travers la reconnaissance et la gestion de la diversité culturelle pour soutenir la stratégie et aussi la communication et la reconnaissance pour mobiliser les travailleurs.

VII. <u>SUGGESTIONS</u>

Elles seront déroulées en deux phases : suggestions fonctionnelles et suggestions conceptuelles.

7.1 Suggestions fonctionnelles

Au regard de toutes les griefs soulevées et pour un alignement de la stratégie RH sur la stratégie globale, un certain nombre d'innovations doivent être apportées par la MOAD à ses politiques de motivation, d'emploi et de formation ainsi que de communication.

7.1.1 En ce qui concerne sa politique de motivation

La MOAD devra, de notre avis, se doter d'un statut qui prenne en compte sa spécificité en tant que projet, ce qui lui permettrait aussi de mettre les agents dans les conditions idéales pour l'atteinte de ses objectifs (tableau 4) et aussi lui permettre de faire appel à de l'expertise dans le domaine des infrastructures aéroportuaires. Il va s'en dire que cela passe également par une prise en compte de la revalorisation du traitement salarial, l'augmentation de la durée des contrats de travail en vue de motiver davantage le personnel pour une plus grande performance. Ainsi, la MOAD pourra atteindre un niveau d'exécution satisfaisant pour peu qu'elle puisse venir à bout des contraintes énumérées à savoir : inadaptation du statut de la MOAD; lourdeur des procédures de passation des marchés; inadaptation du traitement salarial au type spécifique de ce programme qu'est la MOAD; mauvaise communication entre les différents acteurs à savoir les agents; manque d'appropriation du projet par les agents.

7.1.2 En ce qui concerne sa politique d'emploi et de formation

Compte tenu de la spécificité de son domaine d'activité et des évolutions constantes qui y sont opérées et pour ne pas être en déphasage, la MOAD gagnerait à poursuivre dans sa dynamique d'adéquation profil/emploi mais aussi et surtout en mettant l'accent sur le renforcement des capacités de son personnel dont l'investissement, à n'en pas douter, constitue un atout majeur pour sa performance.

7.1.3 En ce qui concerne sa politique de communication

7.1.3.1 La communication interne

La communication constitue le fer de lance de toute organisation qui aspire à atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Et la MOAD en tant que projet stratégique, gagnerait à améliorer son mode de

communication interne entre services et entre collaborateurs en mettant davantage à profit les différents modes de communication (communication descendante ou hiérarchique, communication ascendante ou fonctionnelle et communication horizontale ou transversale).

Elle pourrait également veiller à mettre à la disposition du personnel toutes les informations concernant la vie et les activités de la MOAD à travers l'utilisation optimale de tous les outils de communication dont elle dispose à savoir les compte-rendus de réunion, les assemblées générales, les réunions internes de service, les notes de services et les outils de travail collaboratifs (sharepoint, outlook, lync). Tout cela devrait avoir pour effet la culture ou le renforcement de l'esprit d'équipe et par la même le travail en équipe pour une meilleure coordination dans l'exécution des activités. Aussi, une définition claire des attributions et des tâches des agents, devrait entrainer une responsabilisation et une meilleure considération des uns pour les autres de même que le renforcement du sentiment d'appartenance des agents.

7.1.3.2 La communication externe

En instaurant une campagne de communication externe afin d'informer et de promouvoir ses activités auprès du public, la MOAD contribuera ainsi à une meilleure visibilité de ses actions ; ce qui valorisera son image et la positivera davantage. Ceci pourrait avoir pour conséquence de booster l'accompagnement constant et infaillible des autorités et des partenaires mais aussi de contribuer à mobiliser les ressources dont elle a besoin.

7.2 Suggestion conceptuelle : la planification stratégique des RH

Comme modèle théorique ou conceptuel d'alignement de la stratégie RH sur la stratégie globale, nous proposons la planification stratégique des RH

Le modèle de la planification des RH est facilement applicable dans les petites entreprises comme la MOAD. En effet, il permet une utilisation plus efficiente et efficace du personnel ainsi que le développement et la satisfaction des salariés. Déjà, Glueck en 1978 le soulignait en utilisant la planification des RH, les salariés pourront directement participer à l'élaboration de leur plan de carrière, partager leurs savoirs et valoriser leurs expériences de formation dans les emplois appropriés. Dans le cadre d'un tel processus, la prise de conscience de l'intérêt que l'organisation porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail.

VIII. CONCLUSION

Notre étude a porté sur le thème de « La gestion stratégique des ressources humaines : cas de la MOAD » ; ce qui nous a amené à faire une étude managériale et organisationnelle de la MOAD. La MOAD est confrontée à l'inadaptation du cadre juridique et règlementaire régissant ses activités ce qui entraine une grande mobilité du personnel caractérisé par un fort taux de turn over. Et c'est pour réfléchir à ce problème que nous avons voulu orienter notre étude sur la question de savoir comment aligner les RH sur la stratégie globale de manière à fidéliser le personnel et permettre une meilleure performance de la MOAD.

L'alignement stratégique des RH (autrement dit la gestion stratégique des RH) est un mode de gestion qui consiste à prendre en compte, dans la politique RH, les exigences de la politique générale et à valoriser le potentiel humain dans l'activité socioéconomique. Cette pratique est actuellement le nouveau langage de la GRH en ce sens qu'elle entraine une très grande performance au sein des organisations.

Sur le plan professionnel, la MOAD, si elle venait à attribuer à la GRH un rôle stratégique, devrait nécessairement s'attendre à une performance à trois niveaux : au niveau du management, au niveau de l'économie et au niveau social.

Au niveau du management : L'alignement stratégique des RH permet d'adopter un management basé sur la gestion des compétences et la décentralisation du pouvoir. L'enjeu est de faire de la GRH une fonction partagée : « tout cadre de commandement doit participer à la GRH ». A l'issu de ce mode de gestion, il est possible de susciter l'intérêt des agents au travail, donc le motiver. Aussi, la problématique de la performance et de la pérennité organisationnelle de la MOAD trouvera sa solution dans sa capacité à évoluer et à s'adapter aux changements.

Au niveau de l'économie : d'une part, la GSRH est un mode de gestion centré sur la motivation et l'encadrement des hommes. Les RH ont la capacité de procurer une valeur ajoutée dans le processus d'exécution des activités, pour peu qu'elles soient motivées et encadrées. D'autre part, en adoptant l'outil de management proposé à savoir la planification stratégique des RH, la MOAD pourra minimiser les coûts liés à sa masse salariale.

Au niveau social : l'intégration de la dimension stratégique des RH permet aux différentes structures d'améliorer leur image de marque et de réaliser un bon bilan social et cela passe par la valorisation de ses RH qui n'est autre que la reconnaissance des potentialités de l'homme et de ses capacités d'adaptation et de coopération. La RH est sans nul doute l'élément décisif de la performance d'une organisation²⁷.

Au regard de tout ce qui précède ne serait-on pas en droit de convenir avec Marie-Eve Lécine sur le fait que « l'établissement d'un lien opérationnel entre les stratégies d'affaires des entreprises et les stratégies de gestion des ressources humaines suppose que la personne responsable du service des ressources humaines soit membre à part entière de l'équipe de direction pour introduire la dimension ressources humaines comme élément important d'un choix stratégique... » ?

_

²⁷ Idée développée de LE GALL JM., Op. Cit., p. 10

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
RESUME	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES FIGURES	
I. INTRODUCTION	1
II. DEFINITIONS	
2.1 Notion de stratégie	4
2.1.1 Origine de la stratégie	6
2.2 Définition de la GRH	7
III. OBJECTIFS ET HYPOTHESE	9
3.1 Objectifs de l'étude	9
3.1.1 Evolution de la GRH	9
3.1.1.1 L'émergence de la fonction (1850-1944)	10
3.1.1.2 Les trente glorieuses (1945-1974)	10
3.1.1.3 La professionnalisation de la fonction (1975-2000)	11
3.1.1.4 Le DRH, partenaire d'affaires (à partir de 2000)	11
3.1.2 Missions de la GRH	12
3.1.2.1 Administrer efficacement	13
3.1.2.2 Développer la motivation des salariés	13
3.1.2.3 Favoriser le changement	13
3.1.2.4 Mettre en œuvre la stratégie	14
3.1.3 Activités de la Direction des Ressources Humaines	14
3.1.3.1 L'administration du personnel	14
3.1.3.2 La gestion des RH et des couts inclus	14
3.1.3.3 La formation	15
3.1.3.4 Le développement social	15
3.1.3.5 L'information et la communication	15
3.1.3.6 L'amélioration des conditions de travail	15
3.1.3.7 Les relations sociales	15
3.1.3.8 Le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel	15
3.2 Elaboration de la stratégie	16
3.2.1 Le modèle LCAG (ou analyse SWOT)	17
3.2.2 Le modèle de M. Porter (ou modèle de cinq forces du jeu concurrent	iel)19
3.3 Rapprochement entre la GRH et la stratégie	22
3.4 Hypothèse	23

IV. METHODE	24
4.1 Présentation du cadre de l'étude	24
4.1.1 Attributions	24
4.1.2 Organisation et fonctionnement de la MOAD	25
4.1.2.1 Le Conseil d'Orientation	25
4.1.2.2 Le Comité de Pilotage	25
4.1.2.3 La Direction Générale de la MOAD	25
4.1.2.4 Le Département de l'Administration et des Finances (DAF)	26
4.1.2.5 Le Département Technique (DT)	26
4.1.3 Organigramme	26
4.1.4 Liens hiérarchiques	26
4.1.5 Liens fonctionnels	27
4.2 Techniques de recherche	30
4.2.1 La documentation	31
4.2.2 Le questionnaire	31
4.2.3 L'interview	31
4.3 Organisation de l'enquête	31
4.3.1 Elaboration du questionnaire	31
4.3.1.1 Les questions d'indentification	31
4.3.1.2 Les questions d'opinions	32
4.3.2 Constitution de l'échantillon	32
4.3.3 Traitement des données	32
4.3.4 Clairance éthique	32
V. RESULTATS	33
5.1 Questions d'identification	33
5.2 Questions d'opinions	33
5.2.1 Politique de motivation	33
5.2.1.1 Les principales difficultés rencontrées	34
5.2.1.2 Les appréciations des activités de la MOAD par les enquêtés	35
5.2.2 Politique d'emploi et de formation	36
5.2.3 Politique de communication	37
5.2.4 Les propositions des enquêtés en vue de l'optimisation du rendement du pe	ersonnel38
VI. DISCUSSIONS	39
6.1 Politique de motivation	39
6.2 Politique d'emploi et de formation	
6.3 Politique de communication	
VII. SUGGESTIONS	
7.1 Suggestions fonctionnelles	
7.1.1 En ce qui concerne sa politique de motivation	
7.1.2 En ce qui concerne sa politique d'emploi et de formation	
7.1.2 En ce qui concerne sa politique de communication	

La gestion stratégique des Ressources Humaines : cas de la Maîtrise d'Ouvrage de l'	'Aéroport de Donsin (MOAD)
7.1.3.1 La communication interne	41
7.1.3.2 La communication externe	42
7.2 Suggestion conceptuelle : la planification stratégique des RH	42
VIII. CONCLUSION	43
TABLE DES MATIERES	45
BIBLIOGRAPHIE	48
ANNEXES	50

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1. PERETTI J.M., Ressources Humaines, Paris, Vuibert, 14^e éd., 2013
- 2. CHANDLER A., *strategy and structure*: chapter in the history of the American Industrial Enterprise, SL, Beard Books, 1962
- 3. ANSOFF I., Corporate strategy, SL, McGraw-Hill, 1965
- 4. PORTER M., Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris, Economica, 1982
- 5. DESREUMAUX A., Introduction à la gestion, Paris, Armand colin, 1992
- 6. MARCHESNAY M., Management stratégique, SL, Les Editions de l'ADREG, 2004
- 7. JOHNSON G. et alii, *Stratégique*, Paris, Pearson (10^e éd.), 2014
- 8. BESSEYRE DE HORST C-H., Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines, Paris, Ed. D'organisation, 1988
- 9. BINDUNGWA Ibanda M., Comment élaborer un travail de fin de cycle? Contenu et étapes, Lubumbashi, Ed. Médiaspaul, 2009
- 10. DE ROSNAY J., La macroscope ; vers une vision globale, Paris, Seuil, collection points, 1975
- 11. BERTALANFFY L.V., Théories générales des systèmes, Paris, Dunod, 1991
- 12. LEROY F., Stratégie de l'entreprise, Paris, Dunod (3e éd.), 2012

ARTICLES ET REVUS

- 13. Jean Louis Thamain, Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations, Management & Avenir 2009/5 (n° 25), p. 272-289. DOI 10.3917/mav.025.0272
- 14. Hélène Garner-Moyer, Gestion de la diversité et enjeux de GRH, Management & Avenir 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023
- 15. Michel Arcand, Guy Arcand, Mohamed Bayad et Bruno Fabi, Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence, Stratégie, gestion, ressources humaines, performance, contingence, Revue, 2004/2 (n°2), p. 14-25. ISSN : 1705-6616
- 16. FRIEDMAN L., cité dans un article de Flux Atom de Wikipédia, *Stratégie d'entreprise*, Février 2015

- 17. MILLER, cité par BAYAD M. et alii, Gestion stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles, in Revue internationale de travail, No1, Vol. 2, Janvier 2004, p. 76
- 18. WALKER, cité par BAYAD M. et alii, Gestion stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles, in Revue internationale de travail, No1, Vol. 2, Janvier 2004, p. 76
- 19. SCHULER, cité par BAYAD M. et alii, Gestion stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles, in Revue internationale de travail, No1, Vol. 2, Janvier 2004, p. 76
- 20. PLUYMAEKERS J., *L'approche systémique en travail social*, in Les cahiers de l'actif, No 308/309, s.d, p. 30

TRAVAUX DE RECHERCHE

- 21. BRUNNER JM., Intégration de la stratégie des Ressources Humaines à la stratégie globale, Thèse de doctorat, Faculté de droit des sciences économiques, Université de Neuchatel, Suisse, 1991
- 22. NUMBI S., *Stratégies managériales et gestion des ressources humaines*, Mémoire de Master, Institut Supérieur des Etudes Sociales, RDC, 2015
- 23. ROUAMBA E., Etude organisationnelle de la Maîtrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin (MOAD), Mémoire de Master, Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement, Burkina Faso, 2010

WEBOGRAPHIE

- 24. www.google.com
- 25. www.wikipédias.com



ANNEXES

Master II Management des Entreprises et des Organisations option Management Stratégique et Opérationnel

GUIDE D'ENTRETIEN

Pour la rédaction du mémoire de fin d'étude sur le thème : Gestion stratégique des ressources humaines : cas de la Maîtrise d'Ouvrage de l'Aéroport de Donsin (MOAD)

_	NTIFICATION E DE L'INTERVIEWE :			
CATE	EGORIE DE PERSONNEL : Cadre Supérieur 🖂 💢 Cadre Moye	n 🗆	Exécutar	nt 🗆
ANC	IENNETE DANS LA STRUCTURE :3. ans3 mois			
DATI	E DE L'ENTREVUE :30 01 2018	(JJ.MM	.AAAA)	
Cette sont le rédact sur la 1.	Présentez-vous brièvement (Nom, prénom et structure) Présentez de façon générale l'étude Expliquez au répondant le questionnaire en vous servant du te interview vise à mener une étude sur un thème de mémoire e personnel de la MOAD. Les informations obtenues à partir de zion du mémoire. Conformément à l'objectif de l'étude, nous re gestion des ressources humaines. L'entretien prendra environ : Quels sont selon vous, les objectifs poursuivis par A votre avis et suivant votre position actuelle, que minimales à réunir pour vous permettre de con l'atteinte des objectifs de la MOAD ? Pensez-vous que toutes les conditions sont réunie de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs	à la MOA cette entrecueilleror 10 minute la MOAL elles son atribuer	D. Les réprevue servires des informas. The concept of the concept	ditions
		Ou	i	
		No		
		•		
	Motivez votre réponse			
4.	Le poste que vous occupez correspond-il à vos a et professionnelles ?	spiratio	ns persor	inelles
		0	:	

Non

Motivez votre réponse

5. La MOAD vous offre-t-elle un cadre qui réponde à vos attentes en termes d'évolution et de développement professionnel ?

Oui	
Non	

Si oui lequel SVP?.....

- 6. A quelles difficultés particulières êtes-vous confrontés dans l'exécution de vos tâches ?
- 7. Quelle appréciation faites-vous de l'exécution des activités de la MOAD ? Pensez-vous qu'elle soit :

Peu performante ☐ Moyennement performante ☐ Très ☐ performante

- 8. Quels sont les principaux atouts ou les principales contraintes selon vous ?
- **9. Comment appréciez-vous l'environnement de travail (**cadre de travail, relations entre collègues, communication entre départements) **?**
- 10. Vous sentez-vous épanouis dans votre milieu de travail ?

Oui	
Non	

Motivez votre réponse

- 11. En cas de difficulté dans l'exécution de votre travail, à qui devezvous vous adresser?
- 12. A qui pensez-vous pouvoir vous adresser aisément ? Pour quelles raisons ?
- 13. quelles propositions pouvez-vous faire pour améliorer l'environnement de travail (cadre de travail, relations entre collègues, communication entre départements)?

14.	Quels	sont	les	principaux	canaux	de	communication	dont	vous
dispo	sez ?								

a.	Compte rendus de réunion	
b.	Assemblées générales	
C.	Réunions internes de service	
d.	Notes de service	
e.	Autre (à préciser)	

(cocher les cases appropriées)

	Lequel de ces deux modes de communication ci-dessous privilégiez-vous
	Entre vous et votre hiérarchie ? Entre vous et vos collègues ?
	Sont-ils adaptés, selon vous ?
15	. Quelle est de votre point de vue, la place accordée aux ressources humaines au sein de la MOAD ?
16	. Quelles propositions pouvez-vous faire à la MOAD pour optimiser le rendement de son personnel ?
17	. Avez-vous un dernier mot ?
	Je vous remercie!