

# Book Reviews

## Recensions de livre

### *Gestion des ressources humaines : les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique*

Riadh Zghal (2001). Tunis: Centre des Publications Universitaires, 228 pages  
ISBN: 9973-948-75-0

#### Résumé

Ce livre est un appel à la réflexion sur la gestion prévisionnelle et stratégique des ressources humaines dans l'entreprise tunisienne. Son défi est double : aller au delà de la dimension administrative de la GRH en jetant les bases d'une gestion prévisionnelle et stratégique, et dépasser les approches universalistes du management en traitant des spécificités de l'entreprise tunisienne. Le texte analyse les préalables nécessaires à la mise en place d'une gestion prévisionnelle et stratégique des personnes. Les chapitres couvrent toutes les pratiques de GRH associées à cette finalité. Le lecteur appréciera également les chapitres sur la globalisation et les ressources humaines et sur la dimension stratégique des ressources humaines. Cet ouvrage l'aidera certainement à mieux comprendre le positionnement stratégique de la GRH.

#### Abstract

This book is intended to stimulate thought on strategic human resources management (SHRM). Its challenge is twofold. First, it aims at calling into question the administrative approaches to HRM by laying the foundations for employment planning and SHRM. Second, it highlights the specificities of the Tunisian organizations and urges scholars to move beyond the universalistic approaches to HRM. The book deals with the prerequisites for employment planning and reviews all the HRM practices that such a move will entail. It also focuses on globalization and competition within the HRM field. This book will certainly help broaden the reader's understanding of the new strategic position of HRM.

Riadh Zghal est professeure à l'université de Sfax, en Tunisie. Son dernier ouvrage, *GRH : les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique* a pour objet l'analyse de deux dimensions essentielles en gestion des ressources humaines : les gestions prévisionnelle et stratégique. Ce livre vient s'ajouter aux rares publications tunisiennes dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). A l'exception du livre de Z. Mamlouk paru en 1995 et de Y. Alouane en 1997, nous ne connaissons pas d'ouvrage tunisien en la matière.

#### Revu par

Chiha Gaha, Maître de conférence à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis, ISG Tunis, 41 rue de la liberté, Bouchoucha, Le Bardo 2000, Tunisie. Courriel : chiha.gaha@isg.rnu.tn  
Nizar Mansour, Doctorant à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis, 1 rue la mosquée Beni Rabiaa, 4015 M'saken Sousse, Tunisie. Courriel : E-mail : mansour@potsdam.edu

À la différence des deux ouvrages précités, le livre de Zghal présente une démarche d'investigation et des intérêts originaux. Au delà de l'analyse des fonctions administratives classiques, le livre cherche à développer les bases d'une gestion prévisionnelle et stratégique appropriée pour les ressources humaines. Pour Zghal, les techniques et les théories régissant les pratiques GRH doivent être perçues comme « un ensemble de possibilités » et non simplement comme des outils finis à mettre en application mécaniquement et sans prise en compte du contexte et de ses contingences. La pluralité des approches et la richesse des analyses ouvrent le champ du possible et permettent une plus grande créativité. Dans ce livre, Zghal invite les étudiants, les formateurs et les praticiens à développer d'abord une sensibilité GRH, à élargir leurs horizons de compréhension et à imaginer de nouvelles perspectives de l'action suscep-

Canadian Journal of Administrative Sciences  
Revue canadienne des sciences de l'administration  
21(2), 208-210

tibles de répondre au mieux aux injonctions d'un environnement en mue permanente.

Pour asseoir une telle sensibilité, l'auteure développe deux parties distinctes. La première couvre 108 pages et a pour titre « Les bases d'une gestion prévisionnelle ». La seconde de 86 pages est intitulée « Les bases d'une gestion stratégique ». Dans la présente note critique, nous examinons les objectifs de l'ouvrage et analysons les deux dimensions retenues : prévisionnelle et stratégique.

### *Les objectifs de l'ouvrage*

Zghal plaide dans cet ouvrage en faveur d'une GRH prévisionnelle et stratégique. Tout en reconnaissant la situation embryonnaire de la GRH en Tunisie et son orientation marquée vers les procédures administratives, l'auteure rappelle la nécessité de penser autrement le facteur travail et de concevoir des pratiques de management et de gouvernement plus appropriées aux spécificités des organisations tunisiennes. Cet appel, souvent lancé par les analystes, mais rarement entendu, est d'autant plus urgent que les entreprises sont aujourd'hui exposées à une concurrence étrangère de plus en plus sévère.

Pour motiver son appel, Zghal insiste sur la dimension stratégique des ressources humaines et sur l'importance que revêt présentement pour les entreprises l'investissement dans l'intelligence et dans l'apprentissage. La performance des entreprises et leur pérennité sont désormais tributaires de la capacité des dirigeants à gérer les compétences et à pouvoir les développer, à exploiter les savoirs disponibles et à explorer de nouvelles pratiques et idées. C'est en se fondant sur une stratégie de GRH cohérente qu'il est possible, selon l'auteure, de construire des comportements adéquats et des agirs efficaces, susceptibles de réaliser pleinement les objectifs arrêtés.

Cependant, ajoute Zghal, le renouvellement de la GRH dépend de certains préalables. L'auteure constate que les entreprises tunisiennes ne semblent malheureusement pas encore maîtriser les principaux outils de GRH. En l'absence de ces préalables, elles ne sont pas capables d'entamer avec succès une véritable gestion prévisionnelle et stratégique. Ces entreprises doivent d'abord se mettre à niveau avec les instruments classiques de GRH. C'est pourquoi Zghal consacre six des dix chapitres de son livre à l'analyse de six fonctions de la GRH. Ce retour sur les instruments de base est pour elle un passage obligé pour qui veut envisager sérieusement la mise en oeuvre d'une gestion prévisionnelle ou stratégique.

Le livre de Zghal présente ainsi à la fois un rappel des instruments de base de la GRH et une ouverture sur

des nouvelles perspectives. Tout en puisant dans « les racines » du corpus académique, le livre cherche à donner au lecteur des « ailes » pour explorer de nouvelles manières de faire, une nouvelle gestion des individus.

Les différents chapitres de l'ouvrage offrent de nouvelles pistes de réflexion. Rigoureusement mené, le livre examine les principales écoles de pensée de la GRH, leurs apports et leurs limites. A chaque chapitre, l'auteure présente ses concepts avec cohérence et rigueur, et rappelle les fondements des principaux cadres théoriques. En multipliant les angles d'investigation, elle invite le lecteur à saisir les possibilités de la gestion du travail, à repenser ses schémas de compréhension et à réajuster ses modes opératoires. La clarté constitue l'autre élément fort de l'ouvrage. Un souci pédagogique constant caractérise le discours de bout en bout. Il faut préciser que le livre est tiré d'un cours universitaire donné par l'auteure.

### *La gestion prévisionnelle et stratégique des ressources humaines*

Dans la première partie du livre, l'auteure traite des bases de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH). Cinq chapitres sont successivement présentés : « les fondements théoriques de la GRH », « la fonction ressources humaines », « l'analyse des fonctions », « recrutement sélection du personnel », et « l'appréciation du personnel ».

Les deux premiers chapitres font le tour des théories dominantes en GRH. Ils présentent la genèse de cette fonction, analysent ses fondements théoriques et en décrivent les principales attributions. Ces deux chapitres allient utilité pratique et rigueur conceptuelle. Le troisième chapitre est de la même facture, mais les deux derniers nous paraissent moins convaincants. Ils sont différents dans leur objet comme dans leur substance. On s'attendrait à y trouver une analyse plus approfondie de ce qu'est la GPRH comme contenu à maîtriser et comme approche à mettre en oeuvre. La philosophie de la prévision, ses démarches, ses forces et ses limites nous paraissent insuffisamment élucidées.

Dans la deuxième partie de l'ouvrage, Zghal s'intéresse aux bases de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Cette partie comprend elle aussi cinq chapitres : « politique et stratégies de ressources humaines dans un contexte de globalisation », « l'information et la communication », « la négociation », « la formation », et « la rémunération ». Le premier chapitre retrace les mutations actuelles des économies modernes et montre la nécessité pour la GRH de s'y ajuster. L'accent y est mis sur les stratégies et politiques de GRH.

À ce niveau, Zghal montre l'existence de deux paradigmes de management stratégique des personnes : le

paradigme universaliste et le paradigme contingent. L'auteure penche pour le second paradigme. Elle rappelle les variables de contingence internes et externes qu'il y a lieu de considérer lors de la construction de sa stratégie. Le chapitre suivant est conçu dans un esprit de globalisation. Dans un monde caractérisé par la multiplicité des acteurs, la qualité de la gestion des personnes dépend de la qualité des mécanismes de dialogue et de communication. Pareillement, le chapitre sur la négociation en décrit les processus en insistant sur les phénomènes culturels qui les gouvernent. La formation est considérée comme moyen privilégié d'apprentissage et d'acquisition de compétences stratégiques. On imaginerait d'ailleurs assez mal une GRH stratégique qui n'accorde pas suffisamment d'importance à la formation. Enfin, l'auteure plaide pour que la rémunération soit liée à la performance de l'entreprise et intégrée dans ses plans stratégiques.

### *La GRH entre le contextuel et l'universel*

Si la GRH est l'ensemble des démarches théoriques et pratiques cherchant à faire du facteur humain une ressource productive, toute la question qui se pose est de savoir comment y arriver ? Faut-il tenir compte des spécificités contextuelles pour définir les modes d'intervention, ou faut-il simplement puiser dans les meilleures pratiques disponibles au niveau international ? Cette problématique est très actuelle, et les avis des analystes divergent. Zghal prend nettement parti dans ce débat. Pour elle, l'entreprise court de grands risques lorsqu'elle cherche à mettre en application les nombreuses approches normatives qui traversent le sous-champ de la GRH en particulier, et le champ de la gestion en général. Elle nous invite à bien penser nos outils d'intervention et à éviter surtout les recettes « jetables » qui encombreront présentement la littérature. Il est pour elle impératif de tenir compte du contexte d'intervention, et de se laisser pénétrer par ses caractéristiques culturelles et ses spécificités sociales, si l'on veut que les pratiques GRH soient efficaces. La GRH doit donc d'abord être contingente à son contexte. C'est pour Zghal une évidence sur laquelle elle revient à plusieurs reprises.

En ces temps d'internationalisation de la GRH (*Revue Gestion*, Printemps 2002), l'ouvrage de Zghal donne aux chercheurs francophones l'opportunité de comprendre comment les démarches de renouvellement de la gestion des ressources humaines sont entreprises dans le contexte particulier de l'entreprise tunisienne. On peut cependant regretter que, malgré sa longue expérience, l'auteure n'y consacre que quatre pages (point 4, chapitre 1 : « la GRH en Tunisie »).

Il faut toutefois se poser la question de l'importance réelle des facteurs dits « contingents » dans le monde globalisé d'aujourd'hui. Les contingences et les spécificités contextuelles sont-elles toujours si importantes ? À l'heure du village planétaire, nous pensons que c'est de moins en moins le cas. Dans la préface du livre, Peretti écrit avec justesse : « les problématiques RH se rejoignent au niveau mondial. Les contextes se rapprochent » (p. 7). La GRH ne serait-elle pas de plus en plus internationale ? Avec les nouvelles techniques de communication, et au sein d'organisations de plus en plus multinationales, est-il encore possible de tracer une ligne de démarcation nette entre le local et le global ? En Tunisie par exemple, pour enseigner la GRH en particulier, et la gestion en général, nous utilisons de manière indifférenciée aussi bien des ouvrages comme celui de Zghal que des ouvrages publiés au Canada ou ailleurs.

### *Conclusion*

Telles sont quelques unes des réflexions que suscite l'ouvrage de Zghal. Parce que ce livre est un appel à la réflexion, le lecteur intéressé se trouve poussé, à chaque fois, à repenser ses outils et à regarder autrement la GRH. Nous sommes d'accord avec Peretti, l'ouvrage de Zghal est une « pleine réussite ». Il constitue, en effet, une contribution remarquable à la littérature tunisienne mais aussi francophone. Il reprend, complète et envisage autrement les objets essentiels de la GRH. Loin d'être une simple compilation fastidieuse de techniques et d'outils de GRH, cet ouvrage réussit à concilier rigueur théorique et utilité pratique, simplicité des analyses, et ordonnance pédagogique. Les ambitions de l'auteure à vouloir jeter les bases d'une gestion prévisionnelle et stratégique pour les ressources humaines de l'entreprise tunisienne constituent un véritable défi. La GRH comme discipline scientifique est encore embryonnaire en Tunisie et les pratiques gestionnaires qui s'y déploient sont dans leurs premiers balbutiements. L'ouvrage de Zghal n'est pas propre au contexte tunisien. Il s'adresse à tous les chercheurs, étudiants et praticiens qui ont pour travail et objet d'analyser les ressources humaines. Nous félicitons l'auteure pour ce travail clair et concis, pour la finesse et la richesse de ses analyses.

### *Références*

- Alouane, Y. (1997). *Gestion des ressources humaines*. Tunis : Editions Reiner Biegel.
- Mamlouk, Z. (1995). *De la GRH au management des hommes*. Tunis : Editions CLE.