

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES  
SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

**Mémoire**

En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences  
économiques

Option : management des entreprises

*Thème :*

*Effet des pratiques de gestion des ressources  
humaines sur la performance des entreprises*

**Cas de quelques entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou**

*Présenté par :*  
IASSAMEN Lynda

*Dirigé par :*  
Mr. HEBIB Mohammed Oukaci

**Devant le Jury composé de:**

**Président :** Mr. BIA Chabane, Professeur, UMMTO  
**Rapporteur:** Mr. HEBIB Mohammed Oukaci, MCA, UMMTO  
**Examineurs :** Mme AISSAT Amina, professeur, UMMTO  
Mr. BADI Abdelmadjid, MCA, UMMTO  
Mme RACHEDI Akila, MCB, UMMTO

Date de soutenance : 02/11/2017

## **Remerciements**

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je tiens à remercier

- tout d'abord mon directeur de mémoire Mr. HEBIB Mohammed Oukaci d'avoir accepté de diriger ce travail et pour le temps qu'il m'a consacré et pour les précieux conseils qu'il m'a donné tout au long de la réalisation de ce mémoire.
- les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail de recherche. Leurs commentaires lors de sa soutenance me seront précieux.
- les responsables de toutes les entreprises qui ont accepté de répondre au questionnaire et aidé ainsi à réaliser ce travail. Particulièrement les responsables de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager et la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers de m'avoir donné l'occasion d'accéder à leur entreprise. Je tiens à remercier particulièrement Mme BELLAL et Mme KHELIFA, Mr TAIBI, Mr BRICK et Melle SIDENASS pour leur générosité et leur accueil.
- l'ensemble des salariés qui ont su se rendre disponibles afin d'apporter un éclairage précieux pour la réalisation de ce travail de recherche.
- Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail ainsi qu'à tous les enseignant(e)s qui ont contribué à ma formation.

Merci à Dieu de m'avoir donné la force et le courage pour mener jusqu'à la fin ce travail.

## Sommaire

Introduction générale-----	1
<b>Partie I. Approche théorique de la relation entre pratiques de gestion des ressources humaines et performance de l'entreprise-----</b>	
Introduction-----	7
Chapitre 1. Bases conceptuelles de la recherche-----	9
Section 1. Evolution de la gestion des ressources humaines-----	11
Section 2. Définitions, missions et objectifs de la gestion des ressources humaines-----	17
Section 3. Les pratiques de gestion des ressources humaines-----	25
Section 4. La performance de l'entreprise, définition et mesure-----	44
Chapitre 2. Relation entre pratiques de gestion des ressources humaines et performance des entreprises-----	56
Section 1. L'explicitation du lien par les modèles-----	56
Section 2. Les approches théoriques expliquant le lien entre pratiques de GRH et performance des entreprises-----	61
Section 3. Les études empiriques traitant du lien entre pratiques de GRH et performance de l'entreprise-----	69
Section 4. Limites des approches théoriques et des recherches empiriques-----	79
Conclusion-----	81
<b>Partie II. Approche empirique de la relation entre pratiques de gestion des ressources humaines et performance de l'entreprise</b>	
Introduction-----	81
Chapitre 3. Enquête auprès de neuf entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou-----	85
Section 1. Présentation de la démarche méthodologique et de l'échantillon de recherche-----	86
Section 2. L'application des pratiques de gestion des ressources humaines par les entreprises-----	96
Section 3. Analyse de la performance des entreprises-----	118
Chapitre 4. Etude approfondie de la relation PGRH-Performance dans deux entreprises publiques : ENIEM et NAFTAL-----	127
Section 1. Présentation des entreprises NAFTAL et ENIEM-----	128
Section 2. Analyse des pratiques de gestion des ressources humaines appliquées par l'ENIEM et NAFTAL-----	140

Section 3. Analyse de la performance des deux entreprises-----	166
Conclusion-----	190
Conclusion générale-----	193
Bibliographie-----	196
Liste des abréviations et acronymes-----	202
Liste des figures-----	203
Liste des tableaux-----	203
Liste des graphes-----	206
Annexe-----	209
Tables des matières-----	216

# *Introduction générale*

## **Introduction générale :**

L'environnement économique dans lequel se trouvent les entreprises est de plus en plus turbulent et incertain. Il est caractérisé par la mondialisation de l'économie, les changements technologiques rapides, les nouvelles techniques d'information et de communication et la concurrence féroce entre les entreprises. Ces diverses transformations ont forcé les entreprises à emprunter la voie de la performance. En fait, ce nouveau contexte économique oblige plus que jamais les entreprises à se trouver un élément qui puisse les distinguer de leurs principaux concurrents. Traditionnellement, ces éléments sont reliés à la manière dont les produits sont conçus (utilité, originalité, design), fabriqués (coût, qualité) ou vendus (prix, disponibilité, publicité), ces atouts s'avèrent éphémères et « copiables », s'ils ne reposent pas sur un potentiel humain en mesure de les exploiter, de les adapter et de les renouveler<sup>1</sup>.

En effet, selon la théorie des ressources stratégiques<sup>2</sup>, un actif stratégique doit être précieux, rare, difficilement imitable et non substituable pour devenir un avantage concurrentiel pour une entreprise. Cet avantage concurrentiel peut résider au niveau d'une technologie, d'un capital ou d'un marché, mais ces avantages concurrentiels ne sont pas durables. Toujours selon cette théorie, l'entreprise doit miser stratégiquement sur ses ressources humaines si elle veut se doter de réels avantages compétitifs. Par conséquent, les salariés sont maintenant considérés comme une composante déterminante pour le succès de l'entreprise, et leur gestion doit être vue comme un important moyen pour atteindre les objectifs stratégiques.

La gestion des ressources humaines qui est longtemps considérée comme une fonction administrative représente aujourd'hui la fonction qui permet à une entreprise de se différencier de ses concurrents. En effet, la gestion des ressources humaines (GRH) a connu un développement considérable au cours des dernières décennies et est devenue aujourd'hui un sujet d'études auxquelles s'intéressent de plus en plus de chercheurs<sup>3</sup>, ces derniers pensent que pour améliorer la performance et la position concurrentielle, les entreprises n'ont pas

---

<sup>1</sup> G. GUERIN, T. WILS, « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », In R. Blouin (Ed.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, 1990, 667-715

<sup>2</sup>

No 1, 99-120.

<sup>3</sup> R. Lacoursière, B. Fabi, J. St-Pierre et M. Arcand, « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste » *Revue internationale P.M.E.*, vol. 18, no 2, 2005, p 45.

d'autres choix que de réviser leurs pratiques traditionnelles de GRH et d'innover, en développant des pratiques de GRH conduisant à des performances plus élevées<sup>4</sup>.

L'investissement dans les pratiques de GRH apparaît alors de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises de développer leur capital humain et d'accroître ainsi leur capacité concurrentielle, il s'agirait même d'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise<sup>5</sup>.

### **Problématique :**

Après la crise des années 1980, l'Algérie a engagé un certain nombre des réformes économiques afin d'ouvrir son économie à la concurrence internationale avec, pour objectif d'accroître sa compétitivité à l'échelle mondiale.

Cependant, la performance des entreprises algériennes est loin d'égaliser celle des pays développés et un des facteurs explicatifs de ces contre performances réside dans la faiblesse des pratiques managériales des dirigeants des entreprises. En effet, c'est le diagnostic qui a été établi par des experts dans le cadre de l'opération dite de « mise à niveau » de quelques centaines d'entreprises algériennes<sup>6</sup>. Par conséquent, pour relever le défi de la compétitivité et de la performance, il y a besoin et nécessité de faire évoluer les pratiques managériales des entreprises algériennes et plus particulièrement leurs pratiques de GRH<sup>7</sup>.

Ce mémoire s'inscrit donc dans une démarche de résolution d'une problématique réelle dans les entreprises algériennes. Dans le contexte actuel, les entreprises algériennes doivent être performantes pour survivre et le capital humain est un levier important sur lequel elles doivent capitaliser pour réussir. Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines sont un important outil pour développer ce capital humain et réaliser ainsi la performance, et cela en mettant en place des pratiques visant à attirer, développer, fidéliser et mobiliser les employés.

C'est pour s'inscrire dans cette logique que le présent travail va traiter de l'influence de certaines pratiques de GRH sur la performance des entreprises. La question à laquelle nous allons essayer de répondre tout au long de ce mémoire est : ***comment les pratiques de gestion des ressources humaines agissent-elles sur la performance des entreprises algériennes ?***

---

<sup>4</sup> J.T. DELANEY, M.A HUSELID, « The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance », *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, 949-969.

<sup>5</sup> B. E, BECKER, M. A, HUSELID, (1997), « The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder Wealth », New Brunswick, NJ: Rutgers University.

<sup>6</sup> M. ARABI, 11<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social, audit social et renouvellement de la GRH, 2009, p2.

<sup>7</sup> Ibid, p2.

De cette problématique principale découlent d'autres questionnements :

1-Les pratiques de GRH relative au recrutement, à la formation, à la gestion des carrières, à l'évaluation du rendement, à la rémunération incitative, à la communication (partage ou diffusion d'information) sont-elles-appliquées par les entreprises algériennes ?

2-Est-ce-que toutes les dispositions relatives à la bonne gestion des ressources humaines sont en application dans ces entreprises ?

3-Quel est l'intérêt et l'importance des PGRH appliquées par les entreprises algériennes ?

4-Quel lien peut-on établir entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises ?

5-Les salariés sont-ils satisfaits des pratiques de GRH appliquées par leur entreprise ?

### **Les hypothèses de recherche :**

Pour répondre à notre problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1.** Le recrutement, la formation, la gestion des carrières, l'évaluation du rendement, la rémunération incitative et la communication (diffusion d'information) sont des pratiques plus ou moins appliquée par les entreprises algériennes.

**Hypothèse 2.** Les pratiques de GRH relatives au recrutement, à la formation, à la gestion des carrières, à l'évaluation du rendement, à la rémunération incitative et à la communication (diffusion d'information) influencent positivement la performance des entreprises algériennes.

**Hypothèse3.** Les pratiques de GRH appliquées par les entreprises algériennes ont des insuffisances et des lacunes qui les empêchent de contribuer pleinement à la performance de ces entreprises.

### **L'objectif de la recherche :**

L'objectif principal de cette recherche est de savoir si les pratiques de GRH sont utilisées par les entreprises algériennes et d'identifier l'intérêt et la contribution de ces pratiques à leurs performances.

En d'autres termes, il s'agit :

-d'identifier si les PGRH relatives au recrutement, à la formation, à la gestion des carrières, à l'évaluation du rendement, à la rémunération incitative et à la communication (diffusion d'information) sont appliquées par les entreprises algériennes ;

-d'étudier la contribution de ces pratiques à la performance des entreprises afin de dégager les pratiques qui contribuent au mieux à l'amélioration de la performance ainsi qu'à l'identification des insuffisances de ces pratiques.

Nous voulons à travers cette recherche, savoir si les entreprises algériennes utilisent les pratiques de gestion des ressources humaines et connaître ainsi l'importance de la fonction RH et sa place au sein des entreprises. Nous voulons aussi apercevoir à travers ce travail la perception qu'ont les salariés algériens des pratiques de GRH appliquées par leur entreprise et de voir s'ils sont satisfaits de ces pratiques.

Pour ce faire nous avons effectué une enquête auprès de neuf entreprises exerçant dans la wilaya de Tizi-Ouzou pour saisir le degré d'application des pratiques de GRH et voir l'impact de ces pratiques sur la performance. En plus, nous avons fait une étude plus approfondie auprès des salariés de deux entreprises publiques à savoir, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager et la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers.

### **Intérêt et motivation de l'étude :**

La question du lien entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises a suscité l'intérêt des chercheurs français et américains, mais en Algérie, les recherches menées sur ce thème sont rares voire inexistantes. Ce travail vient s'ajouter donc aux différents travaux relatifs à établir le lien entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises effectués dans les autres pays et essayer d'enrichir les quelques études menées par les chercheurs algériens, et pourquoi pas inspirer tous ceux qui veulent continuer dans le même sens.

En effet, la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise a fait l'objet d'une littérature abondante ces dernières années, beaucoup de recherches ont montré qu'il existe une relation positive entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises et la majorité de ces recherches sont effectuées dans les pays développés (Etats-Unis, Canada et France principalement). Néanmoins, ce thème demeure peu exploré dans le cadre des recherches en sciences de gestion en Algérie et c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de travailler sur ce sujet. En fait, il y a une nécessité d'explorer cette relation dans les entreprises algériennes et d'essayer de comprendre si les pratiques de GRH utilisées par ces entreprises contribuent à leur performance.

Ce mémoire présente une tentative de compréhension de cette relation à travers l'application de la théorie universaliste. Selon cette dernière, il existerait des pratiques de

gestion des ressources humaines qui permettraient aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance chaque fois qu'elles sont appliquées<sup>8</sup>.

**Structure du mémoire :**

Pour répondre à nos interrogations, nous avons scindé le mémoire en deux parties. Une partie théorique et une partie empirique.

La problématique de recherche sera présentée dans la partie de l'introduction générale. Cette dernière porte sur les principales questions de recherche, les objectifs poursuivis par notre mémoire, l'intérêt et les motivations de cette recherche et la structuration de ce mémoire.

La première partie du mémoire se compose de deux chapitres. Elle sera consacrée à faire une revue de la littérature concernant nos questions de recherches. Nous aborderons, au premier chapitre, les bases conceptuelles de la gestion des ressources humaines et de la performance des entreprises et au deuxième chapitre, nous traiterons de la relation existante entre ces deux concepts (PGRH et performance) à travers la présentation des modèles et des approches théoriques expliquant la relation ainsi que quelques études empiriques.

La deuxième partie ou partie empirique est décomposée également en deux chapitres, dans le premier chapitre nous allons traiter les résultats de l'enquête effectuée auprès de neuf entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou. Dans ce chapitre, nous exposerons premièrement la méthodologie de recherche, nous présenterons par la suite l'échantillon de recherche, puis nous analyserons les résultats que nous avons obtenus à l'aide du questionnaire concernant les pratiques de GRH et la performance des entreprises. Et le dernier chapitre fait l'objet de l'étude approfondie effectuée auprès des salariés de l'ENIEM et de NAFTAL.

Enfin, dans la conclusion générale nous allons discuter de la confirmation ou de l'infirmité des hypothèses de recherche.

---

<sup>8</sup>R. Lacoursière et al, op, cit, p48.

***Partie I***  
***Approche théorique de la relation***  
***entre pratiques de gestion des***  
***ressources humaines et performance***  
***de l'entreprise***

**Introduction de la première partie :**

La gestion des ressources humaines a connu un développement considérable ces dernières années, elle est passée d'une fonction administrative à une fonction stratégique permettant aux entreprises d'atteindre leurs objectifs stratégiques. En effet, la fonction gestion des ressources humaines est aujourd'hui considérée par beaucoup de chercheurs comme un levier de performance, elle est donc appelée à participer au développement de la performance globale de l'entreprise à travers celle de son capital humain.

L'évolution des appellations de cette fonction est ainsi révélatrice de l'évolution de son contenu: l'administration du personnel cède la place à la gestion et au management des ressources humaines. En effet, le terme d'administration du personnel renvoie à une vision juridique de la main-d'œuvre qui considère les salariés comme un coût à minimiser. Par contre, le terme de gestion des ressources humaines consiste à considérer le personnel comme une ressource à valoriser et où il faut investir.

Le développement du courant de gestion stratégique des ressources humaines qui est apparu principalement en Amérique du Nord et en Europe a permis de mettre en lumière la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises. En effet, les auteurs appartenant à ce courant ont développé trois approches théoriques permettant d'expliquer cette relation : l'approche universaliste, l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle. Chacune de ces approches se base sur des hypothèses et des méthodes différentes les unes des autres pour tester cette relation empiriquement et la majorité de ces recherches aboutissent généralement à des relations positives entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, cette première partie de notre mémoire est consacrée à l'état de l'art et la démarche théorique adoptée pour cela a nécessité l'examen de deux types de littérature. Le premier type de littérature est lié à la gestion des ressources humaines, nous axerons nos propos sur l'évolution de la gestion des ressources humaines dans le monde et en Algérie, nous définirons par la suite quelques concepts en relation avec la GRH, nous présenterons aussi les missions et les objectifs de la fonction ressources humaines et enfin nous exposerons quelques pratiques de GRH.

Le deuxième type de littérature est lié au concept de performance de l'entreprise. En effet, dans un premier temps nous présenterons quelques définitions de la performance, puis dans un deuxième temps nous traiterons la mesure de la performance à travers quelques modèles.

Par la suite, nous axerons nos propos sur les recherches effectuées pour expliquer et tester la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise à travers la présentation de quelques modèles explicatifs de la relation, de la présentation des différentes approches théoriques expliquant cette relation ainsi que quelques études empiriques.

Cette partie théorique est décomposée en deux chapitres :

**Chapitre 1. Bases conceptuelles de la recherche**

Section 1. Evolution de la gestion des ressources humaines

Section 2. Définitions, missions et objectifs de la gestion des ressources humaines

Section 3. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Section 4. La performance de l'entreprise, définition et mesure

**Chapitre 2. Relation entre pratiques de gestion des ressources humaines et performance des entreprises**

Section 1. L'explicitation du lien par les modèles

Section 2. Les approches théoriques expliquant le lien entre pratiques de GRH et performance des entreprises

Section 3. Les études empiriques traitant la relation entre pratiques de GRH et performance de l'entreprise

Section 4. Limites des approches théoriques et des recherches empiriques

***Chapitre 1***  
***Bases conceptuelles de la***  
***recherche***

## **Chapitre 1. Bases conceptuelles de la recherche**

### **Introduction:**

Chaque entreprise quelle soit grande ou petite, publique ou privée, procède à des décisions de gestion du personnel. En effet, les entreprises recrutent des salariés, elles les payent, elles leurs affectent les tâches, elles les motivent, etc. La pratique de la gestion du personnel donc existe depuis longtemps et elle a de longue date précédée la mise en forme de la connaissance et sa constitution comme une discipline à part entière qui est récente<sup>1</sup>.

Par ailleurs, depuis son apparition à aujourd'hui, la fonction de gestion des ressources humaines (GRH) a connu de multiples changements dus notamment aux mutations technologiques, à la mondialisation, aux changements socio-culturelles et à l'accentuation de la concurrence. En effet, la fonction RH a travers son évolution a connue plusieurs appellations, d'une fonction personnel à une fonction de gestion des ressources humaines en passant par relations industrielles, ces différentes dénominations de la fonction RH sont intimement liés au contexte économique dans lequel elle s'exerce.

Les missions qui ont été confiées aux responsables des ressources humaines sont également le reflet des évolutions socio-économique que les entreprises ont connues. Durant la période de l'industrialisation, la mission principale qui était confiée à cette fonction concerne l'amélioration de la productivité des salariés, par la suite des réflexions sur les conditions de travail, la santé des salariés et leur motivation au travail sont devenus des enjeux auxquels s'intéressent la GRH, et aujourd'hui, les enjeux de développement durable et de participation à la stratégie font parti des missions des responsables RH<sup>2</sup>.

Par ailleurs, le concept de performance constitue depuis les dernières décennies, un thème central dans le domaine des sciences de gestion auxquels s'intéressent beaucoup de chercheurs. Ces derniers s'intéressent principalement aux leviers de performances et la gestion des ressources humaines constitue l'un de ces leviers.

Dans ce chapitre, nous aborderons les bases conceptuelles relatives aux deux notions clés de notre recherche, à savoir la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise. Dans ce chapitre nous allons donc évoquer l'évolution de la gestion des ressources humaines dans le monde et en Algérie, nous donnerons ensuite la définition des

---

<sup>1</sup> L. Sekiou, « Gestion des ressources humaines », Bruxelles, De boeck, 2001,

<sup>2</sup> Ibid,

différents concepts liés à la gestion des ressources humaines ainsi que les missions et les objectifs de la fonction RH, puis nous exposerons quelques pratiques de gestion des ressources humaines et enfin nous aborderons le concept de performance de l'entreprise et sa mesure.

### **Section 1. Evolution de la gestion des ressources humaines:**

La mise en place de la gestion des ressources humaines et l'amélioration de sa place et de son importance dans les entreprises émane d'un réel besoin de refonte de la gestion du personnel (qui est considéré comme une fonction administrative) et sa considération comme une fonction stratégique qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs.

Dans les paragraphes suivants, nous présenterons dans un premier temps l'évolution de la gestion des ressources humaines dans le monde et dans un deuxième temps nous traiterons de l'évolution de la GRH en Algérie.

#### **1.1. Evolution de la gestion des ressources humaines dans le monde:**

La fonction de GRH a évolué de façon importante dans les entreprises et a pris une place croissante depuis de nombreuses années. En effet, elle a émergé longuement entre la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et le 20<sup>ème</sup> siècle, par la suite elle s'est professionnalisée et elle est devenue une fonction à part entière dans les entreprises. Ainsi, les phases de développement de la GRH selon L. SEKIOU<sup>3</sup>, peuvent se résumer comme suit:

##### **a. L'émergence de la GRH:**

Dans la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, les responsables des entreprises ont pris conscience des problèmes sociaux engendrés par l'industrialisation, ces problèmes sont essentiellement liés aux tâches effectués par les travailleurs qui étaient répétitives et effectuées dans un environnement de travail malsain et contraignant. Pour cela, ils ont créé un poste dans le but d'aider les salariés à régler leurs problèmes personnels qu'ils ont dénommé «secrétariat du bien être» dans les usines et ils sont considérés comme «les premiers services spécialisés en GRH et leur rôle a consisté à gérer et à contrôler l'ensemble des salariés<sup>4</sup> ».

Le rôle essentiel de ce «secrétariat du bien être » est essentiellement de s'assurer de la présence des ouvriers dans leurs postes de travail et de vérifier le respect des outils de travail.

---

<sup>3</sup> L. SEKIOU, op cit,

<sup>4</sup> L. SEKIOU, op cit,

**b. Implantation des services de personnel et le développement des différentes écoles:**

Vers 1880, Frédéric W. Taylor, a conduit des expériences à la compagnie des Aciéries de Midvale aux Etats-Unis dans le but d'augmenter la productivité et il a conclu que cette dernière pouvait s'accroître grâce notamment à la spécialisation des tâches et à la sélection et la formation des salariés. Un des objectifs du taylorisme est de faire intégrer le plus rapidement possible une population rurale, étrangère, analphabète et peu qualifiée dans le processus de production et cela grâce à la forte division du travail et à la spécialisation. Ces salariés sont qualifiés par des auteurs comme du personnel substituable<sup>5</sup>.

Cependant, ce modèle productif taylorien n'est pas seulement une proposition d'organisation du travail, il est aussi considéré comme « un véritable programme de gestion des ressources humaines basé sur la notion de poste impliquant des méthodes de recrutement, des principes de rémunération, un dispositif d'appréciation, une boîte à outils pour la formation, voir une perspective d'évolution professionnelle<sup>6</sup> ». Le rôle de la gestion des ressources humaines consistait en un ensemble de règles à mettre au point afin d'atteindre les résultats escomptés.

Avec le développement du taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les secrétariats sociaux se sont mus en services de personnel. En effet, « l'année 1912 est considérée comme étant la date probable de la naissance de "services de personnel" dans le sens moderne du terme<sup>7</sup> ». Les missions principales assignés à ces services étaient d'entretenir des relations avec les syndicats, d'administrer les droits des salariés, de les adapter aux progrès technologiques, de régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication dans les entreprises. Cependant, ces services de personnel n'ont pas joué un grand rôle mais un rôle mineur dans les entreprises, ce rôle était surtout administratif et disciplinaire.

Dans les années 1930, Elton Mayo, a conduit une série d'expériences aux ateliers Hawthorne de la Western Electric. Ces expériences concernaient l'influence des conditions de travail sur la productivité des salariés et elles ont fait découvrir qu'une cause importante des augmentations du rendement était le développement des relations entre chercheurs et ouvriers

---

<sup>5</sup> L. CADIN et al, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Dunod, Paris, 2007, p11.

<sup>6</sup> F. GUERIN, L. CADIN, « la gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2010.

<sup>7</sup> L. SEKIOU, op cit,

et que la satisfaction des salariés est très importante pour le succès des entreprises. Ces expériences ont mis en cause la motivation au travail et les facteurs qui la conditionnent (besoin) et elles ont donné naissance au courant des relations humaines qui a eu une grande influence sur la GRH.

Les décennies 1940 et 1950, ont connu une syndicalisation massive des salariés. Par conséquent, les spécialistes des relations collectives de travail ont occupé une place importante à l'intérieur des services de personnel, car ils avaient des relations privilégiés avec les représentants syndicaux et le concept utilisé alors pour décrire cela était celui de «relations industrielles».

Après 1945, les services de personnel ont connu une évolution dû à plusieurs facteurs dont la mise sur pied de plus grandes industries avec une administration plus complexe, l'amélioration des conditions de travail des salariés, la spécialisation du travail et ses effets sur les salariés, la gestion organisationnelle, le développement de la législation sociale, l'action des syndicats, les progrès technologiques, etc. A cause de ces contraintes d'ordres légales et syndicales, le rôle de la fonction était surtout, un rôle juridique consistant à respecter la réglementation.

Le travail de Mayo a été poursuivi par de nombreux chercheurs, tels que Douglas Mc Grégor (théorie X et théorie Y), Maslow (la pyramide des besoins), Herzberg, etc. ce qui a permis l'émergence de l'école des relations humaines qui se préoccupe de comment motiver et satisfaire les besoins des salariés. Cette théorie a enrichie cette fonction et lui a permis de prêter plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins de satisfactions de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation. En conséquence à cela, les avantages sociaux ont connu une rapide expansion durant cette période: programmes de bien-être, plan de retraite, vacances, etc.

### **c. Ère de professionnalisation de la fonction:**

Durant les décennies 1960-1970, les aspects psychologiques qui sont liés à la satisfaction et à la motivation des salariés préoccupent davantage les responsables des services de personnel. Ce qui a eu pour conséquence une perte d'influence des relations industrielles au profit d'un rôle psychologique de la fonction personnel.

La fonction RH a connue une ère de professionnalisation durant la décennie 1970, cette dernière était caractérisé par des pratiques de management tels que la direction par

objectifs (DPO), des pratiques d'aménagement du temps du travail, l'approche systémique, l'influence de l'environnement, l'interventionnisme du gouvernement dans l'économie, etc. A cette époque, les responsables de la fonction RH avaient des connaissances pluridisciplinaires: connaissances juridiques, connaissances psychologiques, savoir-faire et expérience en gestion de projet.

#### **d. La maturité actuelle de la GRH:**

Durant les années 1980 les entreprises adoptent le concept de gestion des ressources humaines et délaissent celui de gestion de personnel puis il a évolué vers la gestion stratégique des ressources humaines. Dans cette perspective de gestion stratégique des ressources humaines, la conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation, mobiliser, motiver, développer et sur laquelle il faut investir. Les ressources humaines sont considérées alors comme étant à la base de l'avantage concurrentiel des entreprises.

Dans les entreprises, la fonction RH a eu le même statut que les autres fonctions (finance, production, etc.) dans la structure organisationnelle. Son rôle s'est transformé en un rôle stratégique en ayant sa place dans le comité de direction et en participant également aux décisions stratégiques de l'entreprise. Cependant, «en réalité, les nombreuses stratégies de restructurations des coûts dans les organisations avec son lot de licenciements ont amené les responsables de GRH à jouer un rôle d'exécutant des décisions sur lesquels ils n'avaient pas beaucoup d'influence<sup>8</sup> »

Actuellement, la fonction de GRH est appelée à se concentrer sur certaines activités qui sont considérées comme des activités stratégiques et gérer de nouveaux problèmes tels que la gestion de la carrière, la motivation et l'implication au travail, la productivité, le changement technologique, etc. C'est pour cette raison que les responsables des RH recourent aujourd'hui à l'externalisation de certaines activités qui leur prennent beaucoup de temps. Les pratiques qui sont le plus externalisées sont les pratiques d'acquisition des RH et de la paie.

En résumé, nous pouvons dire que l'importance accordée à la gestion ressources humaines est relativement récente. En effet, la fonction personnel a émergée lentement dans la

---

<sup>8</sup> L. Sekiou, op, cit,

première moitié du vingtième siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui<sup>9</sup>.

Dans ce qui suit nous exposerons l'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie.

## **1.2. L'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie :**

Le développement de la fonction de GRH en Algérie a suivi l'évolution du contexte socio-économique. En effet, « de la phase de reconstruction des années soixante, elle est passée à celle de l'organisation du développement des années soixante-dix, puis à celle de mise en place des outils et systèmes de gestion nationaux du début des années quatre vingt, à la mise en œuvre de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel des années quatre vingt dix et enfin à celle, en cours, du management du changement<sup>10</sup>».

Pour M. Méziane (2005)<sup>11</sup>, l'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie peut être décomposée en cinq grandes périodes:

### **a. Les années 1960:**

Pour la fonction ressources humaines, les premières années de l'indépendance, sont considérées comme «une étape-clé dans la mise en place embryonnaire d'un système administratif » qui avait pour objectif de combler les cases vides des organigrammes après le départ des travailleurs français. En effet, le rôle de la fonction personnel, à cette époque, consisté donc à trouvé des employés pour combler les postes vacants laissés par les salariés français.

### **b. Les années 1970:**

Dans les années 1970, l'Algérie a décidé de construire une industrie de base lourde pour assurer son développement économique. En effet, durant cette période des investissements massifs sont réalisés dans la création de grandes sociétés nationales. Ces entreprises avaient besoins d'une main-d'œuvre, c'est pour cette raison qu'à cette époque le chômage ne constitué pas de problème du fait que les entreprises recrutaient beaucoup de salariés qu'elles

---

<sup>9</sup> J-M. PERETTI, « Ressources humaines », Vuibert, Paris, 2010.

<sup>10</sup> M. MEZIANE, « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie », FMRH, 2005, [www.fmrh.org/etudi](http://www.fmrh.org/etudi).

<sup>11</sup> M. MEZIANE, op cit, p6.

essayaient d'adapter aux postes de travail en les formant. La fonction personnel est considérée à cette époque comme une fonction sociale complète qui comprenait des aspects professionnels et des aspects sociaux. Dans ce sens, selon Kerzabi<sup>12</sup>, «la gestion des ressources humaines était à cette époque l'équivalent de ce qui s'appelle aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises avec toutefois, la prédominance de la fonction sociale au détriment de la rentabilité financière ». En effet, les entreprises ont délaissé le côté économique et ont encouragé le côté social, ce qui a engendré un manque d'implication de la part des salariés dans la production.

### **c. Les années 1980 (1980-1988):**

Dans les années 1980, l'Algérie a décidé de restructurer les entreprises publiques en les découpant en entités plus réduites dans le but de mieux maîtriser le processus de gestion et de prise de décision. Cependant, ces entreprises ont continué de travailler selon le modèle des années 1970, cela est dû notamment à leur manque de maîtrise des outils de production et des nouvelles techniques de gestion.

Par ailleurs, la fonction RH a été caractérisée par un développement de la législation l'a régissant. A l'exemple de la loi du SGT (Statut Général du Travailleur) qui est promulguée durant cette période et qui stipule que l'Etat (premier employeur du pays) va régler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés. Cela veut dire que toute la politique de gestion des ressources humaines est réalisée à l'extérieur de l'entreprise.

Au cours de l'année 1988, l'Etat a décidé de donner l'autonomie aux entreprises. L'autonomie veut dire que les entreprises ont maintenant le pouvoir de définir leurs objectifs organisationnels et les voies de leur réalisation.

### **d. Les années 90 :**

Les réformes engagées par l'Etat à la fin des années 1980 avaient pour but essentiel de rendre l'économie algérienne plus libérale et assurer ainsi la transition vers l'économie du marché. Les conséquences de cette transformation ont été aperçues le plus dans le cadre juridique à l'exemple de l'abolition de la loi portant sur le Statut Général du Travailleur (SGT) en 1991 et la promulgation de nouvelles lois sociales durant cette même année. «Ces

---

<sup>12</sup> A. Kerzabi, M. N. Hachim, « évolution du statut de la GRH dans l'entreprise algérienne », International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB) Vol. 6, 2016, p 3.

lois ont reconnu le droit de grève dans le secteur public (il était déjà reconnu pour le secteur privé), défini un cadre de règlement des conflits individuels et collectifs de travail, limité l'intervention de l'Etat à la définition des "minimas sociaux ", introduit la convention collective et reconnu la pluralité syndicale<sup>13</sup>»

Durant cette période, l'Etat se contente de définir seulement les règles du jeu et c'est aux partenaires sociaux de codifier et de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement négocié et à la fin de 1997, près de 1400 conventions collectives et plus de 6000 accords collectifs ont été signés<sup>14</sup>.

#### **e. La situation actuelle:**

Les mutations économiques (privatisation des entreprises, mondialisation et pression concurrentielle) ouvrent de nouvelles perspectives d'évolution à la fonction ressources humaines en Algérie.

En effet, Dali<sup>15</sup> (2005) constate qu'actuellement il y'a «une phase de perfectionnement et de reconnaissance des pratiques de GRH et l'existence d'entreprises publiques de grande taille favorise l'adoption de pratiques avancées ». Cependant, selon Khiat<sup>16</sup> (2004), «il est encore impossible de parler de GRH en Algérie ». En effet, il y'a absence de cette fonction dans la majorité des entreprises privées et dans les entreprises publiques elle est de nature administrative. Cela veut dire que la gestion du personnel prédomine par rapport à la GRH<sup>17</sup>.

Pour conclure, nous pensons que le développement et l'évolution de la fonction gestion des ressources humaines en Algérie «a suivi et suit toujours un parcours « naturel », par référence à l'histoire de cette fonction dans les pays développés<sup>18</sup> ».

### **Section 2. Définitions, missions et objectifs de la gestion des ressources humaines:**

A travers son évolution, la fonction de gestion des ressources humaines a connu plusieurs appellations, d'une fonction personnel à une fonction de gestion des ressources humaines et de gestion stratégique des ressources humaines. Ces changements d'appellations

---

<sup>13</sup>M. Matmati, « La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb: Etat des lieux et Perspectives », Symposium Euromed Marseille, Ecole de Management et AGRH, Marseille, p 8.

<sup>14</sup> M. Méziane, op, cit, p 10.

<sup>15</sup> Cité par S. Frimousse, J-M. Peretti «Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, Internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin, Management & Avenir 2005/3 (n°5), p 51.

<sup>16</sup> Ibid, p 51.

<sup>17</sup> Ibidem, p 51.

<sup>18</sup> M. Méziane, op, cit, p27.

ont été suivis par des changements dans les missions assignés à cette fonction. En effet, pendant longtemps, la gestion des ressources humaines n'était concernée que par la gestion administrative des salariés. Mais actuellement, la GRH essaye de comprendre les orientations stratégiques de l'entreprise pour élaborer une stratégie ressource humaine basée sur la stratégie globale de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons définir quelques concepts qui sont liés à la gestion des ressources humaines (ressources humaines, fonction RH, gestion des ressources humaines, gestion stratégiques des ressources humaines...), ensuite nous présenterons les missions et enfin les objectifs de la fonction RH.

### **2.1. Définition des concepts liée à la gestion des ressources humaines:**

Pour éviter de possibles confusions concernant le domaine de la GRH qui est un domaine très vaste, nous allons présenter une ou plusieurs définitions pour chacun des termes ou expressions suivantes : ressources humaines, fonction RH, administration du personnel, gestion des ressources humaines, gestion stratégiques des ressources humaines, pratiques de GRH.

- **Les ressources humaines:** Les ressources humaines sont «les personnes qui sont prêtes, désireuses et capables de contribuer à l'organisation<sup>19</sup>». Les ressources humaines représentent également les individus qui travaillent dans les entreprises et qui ont un salaire en contrepartie de ce travail.
- **La fonction ressources humaines:** La fonction ressources humaines est «cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ces collaborateurs, d'une manière efficace<sup>20</sup> ».
- **L'administration du personnel :** L'administration du personnel est «l'ensemble des tâches qui concernent à la fois l'application et le suivi des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles mais aussi la mise en œuvre et le suivi administratif de l'ensemble des

---

<sup>19</sup> Werther et al. (1985), cité par D. J. GARAND, « les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse de la documentation empirique », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME et de leur environnement, 1992.

<sup>20</sup> M. Coté, « la gestion des ressources humaines », Vuibert, 1975, p. 6.

décisions RH (recrutement, rémunération, formation...) prises au sein de l'entreprise<sup>21</sup> ». L'administration du personnel renvoie donc à une vision juridique et bureaucratique de la main-d'œuvre qui s'intéresse principalement au respect de la législation.

- **La gestion des ressources humaines:** plusieurs définitions de la GRH existe, nous pouvons citer:

La GRH «consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, rémunération, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût<sup>22</sup> ».

La GRH est «une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations<sup>23</sup> »

En fait, la gestion des ressources humaines a pour objectif de permettre à l'entreprise de disposer en tout temps des meilleurs profils qui vont permettre de contribuer dans la durée à la création de valeur pour l'entreprise, et de mobiliser et faire adhérer l'ensemble du personnel vers un objectif commun<sup>24</sup>.

- **La gestion stratégique des ressources humaines:** nous trouvons plusieurs définitions du concept de gestion stratégique des ressources humaines, nous pouvons citer les trois définitions suivantes présentées respectivement par Miller, Schuler et Guest<sup>25</sup> :

« -**Miller (1989)** : 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.

-**Schuler (1992)** : la GSRH se base sur trois éléments fondamentaux:

- l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme;

---

<sup>21</sup> M. Thèvenet et al, « Fonctions RH, politiques, métiers, et outils des ressources humaines », Pearson Education, Paris, 2007, p 239.

<sup>22</sup> L. Sekiou, et al, op. cit, p 10.

<sup>23</sup> L. Cadin et al, op. cit, p 4.

<sup>24</sup> D. Autissier, B. Simonin, « Mesurer la performance des ressources humaines », 2009, EYROLLES, p 50.

<sup>25</sup>M. Bayad, et al, « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles », Revue internationale des relations de travail, vol 2, numéro 1, 2004, page 76-77.

- 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.

-Guest (1987) : la GSRH se donne quatre priorités:

- l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation,
- une structure organisationnelle flexible,
- un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité,
- une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise. »

La gestion stratégique des ressources humaines consiste à faire aligner les pratiques de GRH sur la stratégie globale de l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels et d'améliorer la performance des entreprises.

#### • Les pratiques de GRH:

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont définies comme «un ensemble de « manières de faire » spécifique à une organisation ou à un ensemble d'organisations qui les appliquent<sup>26</sup> ».

Schuler et Jackson<sup>27</sup> pour leur part, ont défini les pratiques de GRH comme «un système qui attire, développe, motive et retient les employés pour assurer la mise en œuvre efficace et la survie de l'organisation et ses membres. Elles sont également conçues comme un ensemble de politiques et de pratiques mises en œuvre pour s'assurer que le capital humain de l'entreprise contribue à la réalisation de ses objectifs d'affaires ».

En effet, dans la gestion des ressources humaines, il existe de nombreuses activités qui ont chacune des objectifs et des processus propres (recrutement, organisation du travail, motivation des salariés...). En plus, chacune de ces activités peut être accomplie différemment, par exemple : le recrutement peut être interne ou externe, la rémunération peut inclure des primes (ou pas), un partage des bénéfices avec les employés, etc. Par conséquent,

---

<sup>26</sup> G. Guerin, T. Wils, « L'harmonisation des pratiques de gestion des humaines au contexte stratégique : une synthèse », vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, 1990, pp. 669.

<sup>27</sup> R. S. Schuler et S. E. Jackson, cité par Amami et al, «Les pratiques de gestion des ressources humaines et l'innovation organisationnelle : application au contexte tunisien», International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES), p, 20.

l'ensemble des choix qu'une organisation effectue en matière de recrutement, de formation, d'organisation du travail, etc. constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines<sup>28</sup>.

## **2. 2. Les missions de la fonction ressources humaines:**

Différents rôles sont attendus des responsables de la fonction de gestion des ressources humaines que nous pouvons résumer comme suit:

- traduire la stratégie globale de l'entreprise en stratégie RH,
- planifier les ressources humaines (assurer l'adéquation quantitative et qualitative des ressources humaines de l'entreprise),
- assurer la gestion administrative des salariés (mouvement de personnel, tenue des dossiers individuels, paie, charges sociales...),
- Gérer les carrières des salariés par la promotion et la mutation,
- évaluer le rendement des salariés dans le but de l'améliorer,
- développer les compétences des salariés notamment par la formation,
- développer les pratiques d'information et de communication et s'assurer qu'il y'a une communication fluide dans l'entreprise,
- appliquer la législation sociale,
- Assurer les relations avec les organismes sociaux et avec les syndicats,
- assurer l'équité, l'employabilité et l'éthique dans la gestion du personnel,
- assurer la motivation et la satisfaction du personnel.

Dave Ulrich quant à lui propose un modèle qui permet d'analyser l'évolution des rôles de la fonction ressources humaines. Pour lui cette fonction a quatre rôle essentiel, ces rôles sont: manager la stratégie ressources humaines, conduire le changement, motiver les employés et gérer les tâches administratives du personnel.

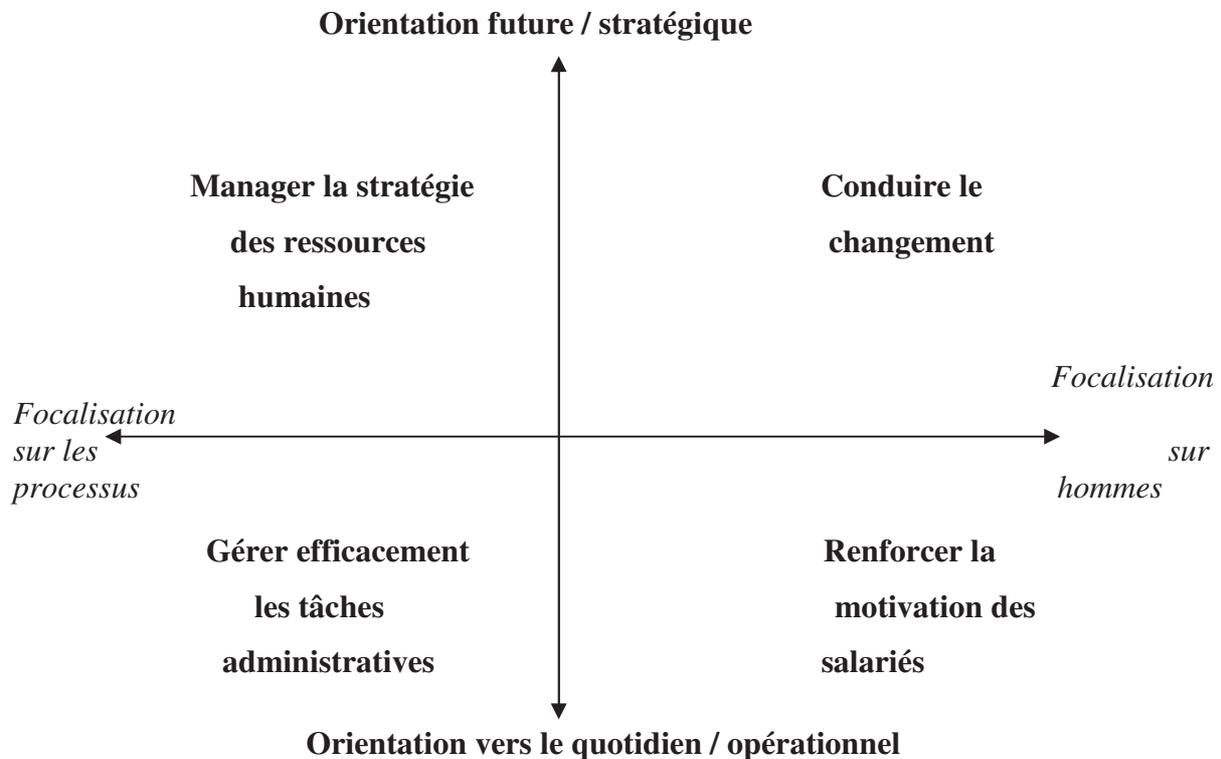
Il a défini ces quatre rôles clés de la fonction de gestion des ressources humaines à l'aide de deux axes qui représentent d'une part la focalisation espace/temps qui varie d'opérationnelle à stratégique et, d'autre part, les activités des professionnels en ressources humaines qui varient de la gestion des processus à la gestion des personnes. Ainsi, il a décliné la dimension stratégique de la fonction de gestion des ressources humaines en deux rôles : celui d'agent de changement et celui de partenaire stratégique et la dimension opérationnelle

---

<sup>28</sup> G. Guerin, T. Wils, op, cit, p 669.

ou traditionnelle est aussi déclinée en deux rôles, celui d'expert administratif et celui de champion des employés.

**Figure 1. Les missions de la fonction ressources humaines**



Source: d'après D Ulrich, Human Resource Champion, (1997, p. 24-31) traduite et adaptée par Gilbert et Charpentier, 2004.

Les quatre missions de la fonction ressource humaine sont donc<sup>29</sup>:

**a. Administrer efficacement:**

La fonction ressource humaine mobilise des moyens matériels et humains importants pour assurer la gestion des salariés. Son fonctionnement a été pendant longtemps basé sur une organisation centralisée qui était lourde et peu réactive, mais aujourd'hui la fonction de GRH adopte de plus en plus une organisation décentralisée qui est plus proche du terrain et plus réactive. Dans ce rôle, la fonction RH est appelée à gérer efficacement les tâches administratives. En effet, elle doit être plus efficiente et contribuer ainsi à la baisse des coûts internes de l'entreprise en utilisant notamment les nouvelles technologies d'information et de communication (intranet par exemple). Ce qui permet aux responsables des RH de se libérer

<sup>29</sup> J-M. PERETTI, « Ressources humaines », Paris, Vuibert, 2010, p 30, 31.

de leur rôle de technicien et de résoudre des problèmes plus complexes comme la gestion des compétences, la gestion des carrières, la motivation du personnel, etc.

**b. Développer l'engagement des salariés:**

La fonction RH a pour mission de valoriser sa plus précieuse richesse qui est son personnel. En effet, elle doit considérer le salarié comme un client interne dont la satisfaction, la motivation et l'épanouissement sont essentielles à la réussite de l'entreprise. Le rôle de champion des employés correspond «à la prise en charge des préoccupations quotidiennes et individuelles des employés. En effet, il faut connaître leurs attentes et leurs besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute, il faut être sensible à leurs problèmes (précarisation des emplois, diminution de leurs possibilités de développement personnel...) et éviter de prendre des positions à l'encontre de leurs intérêts<sup>30</sup> ». Les responsables de la fonction doivent connaître les différents besoins des salariés et les satisfaire pour s'assurer de la contribution et de l'engagement de ces derniers à l'organisation. En effet, avoir des salariés engagés et impliqués dans leur travail contribue à l'atteinte et à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

**c. Favoriser le changement :**

Dans un environnement changeant et incertain, les entreprises cherchent à gérer le changement et essaient de s'adapter dans le but de rester toujours compétitives. «La fonction ressources humaines joue un rôle - d'ailleurs de plus en plus croissant - dans la transformation des organisations, de leur culture ainsi que de leurs modes de fonctionnement, tout en veillant à la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise<sup>31</sup> ». Le rôle de la fonction RH est d'inculper la culture du changement pour l'ensemble du personnel de l'entreprise et d'apprendre à ces derniers de vivre avec les modifications issues de l'environnement qui est de plus en plus concurrentiel et qui oblige les entreprises à être plus flexible. En plus, ces agents de changement doivent faire en sorte d'harmoniser les valeurs traditionnelles et les nouveaux comportements souhaités pour conserver ou développer la position concurrentielle de l'entreprise et différentes pratiques peuvent être utilisées pour cela à l'exemple des pratiques de formation, communication...

**d. Mettre en œuvre la stratégie :**

La gestion stratégique des ressources humaines consiste à aligner la stratégie de gestion des ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise. Pour être un partenaire

---

<sup>30</sup> Ibid, p 30.

<sup>31</sup>J -M. PERETTI, op cit p31.

stratégique, le responsable de la fonction RH doit aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et doit s'assurer également que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise.

Le responsable RH doit aussi «veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit aussi dissuader la direction de l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale en intégrant à la fois les dimensions économiques et sociales<sup>32</sup>». Le partenaire stratégique doit formuler une stratégie fonctionnelle qui supporte la stratégie globale de l'entreprise et doit essayer également d'aligner les pratiques de GRH sur cette stratégie dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise. Chacune de ces quatre missions apporte une réponse aux attentes d'un client interne de l'entreprise, ainsi « la direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement, le salarié un acteur de sa motivation et tous trois un opérationnel efficace<sup>33</sup> ».

Aujourd'hui, les responsables de la fonction de GRH ont conscience qu'ils doivent contribuer à la création de valeur et à la performance de l'entreprise en assurant pleinement ses quatre missions.

### **2.3. Les objectifs de la fonction ressources humaines:**

La gestion des ressources humaines poursuit plusieurs objectifs que nous pouvons résumer en cinq grands ensembles qui sont<sup>34</sup>:

#### **1. Attirer:**

Le premier objectif de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant de compétences, d'habilités et de l'expérience en utilisant notamment une planification adéquate des ressources humaines.

#### **2. Conserver:**

Le deuxième objectif de la fonction RH est la conservation des ressources humaines qualifiées et cela par l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de la carrière.

---

<sup>32</sup> Ibid, p31.

<sup>33</sup> J-M. PERETTI, op. Cit. p 31

<sup>34</sup> L.SEKIOU, Op. Cit. p 10.

**3. Développer:**

Le troisième objectif de la fonction RH est de développer les compétences des employés notamment à travers les programmes de formation.

**4. Motiver et satisfaire:**

Le quatrième objectif de la fonction de GRH est de motiver et de satisfaire les employés. Cela peut se réaliser en utilisant différentes pratiques de GRH à l'exemple de la pratique de rémunération incitative où l'entreprise peut recourir à l'utilisation de primes de rendement, à un système d'intéressement...

**5. Etre efficace:**

L'objectif final de toute entreprise est d'être efficace et cette efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation d'un personnel qualifié, l'augmentation de la productivité des salariés, la production de marchandise de bonne qualité, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salariés.

Après avoir aperçu les définitions de quelques concepts qui sont liés à la GRH, ainsi que les missions et les objectifs de la fonction RH dans cette section, nous exposerons quelques pratiques de gestion des ressources humaines dans la section suivante.

**Section 3. Les pratiques de gestion des ressources humaines**

En consultant les ouvrages consacrés à la gestion des ressources humaines, nous remarquons qu'il y'a une multitude de pratiques et de politiques de gestion des ressources humaines. En plus, deux conceptions ou approche existe en matière de pratiques de gestion des ressources humaines : la conception universaliste et la conception contingente.

-pour l'approche universaliste, il est évident de pratiquer la GRH d'une manière donnée sans tenir compte de son contexte, et que certaines pratiques donnent de meilleurs résultats que d'autres et peuvent contribuer à la performance des entreprises<sup>35</sup>.

Cependant, les auteurs ne sont pas d'accord sur le nombre des pratiques de gestion des ressources humaines qui appartiennent à l'approche universaliste. Ainsi, «tel manuel s'organise autour d'un nombre restreint de domaines, une demi-douzaine, par exemple chez Amadieu et Rojot (1996) ou Dietrich et Pigeys (2011), tandis que tel autre couvre une gamme beaucoup plus considérable de matières, une douzaine chez Saint-Onge et Haines (2007), Dolan et ses collaborateurs (2002), Gadin et ses collaborateurs (2012) et près de 25

---

<sup>35</sup> F. Pichault, J. Nizet, « les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contextes et jeux d'acteurs », édition du Seuil, 2ème édition, 2013, page 11.

domaines chez Sekiou et ses collaborateurs (2001) et plus de 280 matières dans l'encyclopédie des ressources humaines de Allouche (2012)<sup>36</sup> ».

-pour l'approche contingente, il n'y a pas de bonne GRH en soi et chaque GRH dépend de son contexte. En effet, il y'a une diversité des pratiques de gestion des ressources humaines et donc la GRH varie d'une situation à l'autre selon le contexte d'affaires<sup>37</sup>. Parmi les facteurs contextuels ou de contingence qui exercent une influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines, nous pouvons citer la stratégie, la structure, la culture organisationnelle, les caractéristiques des dirigeants, les types de marché, la technologie, etc.

Pour notre part, nous avons choisi de présenter quelques pratiques de GRH. En fait cette typologie correspond aux pratiques exposées dans la vaste majorité des ouvrages académiques et pédagogiques en ressources humaines. En plus, Ces pratiques représentent celles que nous avons utilisées dans notre recherche empirique (sauf pour la planification des ressources humaines que nous n'avons pas utilisé), ces pratiques sont au nombre de sept:

L'acquisition des RH :

- La planification des ressources humaines;
- Le recrutement;

La conservation des RH :

- La rémunération;
- L'évaluation du rendement;
- La communication (la diffusion d'information);

Le développement des ressources humaines:

- La formation;
- La gestion des carrières.

Dans ce qui suit, nous aborderons plus en détails ces différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

**3. 1. L'acquisition des ressources humaines:** Elle concerne la planification des RH ainsi que les pratiques de recrutement, de sélection et d'intégration.

**3.1.1. La planification des ressources humaines:** La planification des ressources humaines représente la première étape de tout programme efficace en matière de gestion des ressources

---

<sup>36</sup> F. Pichault, J. Nizet , p14.

<sup>37</sup> Ibid, p21.

humaines et qui permet d'avoir une vision globale de la gestion des ressources humaines d'une entreprise.

### **3.1.1.1. Définition et importance de la planification des ressources humaines:**

La planification des ressources humaines est « un ensemble d'activité permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondent à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme<sup>38</sup> ».

La planification des RH est un processus important qui permet d'aider les entreprises à atteindre leurs différents objectifs: financiers, de production, d'innovation, de prévoir l'offre et la demande future de main-d'œuvre et d'intégrer les activités de GRH relatives au recrutement, à la sélection, aux relations de travail, à la rémunération, à la formation et à la gestion des carrières dans une perspective globale qui permet de les lier entre elles<sup>39</sup>.

### **3.1.1.2. Le processus de planification des ressources humaines:**

Selon L. Sekiou, pour planifier leurs ressources humaines, les entreprises doivent poursuivre les étapes suivantes<sup>40</sup> :

**A. Préalables :** avant de commencer la planification, l'entreprise doit:

-analyser l'entreprise en interne (vision, mission, les caractéristiques de ses ressources humaines...) et analyser son environnement externe (facteurs économiques, technologiques, sociaux...) dans le but de connaître ses forces et faiblesses et détecter aussi les opportunités et menaces de l'environnement.

-identifier ses besoins et ses objectifs en élaborons un organigramme prévisionnel qui sert à visualiser les activités à créer dans l'avenir.

**B. Inventaire et prévision:**

-L'inventaire des postes et des effectifs existants: l'entreprise doit faire un inventaire global des salariés et des postes ainsi que la description de ses derniers pour recueillir le maximum de renseignement possible.

---

<sup>38</sup> L. Sekiou et al, op, cit.

<sup>39</sup> S. Dolan et al, « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », Paris, Editions Pearson éducation, 2002, p 162-163.

<sup>40</sup> L. Sekiou et al, op, cit.

**-Etablir les postes et les effectifs prévisionnels:** l'entreprise doit établir le nombre de postes à créer, la nature de ces postes, la description d'emploi de chacun. Elle doit aussi connaître ses besoins futurs en acquisition de main-d'œuvre, pour cela, elle doit recourir à l'analyse de son marché de travail (local, régional, national et international).

**-inventorier les postes et les effectifs en surnombre :** l'organisation doit savoir s'il y'a des postes ou des effectifs en surnombre suite à une restructuration des activités ou à un départ ou licenciement ou autre cause.

### **C. Analyser les écarts :**

La détermination des écarts consiste à faire la différence entre les postes réellement disponible et les effectifs en place à la fin d'une période précise pour voir s'il y'a un effectif en surnombre ou au contraire il y'a un manque de salariés.

### **D. Etablissements de plans d'actions :**

Par la suite l'entreprise élabore des programmes d'action qui sont soit: le recrutement, la promotion, le transfert, la formation, la retraite anticipée, le temps partiel, etc. En effet, différentes actions peuvent être établis par l'entreprise, nous pouvons citer les suivantes :

-lorsque les besoins correspondent aux disponibilités, l'entreprise doit recourir à des actions de stabilisation de la force de travail par la formation et la promotion;

-lorsque les besoins sont supérieurs aux disponibilités, les actions à mettre en œuvre concerne l'acquisition des ressources humaines nécessaires soit en interne (mobilité, formation, promotion) soit en externe (recrutement, sélection) ou les deux à la fois;

-lorsque les besoins sont inférieurs aux disponibilités, les actions à mettre en œuvre concernent la réduction du volume de travail (flexibilité du temps de travail, départs anticipés, licenciements).

### **E. Vérification du processus et ajustement:**

A la fin, l'entreprise peut trouver qu'il existe un écart entre les résultats qu'elle a anticipé et ceux qu'elle a réellement atteints, dans ce cas, l'entreprise doit découvrir cet écart et le mesurer, l'analyser et l'ajuster en fonction des changements intervenus dans les environnements interne et externe.

## **3. 1. 2. Le recrutement, sélection et accueil:**

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment du fait que l'acquisition d'une main d'œuvre compétente, qualifié et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise.

**3. 1. 2.1. Définition du recrutement:** Le recrutement peut être défini comme «un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les

compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant<sup>41</sup> ». Le recrutement est une pratique importante qui permet d'attirer vers l'entreprise des candidats potentiellement qualifiés dans le but d'améliorer l'efficacité organisationnelle à court et long terme.

### **3.1.2.2. Le processus de recrutement :**

Le recrutement est une démarche rationnelle visant à se procurer de nouveaux salariés, il doit pour cela suivre un certain nombre d'étapes en vue d'être efficace.

Le recrutement peut s'inscrire dans un plan annuel de recrutement qui permet de planifier les besoins en RH et peut aussi se faire dans le cas d'un besoin immédiat en personnel. Dans ce dernier cas, c'est le responsable hiérarchique concerné par le recrutement qui fait généralement la demande, cette dernière peut avoir pour origine un départ, une mutation ou encore un besoin supplémentaire de ressources humaines. Ensuite, le service des RH évalue et détermine si le besoin est réel ou s'il peut être gagné en productivité avec le personnel existant. Si le service RH voit qu'il y'a vraiment un besoin de recruter de nouveaux salariés, alors la procédure de recrutement va être engagée.

Il existe plusieurs formalisations du processus de recrutement, dans le cadre de ce travail, nous exposerons celle qui est présentée par Cadin et al, (2004) et aussi par Thévenet et al, (2007). En effet, pour ces auteurs, le processus de recrutement est composé généralement de huit étapes qui sont les suivantes<sup>42</sup> :

#### **A. Définition d'un poste:**

Cette première étape du processus du recrutement permet de définir le besoin de l'entreprise et ses exigences concernant le contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Cette étape est très importante pour réussir tout processus de recrutement. En effet, la définition d'un poste doit permettre de<sup>43</sup>:

-fixer les exigences de qualifications requises: niveau de formation, d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales;

---

<sup>41</sup> L. Sekiou et al, op. cit. p 227.

<sup>42</sup> L. Cadin, et al « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », 2ème édition, Dunod, Paris, 2004, pp 258.

<sup>43</sup> J-M. Peritti, op. cit, p 208.

-fixer les qualités personnelles, en fonction des contraintes du poste et de son environnement et le profil;

-fixer la fourchette de rémunération du poste en fonction des caractéristiques des candidats retenus;

-présenter le poste au candidat.

Après avoir défini le poste pour lequel l'entreprise recrute, elle doit définir par la suite le profil du candidat idéal qui va tenir le poste.

### **B. Définition du profil :**

Dans cette étape, le responsable RH doit tirer de la définition du poste, d'une part, l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, physiques; d'expérience, comportementale, de motivation...) qui sont nécessaires pour occuper correctement le poste pour lequel l'entreprise recrute, et d'autre part, le profil du candidat idéal pour tenir ce poste (formation, âge, zone d'habitation, expérience...) et sa capacité de s'adapter aux contraintes et d'évoluer dans l'entreprise. L'entreprise doit par ailleurs, bien identifier les qualités nécessaires pour occuper le poste de travail et les hiérarchiser selon l'importance accordée à chaque qualité pour faciliter le tri des candidats par la suite.

### **C. L'identification des sources de recrutement:**

Cette étape consiste à trouver le «marché» où l'entreprise a le plus de chance de trouver le candidat recherché pour le poste vacant. Il peut s'agir du marché interne et/ou du marché externe.

Dans le cas du recrutement interne, le candidat est déjà employé dans l'entreprise. Cette dernière, favorise donc la mobilité et la promotion de ses salariés. Cependant, recruter en interne suppose une certaine transparence pour une relation de personnel équitable, pour cela l'entreprise doit éviter au maximum les pratiques arbitraires.

Dans le cas d'un recrutement externe, les entreprises ne trouvent pas parmi leurs employés le candidat désiré pour combler le poste vacant et vont chercher ce candidat à l'extérieur de l'entreprise. Plusieurs sources de recrutement externe existent, nous pouvons citer les instituts d'enseignements, les foires d'emplois, le réseau internet, les relations de proximité, les annonces des demandeurs d'emploi parues dans la presse, les candidatures spontanées...

### **D. L'identification des moyens de recrutement:**

Il s'agit pour les responsables de la fonction de choisir le responsable du recrutement, qui peut être le service recrutement interne, la hiérarchie, un cabinet de recrutement classique, un chasseur de tête, etc. Les responsables prennent la décision en fonction de plusieurs

critères tels que: la nature du poste à pourvoir (dirigeants, cadres ou autre), le secteur d'activité, la rareté du profil recherché et les moyens dont dispose l'entreprise, la taille de l'entreprise, etc.

**E. La campagne de recrutement:**

L'entreprise doit communiquer et diffuser les informations qui vont permettre d'informer les candidats potentiels qu'elle est en train de recruter.

Cette étape est variable quant à son importance, son contenu, son coût et à sa forme. En effet, dans le cas d'un recours aux petites annonces ou à un cabinet de recrutement par exemple, la campagne de recrutement sera très structurée et coûteuse, mais dans le cas d'un recrutement interne, cette campagne sera quasi inexistante.

**F. La sélection des candidats:**

La phase de sélection est très importante pour la réussite de toute entreprise, parce qu'elle permet de choisir le bon candidat qui a les compétences nécessaires pour occuper le poste vacant. La sélection peut être définie comme «un processus qui consiste, pour une organisation, de choisir parmi plusieurs candidats, la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et employé) compte tenu des conditions environnementales<sup>44</sup> ».

La phase de sélection commence généralement par l'analyse et le tri des CV et des lettres de candidature reçus. L'analyse de ces CV conduit à l'élimination de la majorité des candidatures (90 % des candidatures sont souvent éliminées<sup>45</sup>).

Après le tri des CV, 3 à 10 candidats sont retenus généralement pour chaque poste. Par la suite, l'entreprise doit évaluer ces candidats en utilisant différents outils de sélection à l'exemple de :

**• Les entretiens:**

C'est un face-à-face structuré entre un candidat et un interviewer qui a pour but d'échanger des informations sur le candidat et le poste à pourvoir. Les candidats retenus pour effectuer ces entretiens peuvent passer un seul ou bien plusieurs entretiens qui peuvent être passés soit individuellement ou en groupe.

L'entretien a un double objectif, premièrement, il permet d'informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques et deuxièmement, il permet au candidat

---

<sup>44</sup> L. Sekiou, op. cit, p 267

<sup>45</sup> J-M. Peretti, op. cit, p 210

de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir<sup>46</sup>.

- **Les tests :**

Les tests de sélection sont parmi les outils de sélection les plus utilisés par les entreprises pour appréhender les capacités professionnelles et personnelles des candidats.

Les tests peuvent être classés en deux catégories<sup>47</sup> :

-les tests psychométriques : ils mesurent des aptitudes par rapport à un objectif déterminé et donnent lieu à des mesures précises et ont en général une bonne valeur prédictive de l'efficacité dans l'activité considérée. Exemple: test d'intelligence, test de connaissances linguistiques...,

-les tests cliniques: qui ont pour but d'examiner la personnalité du candidat. Nous pouvons citer entre autre : la graphologie, les tests projectifs...

- **les assessment centers:**

Elles sont également appelé tests de situation et ont pour objectif d'intégrer à la fois les éléments de la tâche et ceux de la personnalité du candidat. Ils consistent à mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle pour tester ses compétences professionnelles et comportementales.

Par ailleurs, ces outils de sélection sont choisies par les entreprises en fonction de plusieurs critères : le type de poste à pourvoir (poste de direction, cadre, employé de production...), la politique de recrutement de l'entreprise (interne ou externe), les conditions du marché de l'emploi, les contraintes de budget et de délais, les expériences précédentes de l'entreprise en matière de recrutement, etc.

L'entreprise obtient généralement à l'issue de cette étape, trois à quatre candidats, entre lesquels la décision finale sera prise.

**G. La décision d'embauche:**

Après l'étape de sélection, les responsables doivent décider, parmi les trois ou quatre candidats retenus, le candidat à recruter pour pourvoir le poste vacant et généralement c'est la hiérarchie qui prend la décision finale.

**H. L'intégration:**

Après le recrutement d'un candidat, les responsables doivent faciliter son intégration dans l'entreprise et doivent enclencher le processus d'intégration qui va procurer au nouveau salarié des informations sur la culture et les valeurs de l'entreprise ce qui l'aidera à

---

<sup>46</sup> L. Sekiou, op, cit, p 41.

<sup>47</sup>M. Thévenet, op, cit, p299.

fonctionner efficacement et augmentera à l'occasion sa motivation et son implication dans son travail. Pour aider le nouvel employé à s'intégrer, l'entreprise peut utiliser plusieurs moyens: livret ou vidéo d'accueil, stage d'intégration, tutorat, rotation dans divers services pour découvrir l'ensemble de l'entreprise, mise en doublon avec une personne expérimenté, etc. Cette étape peut durer plus ou moins longtemps en fonction notamment des caractéristiques du poste et des entreprises.

### **3. 2. La conservation des ressources humaines:**

La conservation des ressources humaines se fait essentiellement par la rémunération, l'évaluation du rendement et la communication (la diffusion d'information).

#### **3.2.1. La rémunération:**

La rémunération a été pendant longtemps considérée seulement comme un coût, mais actuellement, les entreprises la considèrent de plus en plus comme un élément stratégique qui permet d'améliorer la performance des entreprises dans la mesure où elle permet non seulement d'atteindre des objectifs strictement RH (recrutement, mobilisation, motivation, etc.) mais aussi des objectifs économiques et financiers (amélioration de la qualité, augmentation de la productivité, etc.)<sup>48</sup>.

Par ailleurs, de nombreux facteurs influencent le système de rémunération des entreprises. En effet, il y'a des facteurs externes tels que les lois de marché, la législation gouvernementale, le secteur d'activité et le coût de la vie et il y'a aussi des facteurs internes qui sont liés à la nature de l'emploi, à la contribution du salarié, à la syndicalisation, à la situation financière de l'entreprise, aux caractéristiques de la main-d'œuvre et à leur productivité<sup>49</sup>. De plus, le système de rémunération doit être équitable parce que si les salariés estiment que ce système est injuste, alors cela engendrera leur insatisfaction et leur démotivation.

**3.2.1.1. La rémunération globale:** L'entreprise détermine la rémunération globale (monétaire et non monétaire, directe et indirecte) de chaque employé en accord avec la législation existante et sa capacité financière sur la base des éléments de sa contribution qui sont<sup>50</sup>:

---

<sup>48</sup> J. ALLOUCHE et al, 2004. « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières – gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise: l'improbable lien ? »

<sup>49</sup> L. Sekiou, op, cit.

<sup>50</sup> B. Martory et al, « Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines », Liaisons, Paris, 2008. p127

-le salaire et ses accessoires sous forme de primes rétribuant la compétence. Ce salaire rémunère un standard et il ne prend pas en compte la façon dont le poste est tenu par le salarié. L'entreprise peut augmenter ce salaire en se basant sur plusieurs paramètres tels que le poste, l'ancienneté, la culture d'entreprise....

-la rémunération de la performance: ce type de rémunération permet aux responsables d'associer plus étroitement les salariés au succès de l'entreprise en liant leur rémunération à la performance de l'entreprise. En effet, si les objectifs sont atteints une prime sera versée aux salariés ce qui permet de les impliquer et de les motiver.

Par ailleurs, les entreprises peuvent rétribuer soit la performance individuelle (exemple: les régimes à la pièce, les régimes à la journée de travail, les régimes d'incitation à la vente, etc.) et/ou collective du personnel (exemple: les régimes de partage de gains de productivité, les régimes de participation aux bénéfices, etc.);

-les éléments périphériques qui visent à rémunérer l'engagement des salariés dans la durée. Cette rémunération s'ajoute au salaire direct sous diverses formes d'indemnités et d'autres services que les organisations accordent aux individus à l'exemple: des assurances, des retraites complémentaires, les assurances-vie, les assurances-maladie, les compliments maladies, les voitures de fonction, les logements mais aussi, les systèmes d'intéressement et le transfert d'action. La figure ci-dessous permet de voir la rémunération élargie du personnel.

Figure 2 : la pyramide de la rétribution élargie



Source: Martory et al, p127

De la base vers le sommet de la pyramide, nous avons premièrement le salaire de base, ensuite la rémunération de la performance individuelle et/ou collective, puis les périphériques légaux, suivi des avantages en nature et enfin des périphériques éloignés.

**3.2.1.2. La structure des rémunérations:**

Les entreprises peuvent choisir entre différentes structures de rémunération et cela selon la proportion respective que représente la rémunération du poste, la rémunération de la façon d'occuper le poste (rendement et performance des salariés) et les avantages liés au statut individuel. Nous pouvons citer deux modèles qui sont le modèle à statut et le modèle à résultat.

Dans le modèle à statut les entreprises accordent une grande importance à la rémunération du poste et aux avantages liés au statut individuel sans tenir compte des résultats que les salariés réalisent, la fonction publique est un exemple de ce modèle;

Les entreprises peuvent utiliser aussi une structure de rémunération basée sur le modèle à résultat. Dans ce dernier, les entreprises cherchent à savoir comment les salariés effectuent leur travail et si ils sont performants ou pas. Les entreprises qui évoluent dans les secteurs où la concurrence est rude utilisent généralement ce modèle.

En fait, tous les systèmes de rémunération se situent entre ces deux modèles. Les entreprises peuvent choisir un modèle qui soit plus proche du modèle à statut ou du modèle à résultat.

**3.2.2. L'évaluation du rendement:**

L'évaluation du rendement occupe une place majeure en matière de gestion des ressources humaines parce qu'elle permet de déterminer les autres pratiques de GRH à l'exemple de la formation, de la promotion et de la rémunération.

**3.2.2.1. Définition de l'évaluation du rendement:**

L'évaluation du rendement est définie comme étant «un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné<sup>51</sup> ».

Elle est également définie comme «une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appuie sur des critères explicites et des normes établies<sup>52</sup> ».

---

<sup>51</sup> S. DOLAN et al, op. Cit, p 258.

<sup>52</sup> L. SEKIOU, op. cit, p 304

De ces définitions nous constatons que l'évaluation du rendement est un système formel et structuré qui est basé sur des critères objectifs et explicites. Parmi ces critères nous avons: le résultat en terme qualitatif (qualité de la production) et quantitatif (nombre de pièces produites, quantité vendue, etc.), le comportement (qualité du service, la politesse à l'égard des clients) et autres divers attribues qui sont liés au travail (la coopération, l'esprit d'équipe, le leadership, la loyauté). Les entreprises peuvent évaluer également le potentiel de leurs salariés et les possibilités d'amélioration de ces derniers. En tous, l'entreprise doit choisir la meilleure méthode qui doit permettre d'assurer la qualité de l'évaluation et son équité.

### **3.2.2.2. L'importance de l'évaluation du rendement:**

L'évaluation du rendement est une pratique importante pour la réussite des entreprises, dans la mesure où elle leur permet de<sup>53</sup> :

- préparer la relève, en identifiant les employés qui ont le potentiel et les compétences pour occuper des postes qui seront dans l'avenir vacant,
- mesurer le rendement des employés pour connaître s'ils sont performants ou non,
- assurer le dialogue entre le supérieur et les subordonnés. En effet, l'entretien d'évaluation permet aux responsables de mieux comprendre les objectifs personnels que se fixent les employés,
- approfondir la connaissance du poste par les supérieurs et cela par une meilleure connaissance des tâches effectuées par leurs subordonnés.

### **3.2.2.3. Les composantes du processus d'évaluation:**

Avant de commencer l'évaluation, les responsables doivent établir un diagnostic global de l'état de la situation dans l'entreprise afin qu'elle soit intégré dans l'ensemble du contexte organisationnel (la structure et le style de gestion appliqué à l'entreprise, le nombre d'employé, les procédés déjà établie pour les évaluations antérieurs et surtout le besoin des autres activités de GRH: rémunération, recrutement, formation, etc.)

Selon Cadin et al (2004), l'évaluation du rendement se décompose en cinq éléments clés qui sont<sup>54</sup> :

#### **A. La définition de la visée de l'évaluation:**

Avant d'évaluer, il faut savoir le but visé par cette évaluation et à quoi elle va servir. D'après Roger Monié<sup>55</sup>, 1 986, les principales raisons de l'évaluation sont:

---

<sup>53</sup> S. DOLAN et al, op. Cit, p 259.

<sup>54</sup> L. CADIN et al, op. cit, p 298.

- répondre à un vœu des salariés : quelle opinion les responsables de l'entreprise ont-ils d'eux et quelles sont leurs perspectives d'évolution;
- responsabiliser l'encadrement afin d'éviter les comportements discrétionnaires;
- faciliter la gestion du personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières;
- favoriser la communication, en effet, l'évaluation représente l'occasion d'un dialogue entre les supérieurs et les subordonnés;
- servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires dans le cadre de l'individualisation des rémunérations;
- fournir des données pour le programme de formation par le recensement des besoins et des souhaits des salariés;
- améliorer la productivité;
- rationaliser les décisions de gestion du personnel;
- valoriser les hommes.

Le problème tient souvent dans la multiplicité des objectifs visés par l'évaluation du rendement, parce qu'un seul outil ne permet pas de les atteindre tous et par conséquent les responsables doivent bien définir ce qu'il est souhaitable d'évaluer.

### **B. L'objet de l'évaluation :**

L'évaluation du rendement peut porter sur différentes caractéristiques de l'individu. En effet, elle peut concerner le comportement au travail, individuel ou collectif; le potentiel; les résultats ; les compétences. Le responsable de l'évaluation doit définir l'objet de l'évaluation et déterminer sur quoi elle portera exactement parmi les différents objets cités. Si l'objet choisi est par exemple le résultat obtenu par un salarié, l'évaluateur doit définir la valeur attribuée au terme «résultat » (nombre de pièces produites, qualité des produits...), il doit définir aussi la différence entre résultat individuel et collectif, puis il doit déterminer les critères d'évaluation.

### **C. Les acteurs de l'évaluation:**

L'évaluation du rendement relève généralement d'un positionnement stratégique de l'entreprise et c'est la direction générale qui donne les grandes lignes de cette évaluation. L'évaluation concerne plusieurs acteurs de l'entreprise, nous pouvons citer<sup>56</sup>:

- les concepteurs qui déterminent le but de l'évaluation, la direction;

---

<sup>55</sup> R. Monié, cité par L. CADIN et al, op. cit, p.299.

<sup>56</sup> L. CADIN et al, op. cit, p302.

- les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leur bon fonctionnement;
- les fournisseurs (la comptabilité et le service du personnel) qui divulguent les informations nécessaires tels que la productivité des agents, le retard, les arrêts maladie...;
- les producteurs qui mettent en œuvre l'évaluation, d'ordinaire il s'agit du cadre de proximité;
- les destinataires, qui utilisent les résultats et les rapports de l'évaluation, soient les services RH ou la direction de l'entreprise;
- les salariés qui constituent la population à évaluer.

Nous constatons qu'il y'a une multitude d'acteurs qui participent au processus de l'évaluation. Toutefois, un même acteur, l'évalué par exemple, peut être aussi bien producteur (dans le cadre de l'auto-évaluation), concepteurs (s'il participe à la définition des objectifs au cours d'une négociation d'entreprise) ou fournisseurs (informations sur la productivité, l'absentéisme).

#### **D. Les procédures de l'évaluation:**

La procédure d'évaluation concerne l'ensemble des techniques utilisées durant l'évaluation. Elle commence avant l'évaluation proprement dite par l'observation, la fixation de normes ou d'objectifs et la mémorisation de l'observation. Elle concerne ensuite, l'acte d'évaluation par la définition du mode d'administration et le déroulement de l'évaluation. Elle se poursuit également après l'évaluation, par la mise en forme et la transmission de données. Elle se préoccupe enfin des effets induits par l'évaluation, en traitant des décisions qui en découlent (la formation, une promotion, une rémunération par exemple)

#### **E. Le référentiel de l'évaluation:**

Pour assurer la bonne marche du processus d'évaluation, les salariés doivent l'accepter, pour cela l'évalué doit avoir une légitimité, cette dernière peut soit se puiser dans l'autorité que lui confère la fonction, soit elle s'adosse au système de valeur en vigueur dans l'entreprise.

L'évaluation doit donc se concevoir et se réaliser en fonction d'un référentiel qui doit être partagé tant par l'évalué que par l'évaluateur.

#### **3.2.3. La communication (diffusion d'information):**

Les pratiques de communication ont pour but d'informer les employés sur tous ce qui se passe dans l'entreprise, sur les missions, sur les objectifs organisationnels, sur les résultats,

etc. Elles doivent aussi assurer une communication fluide entre les différents départements et services de l'entreprise.

### **3.2.3.1. Définition de la communication:**

Les pratiques de communication sont aussi appelées «pratiques de partage de l'information ». Elles sont définie comme «un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur<sup>57</sup>».

En effet, la communication peut être formelle (transite par les voies officielles) ou informelle (interpersonnelle et sans transiter par les réseaux officiels) et chaque entreprise peut avoir une communication plus ou moins formelle en fonction de la culture de l'entreprise et même de la culture nationale.

### **3.2.3.2. Les formes de la communication formelle:**

L'entreprise doit choisir une forme de communication adaptée à chaque situation qui se présente à elle. Ainsi les formes de communication officielles ou formelles sont<sup>58</sup> :

#### **A. La communication descendante:**

Cette communication descend du haut vers le bas de la hiérarchie, et permet de diffuser les instructions réglementaires, les procédures et autres renseignements techniques permettant à chaque membre de l'entreprise de bien exécuter son travail.

#### **B. La communication ascendante:**

Cette communication remonte du bas vers le haut de la hiérarchie, c'est-à-dire des salariés vers les instances de décision et porte sur les besoins, les préoccupations, les aspirations et les propositions du personnel.

L'entreprise doit donc aller à la rencontre des salariés et les écouter. Plusieurs outils sont utilisés pour cela tels que les sondages et les enquêtes d'opinion, les groupes de concertation, l'expression directe des salariés, etc.

#### **C. La communication latérale et diagonale:**

Cette communication est effectuée au même niveau hiérarchique entre les membres des différents services d'une même entreprise. Cette communication doit être fluide et doit éviter la rétention d'information entre les responsables des différents services.

---

<sup>57</sup>L. SEKIOU, op, cit, p 462

<sup>58</sup> Ibid, p

Par ailleurs, dans l'entreprise la communication peut être perturbée par plusieurs facteurs à l'exemple de la longueur du réseau de communication, une rétention d'information par une personne dans l'entreprise en vue de tirer un pouvoir et/ou par un conflit qui coupe les voies de transmission du message, etc.

### **3.3. Le développement des ressources humaines:**

Le développement des ressources humaines se fait essentiellement par la formation et la gestion des carrières.

**3.3.1. La formation:** Dans le contexte actuel caractérisé par les changements technologiques rapides, la concurrence rude entre les entreprises et la rapidité avec laquelle les connaissances et les habilités du personnel deviennent désuètes, les entreprises se basent de plus en plus sur la pratique de formation pour actualiser les connaissances de leurs salariés.

#### **3.3.1.1. Définition et rôle de la formation:**

La formation peut être définie comme «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels et sociaux, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles ou futures<sup>59</sup> ».

La formation est une pratique très importante pour le succès des entreprises. En effet, la théorie du capital humain montre que l'investissement dans le capital humain, que ce soit à travers la formation initiale, l'expérience professionnelle ou la formation en entreprise, est source de rendements positifs pour le personnel et pour l'entreprise<sup>60</sup>.

La formation est donc un moyen de développement des salariés qui leur permet d'enrichir leurs connaissances et de les actualiser. C'est aussi, un moyen de les adapter aux changements de l'environnement dans le but de leur permettre d'être plus performant.

**3.3.1.2. Les étapes du processus de formation:** Selon L. Sekiou (2001), pour former ses salariés, l'entreprise peut suivre certaines étapes qui sont nécessaires pour assurer l'efficacité de cette formation, ces étapes sont<sup>61</sup> :

#### **A. Identification des besoins en formation:**

---

<sup>59</sup> L. Sekiou, op. cit, p 336

<sup>60</sup> J. ALLOUCHE, 2004. « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières – gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise: l'improbable lien ? »

<sup>61</sup>L. Sekiou, op, cit, p 348.

L'entreprise doit identifier en premier lieu ses besoins en matière de développement des compétences en tenant compte de ses objectifs organisationnels et des changements de l'environnement.

Après la définition de ces besoins, le responsable de la formation doit recueillir les données pour déterminer les vrais besoins en formation et les hiérarchiser selon les priorités de l'entreprise, ensuite il doit les analyser afin de déterminer la formation nécessaire pour chaque salarié.

**B. Conception et formulation d'un programme de formation:**

Les responsables doivent formuler et concevoir par la suite un programme de formation et cela est réalisé par la définition des objectifs du plan d'action, la détermination du contenu de la formation et l'estimation de son coût.

**C. Mise en place de la diffusion des actions de formation:**

Cette étape se fait par la détermination des séquences de formation, par le choix des formateurs (une formation effectuée par un formateur interne de l'entreprise, un salarié expérimenté par exemple, ou une formation effectuée par des organismes extérieurs), par l'identification des participants à la formation (déterminer le nombre d'employés qui sont concernés par la formation) et par la diffusion de programmes.

**D. Choix des outils pédagogiques:**

L'entreprise doit choisir la technique et le support de la formation. Les techniques sont différentes en fonction du lieu de la formation. En effet, si la formation est effectuée à l'intérieur de l'entreprise, les techniques seront axées sur la rotation des postes, le coaching et le mentorat et si la formation est effectuée à l'externe alors les techniques seront les jeux de rôles, les cours magistrales, les séminaires et les congrès, etc.

En ce qui concerne le choix du support, il y a le choix entre l'utilisation des supports modernes comme l'audio-visuel et les micro-ordinateurs et les supports traditionnels à l'exemple des tableaux noir et des desseins sur papier.

**E. Transmission du contenu de la formation:**

Le but de la formation est d'améliorer les compétences, les habilités et les attitudes des salariés. En effet, les responsables doivent faire en sorte que les connaissances apprises en session de formation, soient transférées à la situation de travail.

**F. Évaluation du rendement du plan et relance de l'opération:**

L'évaluation est une étape très importante dans le processus de formation parce qu'elle permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints, elle permet également de

connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction concernant la formation qu'ils ont effectué.

L'entreprise doit effectuée également le suivi de la formation et voir si les employés ont amélioré leurs compétences en se préoccupant de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé et si il le faut, apporter un complément de formation.

### **3.3.2. Gestion des carrières:**

La gestion des carrières est considérée actuellement comme une fonction importante au même niveau que les autres pratiques à l'exemple du recrutement, de l'évaluation du rendement, de la formation et de la rémunération. En effet, une gestion adéquate des carrières constitue le moyen le plus efficace et le moins coûteux de développer le potentiel humain permettant ainsi à l'organisation d'atteindre différents objectifs: l'innovation, l'amélioration de la qualité des produits et des marchés, l'amélioration de la productivité et la rentabilité<sup>62</sup>.

#### **3.3.2.1. Définition de la gestion des carrières:**

La notion de carrière est définie comme «la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne<sup>63</sup>»

Par ailleurs, deux définitions de la gestion des carrières existent, une définition élargie et une définition étroite:

**A. La définition élargie :** soutient que la gestion des carrières «a comme rôles de déplacer les employés, soit latéralement, soit verticalement à l'intérieur de l'organisation, de combler les postes vacants par les employés les plus compétents et de procurer aux employés des expériences de travail stimulantes et formatrices. Cette définition est globale parce qu'elle inclut non seulement l'aide à la planification des carrières et de la relève mais aussi la dotation interne (promotion, transfert), le recrutement, la gestion des départs, la formation<sup>64</sup> ».

**B. La vision étroite :** «elle limite la gestion des carrières aux activités organisationnelles qui favorisent la conception des plans de carrière et leur mise en œuvre. Cette vision exclut les activités de recrutement, de gestion des départs et de planification des RH<sup>65</sup>».

La gestion des carrières constitue un des rares domaines de GRH où une même stratégie peut satisfaire simultanément les besoins organisationnels et les besoins individuels.

---

<sup>62</sup> G. Guérin, T. Wils, « La gestion des carrières: une typologie des pratiques », Gestion, Revue international de gestion, Septembre 1992, p 48.

<sup>63</sup> L. Cadin, op, cit, p 328.

<sup>64</sup> G. Guérin, T. Wils, op, cit p49.

<sup>65</sup> G. Guérin, T. Wils, op, cit, p 49.

En effet, la gestion des carrières est utile pour l'individu (elle lui permet de progresser dans sa vie professionnelle) et pour l'organisation (elle permet de développer les RH qualifiées pour des promotions, elle réduit aussi le roulement du personnel et l'absentéisme, elle satisfait les besoins de reconnaissance et d'épanouissement du personnel), etc.

**3.3.2.2. Les politiques de mobilités et de gestion des carrières:** Il existe trois formes de mobilités, la mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité environnementales<sup>66</sup>:

**A. La mobilité verticale ou promotion:** La mobilité verticale concerne l'évolution hiérarchique des salariés et leur progression dans l'entreprise. Deux politiques de promotion peuvent être distinguées<sup>67</sup>:

**-la promotion « au coup par coup »:** Dans ce cas, la promotion n'est pas organisée et planifiée par les responsables et ne se pose que lorsqu'il y a un poste vacant;

**-la promotion organisée:** Dans ce cas, la promotion repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi ajouté à un système d'évaluation du personnel.

**B. La mobilité horizontale ou fonctionnelle (appelée aussi mobilité interne):** Dans le cadre de cette mobilité, les salariés peuvent passer d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique.

**C. La mobilité d'environnement (mutation):** Nous parlons de la mobilité d'environnement lorsqu'un individu change de lieux d'exercice de son activité tout en exerçant la même fonction au même niveau hiérarchique.

**3.3.2.3. Le processus de gestion des carrières:**

Le processus de gestion des carrières est constitué de trois étapes qui sont la planification, la mise en œuvre et l'évaluation<sup>68</sup>.

**A. La planification des carrières:**

Cette étape consiste à informer les employés des possibilités de carrière existant dans l'organisation. Elle est constituée d'activités permettant à l'individu de se fixer des objectifs de carrière qui sont à la mesure de ses aptitudes et de ses intérêts, puis établir des plans de carrières.

---

<sup>66</sup> L.Cadin, op, cit, p 328.

<sup>67</sup> J.M. Peretti, op, cit, p 253

<sup>68</sup> S. DOLAN, op. cit, p365

L'entreprise peut aider le salarié à découvrir ses préférences en matière de carrière en lui offrant par exemples des ateliers de formation aux choix d'une carrière de façon à ce qu'il soit en mesure de faire un choix réfléchi et réaliste.

### **B. Mise en œuvre du plan de carrière:**

La mise en œuvre du plan de carrière se divise en deux étapes: il s'agit premièrement pour l'organisation de déterminer les pratiques de planification des carrières qui permettent d'atteindre les objectifs de carrière. Ensuite, l'organisation doit offrir des moyens et des outils afin de résoudre les problèmes éventuels que pose la progression des carrières.

Cette étape consiste donc, d'une part à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière, et d'autre part, à mettre en application des pratiques organisationnelles qui visent à aider les employés à orienter leur carrière à l'exemple des programmes de formation et des rotations d'emploi.

### **C. L'évaluation:**

Elle consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières. Il s'agit de chercher à évaluer si le système de gestion des carrières est en mesure de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main-d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève.

Après avoir exposé les différentes pratiques de GRH dans cette section, nous allons traiter dans la section suivante, la performance de l'entreprise à travers la définition de ce concept et la présentation des différents modèles de mesure de la performance de l'entreprise (celui de Morin et al, celui de Kaplan et Norton et celui de Kalika).

## **Section 4. La performance de l'entreprise, définition et mesure:**

Plusieurs définitions du concept de performance existent, cela est dû notamment à la diversité et à la divergence des objectifs qui servent de base de référence à la mesure de la performance.

Par ailleurs, la définition de la performance de l'entreprise comporte toujours une part d'arbitraire parce qu'elle varie selon l'identité des acteurs concernés, autant ceux qui évaluent que ceux qui sont évalués : leurs positions dans l'organisation ou par rapport à elle, leurs préoccupations particulières, leurs fonctions, leur discipline de formation et leurs

caractéristiques personnelles ou de groupe<sup>69</sup>. «Ainsi, un dirigeant d'entreprise sera sensible à la compétitivité et la rentabilité de son organisation, un administrateur de l'État sera plus sensible aux résultats d'impacts sociaux et économiques, un employé sera sensible au besoin de sécurité dans son travail (exemple: équité). Pour le client, ce sera la satisfaction de son besoin, la qualité et la disponibilité du service et pour un représentant syndicale la performance de l'organisation a trait au climat des relations patronales-syndicales et les résultats de la négociation<sup>70</sup> ».

Dans ce qui suit, nous allons présenter un ensemble de définition du concept de performances ainsi que quelques modèles de mesure de la performance de l'entreprise.

#### **4. 1. Définitions:**

Il n'y a pas une mais plusieurs définitions du concept de performance de l'entreprise. Dans les paragraphes suivants, nous présenterons quelques définitions pour mieux comprendre ce concept. L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française où il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Au 20ème siècle, son sens a évolué en indiquant les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Par la suite, le concept est utilisé dans les usages de l'économie et des sciences de la gestion.

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont essayé de définir la performance, nous pouvons citer:

-**Philippe Lorino**<sup>71</sup> a proposé deux définitions de la performance, la première définition de la performance qu'il a proposée est: «est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût ». En effet, la performance de l'entreprise doit s'appréhender, comme un couple valeur/coût, c'est-à-dire, que la production de la valeur pour les clients est la condition de la réalisation du chiffre d'affaires et la maîtrise des coûts est celle de la marge. Par conséquent, l'entreprise doit prendre en compte à la fois la valeur qu'elle crée et ses coûts.

La deuxième définition de la performance proposée par Lorino est: «est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». Tous ce qui permet d'atteindre les objectifs organisationnels de l'entreprise représentent donc la performance de cette dernière.

---

<sup>69</sup> P. VOYER, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » Presses de l'Université de Québec, 2006, p 88.

<sup>70</sup> Ibid, p 89.

<sup>71</sup> P. Lorino « Méthode et pratique de la performance » 3ème édition, édition d'organisation pp 5 et 9.

-Pour A. Bourguignon (1997)<sup>72</sup> le mot performance a trois sens primaires, à savoir: succès, résultat de l'action et action.

-la performance est succès: elle représente une évaluation subjective de la performance qui est variable selon les entreprises et selon les acteurs concernés;

-la performance est résultat de l'action: elle représente une évaluation objective de la performance de l'entreprise et elle est réalisée après la fin d'une action.

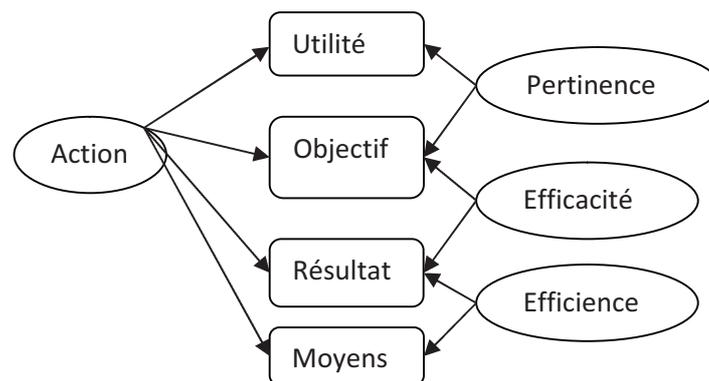
Ces deux sens sont généralement associés. Ainsi, la performance est généralement désignée comme le résultat positif de l'action et la contre-performance représente un résultat médiocre et décevant.

- la performance est action: En effet, la performance est «l'action qui mène au succès. Ce dernier ne se mesure pas seulement a posteriori, il se construit tout au long d'un processus de management qui définit, puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liées au résultat ».

Toujours selon Bourguignon, la performance désigne «la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) ».

- **Donnadieu**(2005)<sup>73</sup> évalue la performance globale de l'entreprise à travers trois critères qui sont : l'utilité de ce qu'elle vise (pertinence), l'ampleur de ce qu'elle obtient (efficacité) et la manière dont elle l'a obtenue (l'efficience).

Figure 3. La performance globale



Source : Donnadieu in Weiss D., 2005, page 243.

<sup>72</sup> A. Bourguignon, «Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », Comptabilité - Contrôle - Audit 1997/1 (Tome 3), p. 90.

<sup>73</sup> G. DONNADIEU, (2005), « Performance globale: quels déterminants, quelle mesure? », dans D. Weiss (Éds), Les ressources humaines, Paris: Editions d'organisations, p 243 et 244.

Cette définition de la performance a été traduite par l'adage suivant: «faire bien les bonnes choses:

- Faire, c'est-à-dire réaliser les objectifs que l'entreprise s'est fixé (efficacité),
- Bien, c'est-à-dire dans l'économie des moyens (efficacité),
- Bonnes choses, c'est-à-dire avoir su choisir les objectifs qui conviennent (pertinence)<sup>74</sup> ».

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons traiter la mesure de la performance à travers la présentation de quelques modèles de mesure de la performance.

**4.2. Mesure de la performance:** La mesure de la performance est fondamentale à toute organisation qui veut suivre et évaluer sa progression vers les objectifs qu'elle s'est fixée.

Ainsi, pour mesurer leurs performances, les entreprises ont pendant longtemps évalué la seule dimension financière de la performance (dimension unidimensionnelle) qui consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires. Mais depuis quelques années, les entreprises sont passées d'une représentation unidimensionnelles de la performance à des représentations multidimensionnelles qui tiennent compte des dimensions économiques, sociale et environnementale.

La performance, comme nous l'avons déjà mentionné, est multidimensionnelle et pour cela elle nécessite des mesures d'évaluation qui tiennent compte de plusieurs critères.

#### **4.2.1. Les critères de la performance:**

Campbell (1977)<sup>75</sup> a identifié 30 critères sur lesquels la performance de l'entreprise peut être jugée. Ces critères proviennent de l'ensemble des critères utilisés dans les recherches sur le sujet jusqu'en 1974.

Les critères identifiés par Campbell sont: la productivité, l'efficacité, le profit, la qualité, les accidents de travail, la croissance, l'absentéisme, le roulement, la satisfaction au travail, la motivation, le moral, la flexibilité/adaptation, la planification et définition d'objectifs, l'habiletés des gestionnaires, la gestion de l'information, la stabilité, la formation, la valeur des RH.

Par ailleurs, Campbell considère que «certains indicateurs de la performance sont relatifs:

- à la performance économique : productivité, efficacité, rentabilité,
- aux besoins des employés satisfaction, motivation,

---

<sup>74</sup> G. DONNADIEU, (2005), op, cit, p244.

<sup>75</sup> Cité par Jalette « l'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec », 1997.

-aux pratiques de RH formation, participation, communication, -aux extraits de ces pratiques absentéisme, roulement<sup>76</sup>»

Morin, Savoie et Beaudin (1994) dégagent quatre écoles de pensée ou approches concernant la représentation de la performance organisationnelle: l'approche économique, l'approche sociale, l'approche systémique et l'approche politique.

#### **4.2.2. Les dimensions de la performance selon Morin, Savoie et Beaudin (1994):**

Selon Morin, Savoie et Beaudin (1994), l'évaluation de la performance d'une entreprise doit s'étendre au-delà de la performance financière parce qu'elle est multidimensionnelle et doit prendre en compte les aspects sociaux, politiques, culturels et écologiques.

Le modèle de mesure de la performance organisationnelle qu'ils ont présenté est composé de quatre dimensions: dimension systémique, dimension économique, dimension sociale et dimension politique. Ces quatre dimensions sont<sup>77</sup>:

##### **A. La dimension économique:**

Cette dimension considère que l'organisation est performante si elle peut atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés (efficacité) à travers l'utilisation des mêmes ressources ou de moins de ressources (efficacité).

##### **B. La dimension sociale:**

Cette dimension met l'accent sur l'aspect humain au sein des entreprises. Elle cherche à harmoniser les objectifs individuels avec les objectifs organisationnels, elle cherche également à mettre en valeur les ressources inexploitées des travailleurs et elle s'intéresse à la satisfaction de leurs besoins.

##### **C. La dimension systémique:**

Cette dimensions de la performance considère que l'organisation est en lien étroit avec son environnement car c'est là qu'elle retire ses ressources, les transforme et les échange avec l'environnement pour d'autres ressources, l'organisation est donc influencée par son environnement et elle l'influence aussi. Selon cette dimension, l'entreprise cherche à assurer sa pérennité dans cet environnement.

---

<sup>76</sup> Jalette, op cit, p39.

<sup>77</sup> Ibid, p44.

**• La dimension politique:**

Les parties prenantes posent des jugements sur la performance de l'entreprise et l'indicateur de performance va varier selon chacune des parties prenantes. L'entreprise se doit donc d'accommoder les intérêts de chacun des individus: bailleurs de fonds, clients, employés, organismes régulateurs et la communauté.

Dans le tableau suivant, nous allons voir les quatre dimensions présentées par Morin et al, 1994 avec les critères et les indicateurs leurs correspondants.

Tableau 1. Les quatre dimensions de la performance organisationnelle

Dimensions	L'entreprise comme devant...	Critères
<b>Economique</b>	Bien faire les bonnes choses	<p><b>Économie des ressources:</b> degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système ; indicateurs: le taux de rotation des stocks et le pourcentage de réduction des erreurs.</p> <p><b>Productivité:</b> quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée; indicateurs: comparaison des coûts avec ceux des années passées.</p>
<b>sociale</b>	Harmoniser les objectifs des employés et les objectifs économiques	<p><b>Mobilisation des employés:</b> degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs; indicateurs : degré d'engagement.</p> <p><b>Climat de travail:</b> degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés; ce critère peut être mesuré par des échelles de satisfaction et des indicateurs tel que le taux de grief.</p> <p><b>Rendement des employés:</b> valeur économique des services rendus par les employés ; ce critère peut être mesuré par des données de contrôle de la qualité. <b>Développement des employés:</b> degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation ; indicateurs: l'augmentation des responsabilités effectives des employés.</p>
<b>Systémique</b>	S'harmoniser avec son environnement	<p><b>Qualité du produit:</b> degré auquel le produit/service correspond aux exigences de la clientèle; indicateurs : le nombre d'innovations acceptées par le marché.</p> <p><b>Rentabilité financière:</b> capacité d'une organisation de produire un bénéfice ; indicateurs : rendement sur le capital investi et la marge bénéficiaire nette.</p> <p><b>Compétitivité:</b> degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés ; indicateurs : revenu par secteur et niveau d'exportation.</p>
<b>Politique</b>	Satisfaire les intérêts des divers constituants	<p><b>Satisfaction des bailleurs de fonds:</b> degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable; indicateurs : bénéfice par action. <b>Satisfaction de la clientèle:</b> jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins; indicateurs: qualité du service à la clientèle.</p> <p><b>Satisfaction des organismes régulateurs:</b> degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités ; indicateurs : nombre d'infractions aux lois et aux règlements.</p> <p><b>Satisfaction de la communauté:</b> appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation ; indicateurs: nombre de plaintes des citoyens, et nombre d'emplois créés dans la communauté.</p>

Source : adapté de Jalette, 1997

### **4.2.3. Le tableau de bord prospectif:**

L'approche «Balanced Scorecard » a révolutionné la recherche dans le domaine des mesures de performance. Cette approche a été développée en 1992 par les chercheurs Robert Kaplan et David Norton, appelée «Balanced Scorecard » traduite en français par le terme «tableau de bord prospectif (TBP) » ou «tableau de bord équilibré ».

La méthodologie du tableau de bord prospectif suggère de structurer les indicateurs en quatre axes<sup>78</sup>:

#### **A. L'axe financier:**

Cet axe concerne l'amélioration de la performance financière de l'entreprise. Les indicateurs utilisés correspondent aux indicateurs traditionnels de mesure de la performance (exemple d'indicateurs: croissance du chiffre d'affaires, réduction des coûts, amélioration de la rentabilité, augmentation des marges, etc.);

#### **B. L'axe client:**

Cet axe concerne la satisfaction des clients, ainsi que l'amélioration des ventes et la croissance de leur profitabilité. Les indicateurs utilisés sont des indicateurs de satisfaction des clients tels que la part de marché, le nombre des nouveaux clients, le taux de rentabilité des différents segments, etc.;

#### **C. L'axe processus internes:**

Cet axe utilise des indicateurs qui permettent à l'entreprise de piloter la qualité de ses processus principaux à l'exemple du processus de production, d'innovation et de service après-vente;

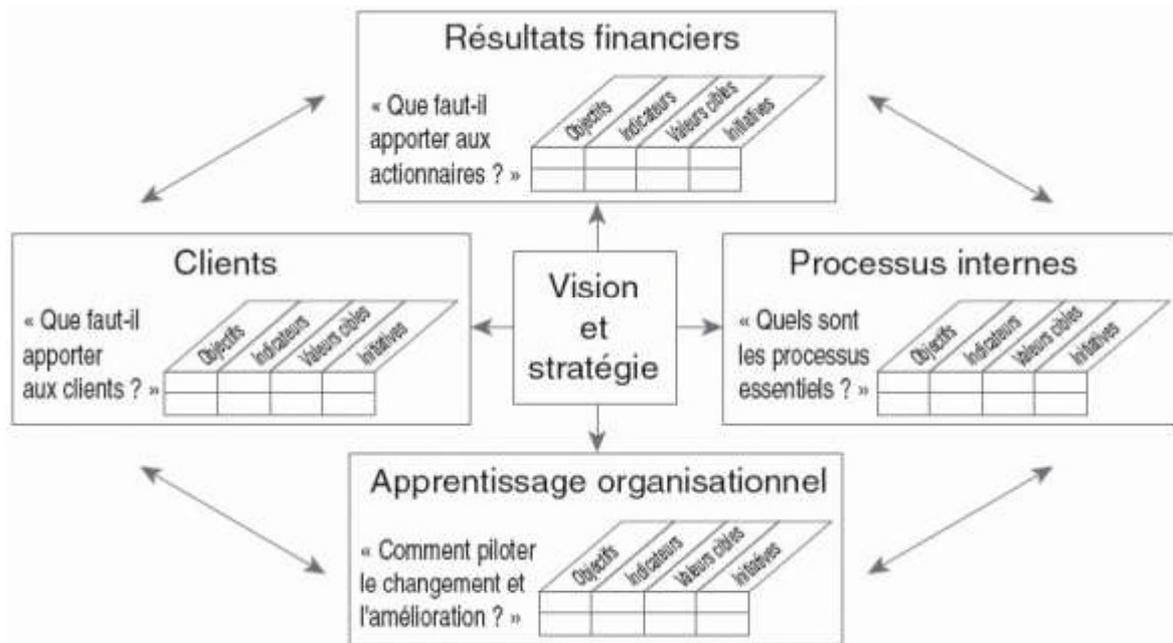
#### **D. L'axe apprentissage organisationnel:**

Cet axe concerne les indicateurs d'apprentissage qui concernent à la fois la compétence et la motivation du personnel et les performances des systèmes d'information.

---

<sup>78</sup> F. Giraud et al, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2ème édition, Gualino éditeur, 2005, p100.

Figure 4. Le tableau de bord prospectif



Source : Kaplan et Norton, 1996.

Les quatre axes du TBP sont liés par une chaîne de causalité. « Ainsi, les compétences humaines (dans l'axe apprentissage organisationnel) permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services (des processus internes), qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise<sup>79</sup> ».

Figure 5. La chaîne de causalité au sein du balanced scorecard



Source: Giraud et al, 2005

En résumé, les quatre catégories d'indicateurs du TBP visent à mesurer la performance à la fois à court et long termes, en mesurant non seulement les résultats financiers d'aujourd'hui, mais également les déterminants des résultats financiers de demain et en prenant en considération plusieurs partie prenante (les actionnaires, les clients et les salariés).

<sup>79</sup> F. Giraud et al, op cit, p102.

#### 4.2.4. Les dimensions de la performance de l'entreprise selon M. Kalika, 1995:

Pour mesurer la performance, Kalika (1995) a distingué trois dimensions de la performance de l'entreprise à savoir: la performance économique, la performance sociale et la performance organisationnelle. En effet, l'auteur considère que la notion d'efficacité ou de performance n'est pas unique mais multiforme (multidimensionnelle). Les trois dimensions de la performance de l'entreprise selon Kalika sont<sup>80</sup> :

##### **A. La performance économique:**

Kalika (1995) propose quatre indicateurs de mesure de la performance économique de l'entreprise, ces indicateurs sont:

- le degré d'atteinte des objectifs,
- la place de l'entreprise dans son secteur,
- l'évolution de la place de l'entreprise dans son secteur,
- la qualité des produits et des services.

**B. La performance sociale:** Kalika propose aussi quatre indicateurs pour mesurer la performance sociale qui sont:

- le climat social de l'entreprise,
- la satisfaction des salariés,
- la nature des relations sociales,
- l'activité sociale du comité de l'entreprise.

**C. La performance organisationnelle:** Kalika (1995) avance également quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle:

- le respect de la structure formelle
- les relations entre les services
- la qualité de la circulation de l'information
- la flexibilité de la structure

L'auteur a déduit que les trois dimensions de la performance apparaissent comme étant liées entre elles de façon positive. Cela veut dire que lorsqu'une entreprise est fortement efficace sur l'un des trois aspects, elle l'est probablement aussi sur les deux autres. Au contraire, une entreprise peu efficace économiquement sera généralement également peu efficace d'un point de vue social et organisationnel.

---

<sup>80</sup> M. Kalika, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances », *Economica*, Paris, 1995, p333-344.

Nous constatons à travers l'étude de ces différents modèles que la mesure de la performance est passée d'une vision unidimensionnelle de la mesure à une vision multidimensionnelle. Par conséquent une entreprise ne peut pas être durablement performante économiquement si elle n'est pas performante socialement.

**Conclusion:**

Ce chapitre était consacré à la précision de quelques concepts clés de cette recherche. Nous avons abordé dans la première section de ce chapitre l'évolution de la gestion des ressources humaines dans le monde et en Algérie. Ensuite, nous avons présenté dans une deuxième section quelques définitions en relation avec notre sujet, nous avons aussi abordé dans la même section les missions et les objectifs de la fonction RH.

Nous avons remarqué un changement d'appellations de cette fonction accompagné aussi d'un changement dans le contenu de la fonction et dans l'importance accordée au personnel et à cette fonction en général.

Nous avons vu qu'il existe plusieurs définitions pour cette fonction, concernant notre travail, nous avons choisi la définition de la gestion des ressources humaines qui a été présenté par Sekiou, pour qui la GRH consiste en des mesures et des activités impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation.

Dans la troisième section nous avons exposé quelques pratiques de gestion des ressources humaines et dans la dernière section de ce chapitre, nous avons abordé la notion de performance de l'entreprise. En effet, nous avons présenté quelques définitions ainsi que quelques modèles de mesure de la performance. Nous avons constaté que la mesure de la performance s'est élargit de la seule dimension financière, la performance renvoi maintenant à d'autres domaines. Ainsi dans le cadre de cette recherche, nous envisageons le concept de performance dans une logique multidimensionnelle plutôt qu'unidimensionnelle.

Dans le chapitre suivant, nous traiterons la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise à travers la présentation de deux modèles d'explication du lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance, ensuite nous présenterons les différentes approches théoriques expliquant le lien entre ces deux concepts ainsi que la présentation de quelques études empiriques sur le sujet et enfin nous citerons les limites des approches théoriques et des études empiriques.

***Chapitre 2***  
***Relation entre pratiques de***  
***gestion des ressources***  
***humaines et performance des***  
***entreprises***

## **Chapitre 2. Relation entre pratiques de gestion des ressources humaines et performance des entreprises : fondements théoriques et empiriques**

### **Introduction:**

L'utilité de la GRH a intéressé, depuis quelques années, les débats scientifiques en GRH et l'un des thèmes phares qui a occupé les publications est la relation entre la GRH et la performance de l'entreprise. Plusieurs approches théoriques ont été développées concernant cette relation, ces dernières concluent à un impact positif des pratiques de GRH sur les résultats de l'entreprise. Toutefois leurs paradigmes et leurs hypothèses ne convergent pas toujours.

En effet, certaines approches défendent l'efficacité des pratiques de GRH et leur impact sur les résultats de l'entreprise chaque fois qu'elles sont appliquées (approche universaliste). D'autres estiment que les pratiques de GRH seules n'ont pas d'effet et que leur succès dépend de l'alignement sur la stratégie de l'entreprise (approche de contingence). Pour d'autres encore, les pratiques de GRH doivent être harmonieuses et complémentaires entre elles et doivent aussi être alignées sur la stratégie de l'entreprise pour engendrer des effets significatifs (approche de configuration). Ces différentes théories ont été testées à travers des travaux empiriques qui ont démontré, dans la majorité des cas, l'effet positif de la GRH sur la performance.

Ce chapitre est décomposé en quatre sections. Dans la première section, nous présenterons quelques modèles qui permettront de comprendre la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. Ensuite, dans une deuxième section, nous exposerons les différentes approches théoriques expliquant le lien entre pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) et performance, puis nous présenterons dans une troisième section les études empiriques utilisant ces différentes approches et enfin les limites de ces études feront l'objet de la dernière section de ce chapitre.

### **Section 1. L'explicitation du lien par les modèles:**

Dans l'objectif de mieux comprendre l'effet des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise, des chercheurs ont essayé de développer des modèles théoriques et empiriques concernant le lien entre les pratiques de GRH et les différentes performances de l'entreprise. Ces chercheurs à travers leurs modèles ont testé et clarifié cette relation qui, cependant, reste

qualifiée de boîte noire<sup>1</sup>. Nous exposerons dans ce qui suit un bref aperçu de deux de ces modèles.

### **1.1. Le modèle de l'escalier de Le Louarn et Gosselin:**

Le Louarn et Gosselin<sup>2</sup> (2000) ont développé une modélisation générale des causalités entre les actions et les pratiques de la fonction ressource humaine et les résultats de l'entreprise.

Le Louarn et Gosselin (2000), avant de développer leur modèle intitulé «le modèle de l'escalier», ont constaté les points suivants:

« • Les études ont montré que la GRH est reliée à des mesures économiques et non économiques: les profits, le cours de l'action, les ventes, la productivité, la qualité du produit, la qualité du service, la consommation des matières premières, etc. Par ailleurs, la GRH est supposée influencer en premier lieu les résultats des RH.

- L'examen du lien entre GRH et performance organisationnelle nécessite la distinction entre trois niveaux d'analyse: l'établissement (la succursale, l'usine), l'unité d'affaire (la division, la région) et, enfin, la firme. Le lien GRH-performance organisationnelle devrait être plus fort au niveau d'analyse le plus bas parce que la GRH affecte plus les résultats de RH de l'unité la plus proche.

- Le seul fait d'avoir une pratique de GRH ne suffit pas à influencer les résultats de l'entreprise: le type de pratique de GRH, son contenu et la manière dont elle est mise en œuvre sont aussi importants.

- La bonne GRH influence les résultats financiers de la firme. L'inverse est aussi vrai: les entreprises en bonne santé financière disposent d'une marge de manœuvre qui leur permet d'améliorer la gestion de leurs RH.»<sup>3</sup>

Ils ont trouvé que la mise en œuvre des pratiques de GRH produit, d'abord et avant tout, des résultats directs sur les ressources humaines de l'entreprise. Selon ces auteurs, les résultats RH veulent dire attitudes et comportement du personnel. Les attitudes concernent la loyauté, le sentiment d'appartenance, le partage des valeurs, l'implication au travail, le niveau de motivation... le comportement est lié à la productivité, à la manière de servir le client, au respect des délais, au leadership, etc.

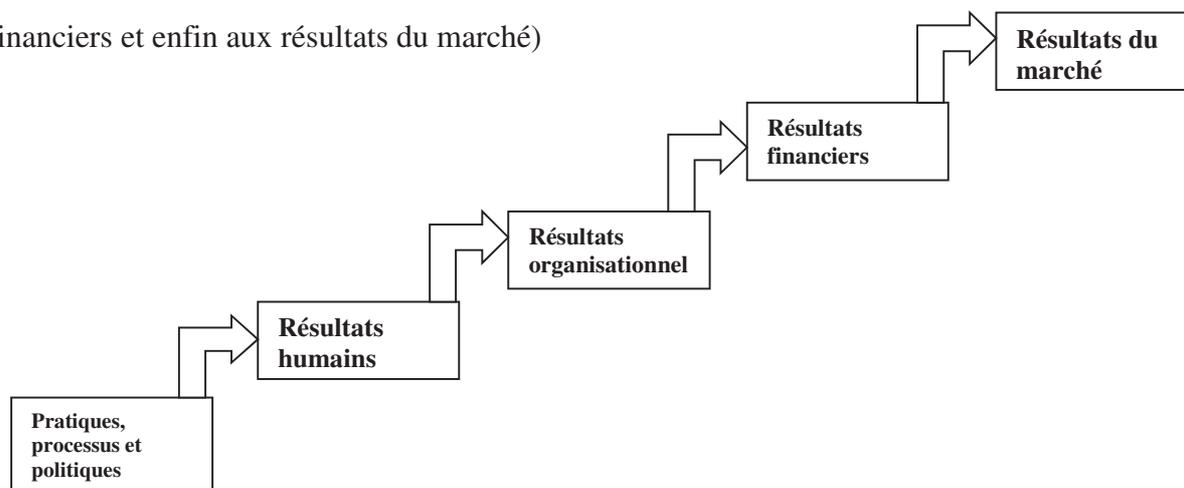
---

<sup>1</sup> N. BEL HAJ ALI, « impacts des pratiques de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de projet, 2007, p 49.

<sup>2</sup> Cité par A. Trépé et al «L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG», mémoire d'expertise, 2010.

<sup>3</sup> N. BEL HAJ ALI, op cit, p 69.

Ils ont développé par la suite le «modèle de l'escalier» (Le Louarn et Gosselin 2000, Le Louarn et Wils 2001), ce dernier permet de voir la contribution des pratiques de GRH aux différents résultats de l'entreprise (résultats humains, résultats organisationnels, résultats financiers et enfin aux résultats du marché)



Source : Trépé, A et al «L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG», mémoire d'expertise, 2010

Selon ce modèle, la GRH n'a qu'un impact indirect sur les résultats de l'entreprise via des résultats des RH. Ainsi, les pratiques de GRH d'une entreprise ont un impact sur les résultats des RH (attitudes et comportements) qui, eux-mêmes, contribuent à des résultats « organisationnels», qui eux, contribuent aux résultats financiers qui, eux-mêmes, ont un impact sur les résultats du marché.

« En plus, les liens de causalité sont plus forts au premier degré de la relation (entre deux « niveaux » consécutifs), mais plus on « monte », plus les facteurs d'influence se multiplient, et plus il devient difficile d'isoler l'éventuel effet des pratiques de GRH sur le « niveau » le plus haut<sup>4</sup> », cela veut dire que nous pouvons mieux constater cette relation de causalité au premier degré de la relation c'est-à-dire entre les pratiques de GRH mises en place dans une entreprise et les résultats humains (attitudes et comportements), par contre le lien de causalité entre les pratiques de GRH et la valeur de l'action est plus difficile de vérifier.

Les deux auteurs pensent que la longueur de la chaîne est différente d'une entreprise à une autre. En effet, cette chaîne peut se limiter à « une chaîne tronquée axée sur le succès fonctionnel à court terme se terminant sur des résultats humains tels que la satisfaction des employés ou la paix sociale sans vérifier si ces résultats humains contribuent au succès organisationnel... Les employés peuvent être satisfaits sans être productifs, la paix sociale peut être achetée par des concessions qui nuisent à la réalisation des autres résultats

<sup>4</sup> N. BEL HAJ ALI, op cit, p22.

organisationnels<sup>5</sup> ». C'est-à-dire que dans une entreprise, les pratiques de GRH peuvent avoir seulement un effet sur la performance sociale (les résultats humains) comme dans le cas de l'exemple précédent et dans d'autres entreprises, les pratiques de GRH peuvent avoir des effets sur les autres performances (la performance organisationnelle, financière...).

Pour ce modèle de l'escalier, la GRH et les pratiques de GRH influencent la performance financière de l'entreprise de façon indirecte. Le lien est plus direct avec la performance sociale qu'avec les autres types de performance.

### **1.2. Le modèle en cascade de Liouville et Bayad :**

Dans le modèle élaboré par Bayad et Liouville (2001)<sup>6</sup>, la relation entre les pratiques de GRH et les performances est appréciée à l'aide d'un modèle causal (modèle en cascade).

En effet, « bien que les décisions de GRH n'exercent pas un effet direct sur la rentabilité, ils produisent cependant un impact sur le comportement du personnel et ce comportement se répercute sur la productivité, la qualité de la production et la capacité de l'organisation à innover. Par conséquent, en fonction du degré de motivation du personnel (par exemple, volonté de s'impliquer ou état de démission mentale), la productivité et la qualité de la production devraient varier et avoir un impact différent sur le volume des ventes et la rentabilité (performance économique)»<sup>7</sup>

Ces auteurs postulent donc que les pratiques de GRH produisent un impact direct sur les comportements au travail, que l'entreprise peut évaluer grâce à des indicateurs de « performance sociale » (la performance basée sur la tâche et l'implication organisationnelle). Ensuite, ces comportements déterminent les résultats du travail ou « la performance organisationnelle », que l'entreprise peut évaluer par des indicateurs tels que la productivité, la qualité et l'innovation. Enfin, la performance organisationnelle influence directement la performance économique.

Selon ce modèle, les pratiques de GRH influencent la performance de l'entreprise selon un processus en cascade, comme le résume donc la figure suivante:

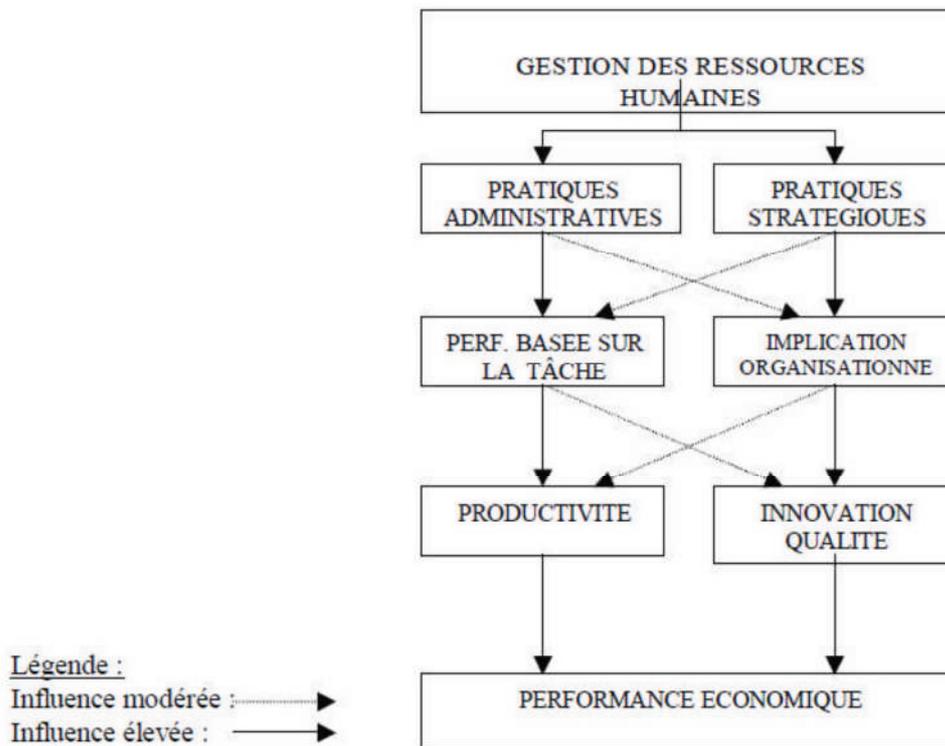
---

<sup>5</sup> Ibid, p 22

<sup>6</sup> M. BAYAD et J. LIOUVILLE, 2001, « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances: Proposition et test d'un modèle causal», XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

<sup>7</sup> Ibid, page 8

Figure 7. Modèle en cascade des relations entre pratiques de GRH et performances



Source : Bayad & Liouville, 2001, p. 9

Bayad et Liouville ont formulés différentes hypothèses de base pour expliquer le lien entre la GRH et les indicateurs de performance, ces hypothèses postulant que l'influence des pratiques varie en fonction de leur nature (administrative ou stratégique). En effet, ils ont identifié deux types de pratiques de GRH à savoir les pratiques administratives et les pratiques stratégiques. Les entreprises qui appliquent les pratiques administratives considèrent le personnel comme un coût à minimiser et les entreprises qui utilisent les pratiques stratégiques perçoivent le personnel comme un capital à développer et à valoriser.

Selon ces auteurs, les pratiques de GRH lorsqu'elles sont de nature administrative ou stratégique influencent différemment la performance de l'entreprise. Ainsi, la GRH administrative a un impact sur la mobilisation des employés et sur la productivité et par conséquent sur les coûts. La GRH stratégique influence l'implication des salariés qui joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité et dans le développement des innovations.

Nous remarquons donc que les pratiques de GRH administrative ont un effet plus grand sur la performance basée sur la tâche et sur la productivité, cependant leur impact est moins important sur l'implication organisationnelle et par conséquent sur l'innovation. Les pratiques de GRH stratégique quant à elle, ont un impact élevé sur l'implication

organisationnelle, qui elle-même a un impact sur l'innovation et la qualité. Cependant leur impact sur la performance basée sur la tâche est modéré.

D'après ces deux modèles que nous avons vus, nous constatons que les pratiques de GRH influencent les performances sociales, puis les performances organisationnelles et les performances économiques et financières. Par ailleurs, les chercheurs ont développé trois approches théoriques pour tester la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. Ces approches sont l'approche «universaliste », l'approche de « contingence» et l'approche de « configuration ». Dans la section suivante, nous allons présenter ces trois approches.

## **Section 2. Les approches théoriques expliquant le lien entre pratiques de GRH et performance des entreprises:**

Il existe trois perspectives qui ont essayé d'expliquer la relation entre les PGRH et la performance de l'entreprise et chacune de ces perspectives ou approches à fait l'objet de vérification empirique par plusieurs chercheurs qui aboutissent dans la majorité des cas à des relations positives entre les pratiques de GRH et la performance.

### **2.1. L'approche universaliste:**

Selon cette approche, il existerait des pratiques de GRH qui, indépendamment du contexte d'affaires, permettraient aux entreprises d'accroître leur niveau de performance. Selon cette approche, le simple fait d'appliquer une ou plusieurs pratiques de GRH pourrait influencer directement la performance d'une entreprise à condition que ces pratiques soient considérés comme performantes. Cette approche a également été désignée sous les appellations de «best practices » et de «one best way»<sup>8</sup>.

### **Figure 8. Lien entre la GRH et la performance de l'entreprise selon l'approche universaliste**



Source : Mc Mahan et al, 1999.

L'approche universaliste s'articule autour des trois principes suivants<sup>9</sup>:

<sup>8</sup> J.E. DELERY, D. H. DOTY, « modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions ». *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, 802-835.

<sup>9</sup> N. ALLANI SULTAN, M.ARCAND, & M. BAYAD, (2003), « Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation », Actes du congrès RH Innovons II, Grenoble.

**-supériorité et universalité des pratiques :** en effet, il y'a des pratiques de GRH qui sont toujours supérieures à d'autres et peuvent de ce fait être mises en œuvre dans n'importe quelle organisation;

**-sélectivité et supériorité de la lecture financière de la performance :** toutes les pratiques de GRH ne peuvent être jugées stratégiques et l'entreprise doit préférer les pratiques GRH qui permettent de maximiser la performance financière;

**-autonomie et additivité :** lorsque plusieurs pratiques de GRH sont utilisées simultanément par l'entreprise, l'effet de ces pratiques GRH sur la performance est la résultante des effets individuels de chaque pratique de GRH.

Ainsi, comme l'affirme les chercheurs, indépendamment du contexte d'affaire dans lequel se trouve l'entreprise, certaines pratiques de GRH sont à l'origine d'une meilleure performance (Delery et Doty 1996 ; Razouk et Bayad, 2007 ; Lacoursière et al 2004 ; Arcand, 2000 ; Fabi et al, 2004, etc.)

L'approche universaliste s'est appuyée sur différents champs de recherche en vue d'expliquer la contribution des pratiques de gestion des ressources humaines à la performance des entreprises, ces champs émanent à la fois de l'économie, de la psychologie et de la stratégie<sup>10</sup>. Dans ce qui suit, nous allons voir la contribution de ces différents champs à cette approche.

#### **a. L'économie:**

Dans le champ de l'économie, la perspective universaliste est supportée par différentes théories, à l'exemple de la théorie du capital humain, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie d'agence.

Selon la théorie du capital humain<sup>11</sup>, le niveau de connaissance, d'habileté et de compétence détenu par les employés représente, au même titre que les autres actifs corporatifs, une importante source de valeur économique pour la firme, souvent supérieure aux actifs traditionnels tels les machines, les immeubles, etc.<sup>12</sup> »

Les pratiques de gestion des ressources humaines exercent différents effets sur le capital humain. En effet, elles peuvent exercer un effet sur la productivité des employés en utilisant notamment la pratique de la formation qui permet de développer les compétences des salariés.

---

<sup>10</sup> L. Chrétien et al, 2005, « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », Revue internationale sur le travail et la société, vol 3, n1, p.108.

<sup>11</sup>Cette théorie est élaborée par Becker en 1976.

<sup>12</sup> L. Chrétien et al, op, cit p 110.

Ces pratiques exercent aussi un effet sur la motivation et la satisfaction des employés grâce à l'utilisation de pratiques de rémunération incitative par exemple.

La théorie des coûts de transaction<sup>13</sup> fournit aussi des arguments pour l'approche universaliste. En effet, «selon Williamson (1981), mettre en place un système administratif pour encadrer les transactions à l'interne ne garantit pas l'efficacité de ces transactions. Il est aussi essentiel d'examiner les caractéristiques du capital humain nécessaire à la réalisation des transactions et veiller à façonner la relation d'emploi en conséquence. Pour Williamson (1981) les principes s'appliquant à l'organisation efficace des transactions en général s'appliquent de la même manière à la gestion du capital humain, il précise dans ce cas qu'il faut s'assurer de mettre en place une structure de gouvernance (de très simple à très complexe) qui corresponde bien à la nature des transactions effectuées au sein de l'organisation<sup>14</sup>»

Pour la théorie de l'agence<sup>15</sup>, les pratiques de GRH constituent une forme de contrat qui va permettre de s'assurer de l'alignement entre les intérêts du principal c'est-à-dire le propriétaire de l'entreprise et ceux de ses agents (le personnel) pour permettre à l'entreprise de mieux contrôler son risque d'affaires et de réaliser le rendement attendu de ses actifs<sup>16</sup>. Les entreprises ont donc intérêt à mettre en place des pratiques de GRH qui vont permettre d'inciter les travailleurs à adopter le comportement voulu par leur dirigeant tel que la pratique de la rémunération incitative.

### **b. La psychologie:**

En se basant sur le domaine de la psychologie, les entreprises peuvent utiliser des pratiques de gestion des ressources humaines qui vont permettre d'augmenter la motivation et la satisfaction des salariés. En effet, en utilisant des pratiques de GRH motivantes, les entreprises vont influencer le comportement de leur salarié en le rendant meilleur, ce qui va exercer un impact favorable sur la performance des entreprises. Les pratiques de GRH qui sont considérées comme motivantes sont: la rémunération, les pratiques de communication, de développement des compétences, de participation et de reconnaissance<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> Cette théorie est développée par Coase 1937 et Williamson, 1979, 1981

<sup>14</sup> L. Chrétien et al, op, cit p 110.

<sup>15</sup> Cette théorie est développée par Jensen et Meckling, 1976 ; Jones et Wright, 1992.

<sup>16</sup> C-H. D'ARCIMOLES, « Diagnostic financier et gestion des Ressources Humaines : nécessité et pertinence du bilan social », Paris, Edition Economica, 1995.

<sup>17</sup> L. Chrétien et al, op, cit, p 111.

**c. La stratégie :**

L'approche universaliste peut se baser sur la théorie des ressources stratégiques<sup>18</sup>. Selon cette approche, les entreprises doivent se baser sur leurs propres ressources si elles veulent réussir, et le terme ressources concerne les éléments matériels et immatériels possédés par les entreprises. Barney (1991) quant à lui définit les ressources comme « les actifs, capacités, processus organisationnels, informations, connaissances, etc., contrôlés par l'entreprise et qui lui permettent de concevoir et mettre en oeuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité<sup>19</sup> »

La théorie des ressources stipule que le capital humain (personnel) est un de ces éléments qui peut permettre aux entreprises de construire un avantage concurrentiel difficile à imiter par les concurrents. En effet, Wright et Mc Mahan (1992) ont développé quatre critères qui doivent être réunis pour qu'un avantage compétitif émerge des ressources humaines. Ces quatre critères sont généralement présentés sous l'acronyme VRIN c'est-à-dire avoir de la valeur, être rare, être inimitable et non substituable.

Dans d'autres études, Barney et Wright (1998) ajoute un autre critère qui est celui de support organisationnel, « c'est-à-dire que l'entreprise doit avoir la capacité d'organiser les ressources (y compris les individus) et les compétences de façon à générer un avantage sur ses concurrents. Ainsi, pour qu'une compétence procure un avantage concurrentiel soutenable, il faut qu'elle soit productrice de valeur, rare, inimitable et enfin qu'elle soit exploitée par l'organisation<sup>20</sup> »

Wright, Dunford et Snell (2001) disent que « les pratiques de GRH (recrutement, formation, participation, évaluation du rendement, récompenses, etc.) contribuent au coeur de métier (core competence) de l'entreprise en agissant à la fois sur son capital intellectuel (intellectual capital), sa gestion des connaissances (knowledge management) et sa capacité de renouvellement (dynamic capability)<sup>21</sup>»

L'approche universaliste, stipule que les pratiques les plus reconnues de GRH ont un effet positif chaque fois qu'elles sont appliquées et l'identification de ces pratiques par les

---

<sup>18</sup> La théorie des ressources a contribué à l'élaboration du concept de gestion stratégique des ressources humaines. Il faut savoir également qu'elle constitue la base des différentes approches de GRH que Delery et Doty (1996) ont désignées par les appellations « universaliste », « de contingence » et « de configuration ».

<sup>19</sup> J. BARNEY, « Firm resources and sustained competitive advantage » Journal of Management, 17(1), 1991, p. 99-120.

<sup>20</sup> Cité par L. CHRETIEN et al, op. cit, p.109.

<sup>21</sup> Cité par R. Lacoursière et al, 2005, « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 18, n° 2, 2005, p.43-73.

chercheurs est effectuée par l'observation des pratiques de GRH d'entreprises jugées « excellentes ou performantes ». Ces pratiques jugées performantes, ont été labellisées High Performance Work Practices. Selon Martory et al, les 10 axes du plan de performances High Performance Work Practices (HPWP) sont<sup>22</sup>:

- une sélection rigoureuse des salariés à l'embauche (jusqu'à 100 candidats rencontrés pour un poste) dans le but d'identifier ceux qui s'intégreront le mieux,
- un processus d'intégration des nouveaux venus très élaboré,
- un intéressement financier multicritères,
- une formation continue dense,
- un entraînement intensif à la résolution des dysfonctionnements,
- une polyvalence professionnelle qui conduit à restreindre la grille de classification,
- des groupes de travail pour discuter des problèmes rencontrés,
- une transparence complète concernant les résultats économiques et financiers,
- des réunions régulières entre ouvriers, employés et cadres,
- la sécurité d'emploi.

Dans ce qui suit, nous allons traiter l'approche contingente de la gestion des ressources humaines.

## **2. 2. L'approche de la contingence:**

L'approche de la contingence réfute l'idée selon laquelle certaines pratiques de GRH accroissent « ceateris paribus » la performance des entreprises. En effet, «l'approche de la contingence reconnaît qu'il n'y a pas de pratiques bonnes dans tous les contextes, mais qu'il y a autant d'ensembles de pratiques appropriées que de contexte particulier, c'est-à-dire de contingences. De ce fait, ce qui réussit à une entreprise dans un environnement particulier n'est pas la solution idéale pour une entreprise exerçant dans un environnement différent<sup>23</sup> »

Le courant de pensée de la contingence n'est pas nouveau, il découle des recherches de nombreux chercheurs<sup>24</sup>. Et chacun d'eux considère certaines variables comme sources principales de contingences à l'exemple de Mintzberg qui considère que le contexte impose des exigences et que c'est la satisfaction de celles-ci par des structures adéquates qui permet l'atteinte des performances. Pour des chercheurs comme Burns, Stalker, Lawrence et Lorch,

---

<sup>22</sup> B. Martory et al, « Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines », Liaisons, Paris, 2008.

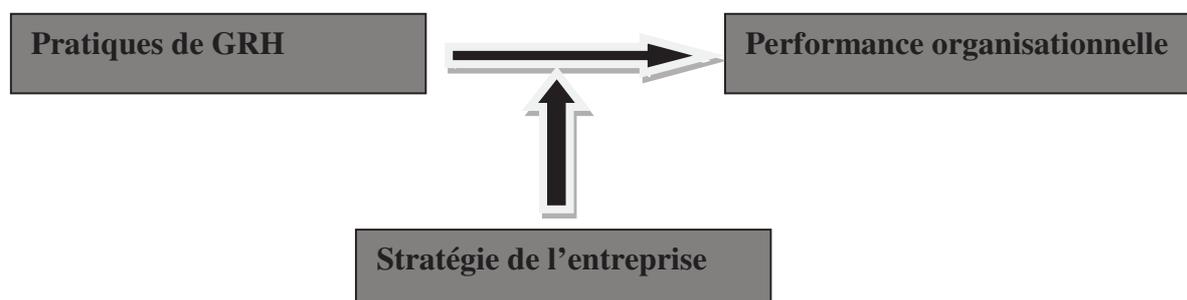
<sup>23</sup> G. GUERIN, T. WILS, op. Cit, p. 674.

<sup>24</sup>Ibid, p, 674.

la source principale de contingence est l'environnement externe c'est-à-dire l'évolution du marché, l'innovation technologique, etc. Mais pour d'autres, comme Woodward, Perrow et Thompson, c'est plutôt la technologie et pour Argyris et Likert, c'est plutôt les besoins et les attentes des employés et enfin pour Chandler et Penrose la structure doit être aligné sur la stratégie de développement de l'organisation (diversification, croissance...).

L'approche de la contingence des RH stipule qu'il faut aligner les pratiques de GRH sur les facteurs contextuels et plus spécialement sur la stratégie de l'entreprise.

Figure 9. Lien entre la GRH et la performance de l'entreprise selon l'approche de la contingence



Source : Mc Mahan et al, 1999.

L'approche de la contingence s'est appuyée essentiellement sur la théorie comportementale des ressources humaines. Cette dernière stipule que l'entreprise doit utiliser des pratiques de GRH qui assureront que les salariés vont avoir un comportement qui va s'aligner aux exigences stratégiques de l'entreprise.

Selon Porter (1980)<sup>25</sup>, il existe trois types de stratégies qui peuvent être utilisées par les entreprises pour obtenir un avantage compétitif: la stratégie d'innovation, la stratégie axée sur l'amélioration de la qualité et la stratégie axée sur la réduction des coûts. Et en fonction de la stratégie poursuivie, l'entreprise utilisera un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines qui encourageront les comportements appropriés au contexte et à l'atteinte des objectifs stratégiques :

-La stratégie d'innovation se rapporte principalement aux entreprises qui œuvrent dans un contexte d'innovation et de créativité<sup>26</sup>. En effet, les employés des entreprises adoptant cette stratégie doivent être créatifs, autonomes et avoir un haut niveau de compétences et de qualification. Les pratiques à mettre en œuvre peuvent être: organisation de travail souple, enrichissement des tâches, pratiques d'évaluation du rendement et de rémunération

<sup>25</sup> Cité par G. GUERIN, T. WILS, op.cit, p, 676.

<sup>26</sup> M. Bernard, « l'effet des pratiques des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Strasbourg, France, 2009, p 61.

encourageant les bons résultats mais aussi l'expérimentation, l'autonomie, la communication et la participation sont encouragées, polyvalence, etc.

-La stratégie «axée sur l'amélioration de la qualité» a pour objectif d'aligner le comportement des salariés sur les objectifs d'amélioration continue du travail. En effet, dans ce type de stratégie les employés doivent être plus impliqués et ils doivent être aussi flexibles<sup>27</sup>. Les pratiques à mettre en œuvre peuvent être<sup>28</sup>: le recrutement d'un personnel qui adopte un comportement encourageant la qualité et le bon travail, le système de formation et de développement joue un rôle très important dans les entreprises qui adoptent cette stratégie, l'évaluation du rendement est basée plus sur le potentiel des salariés, la rémunération des compétences, système de communication développé, etc.

-Quant à la dernière stratégie, appelée stratégie «axée sur la réduction des coûts », «elle se rapporte à un contexte organisationnel où le contrôle et les économies d'échelle sont recherchés. Dans ce contexte, les comportements des travailleurs porteront sur le volet productivité où la quantité est privilégiée au détriment de la qualité. En plus, la responsabilité du travailleur est restreinte et l'innovation n'est pas du tout encouragée<sup>29</sup> ». Les pratiques qui sont susceptible d'être mises en œuvre dans ce type de stratégie sont<sup>30</sup> : pratiques d'organisation du travail favorisant la spécialisation et la standardisation des comportements, la rémunération basée sur les résultats, l'ancienneté et la loyauté, planification formelle, pratiques de promotion basées sur l'ancienneté et la loyauté, etc.

### **2.3. L'approche de configuration:**

L'approche configurationnelle est plus proche de l'approche contingente mais elle la considère non suffisante. En effet, elle intègre parallèlement au principe de l'approche contingente qui est l'alignement vertical, le principe d'ajustement horizontal c'est-à-dire la complémentarité des pratiques de GRH entre elles.

«La perspective de configuration postule que les pratiques de GRH prises individuellement ont un effet limité. Ainsi, pour influencer efficacement sur la performance, elles doivent être complémentaires c'est-à-dire se constituer en systèmes cohérents ; et puis s'harmoniser avec les principales contingences organisationnelles. En d'autres termes le fait que les pratiques de GRH soient constituées en « systèmes de pratiques » cohérents constitue un avantage. Mais elles seront davantage efficaces lorsque les systèmes s'alignent sur les autres piliers de l'entreprise notamment la stratégie. Ces types de configuration sont

---

<sup>27</sup> Ibid, p61.

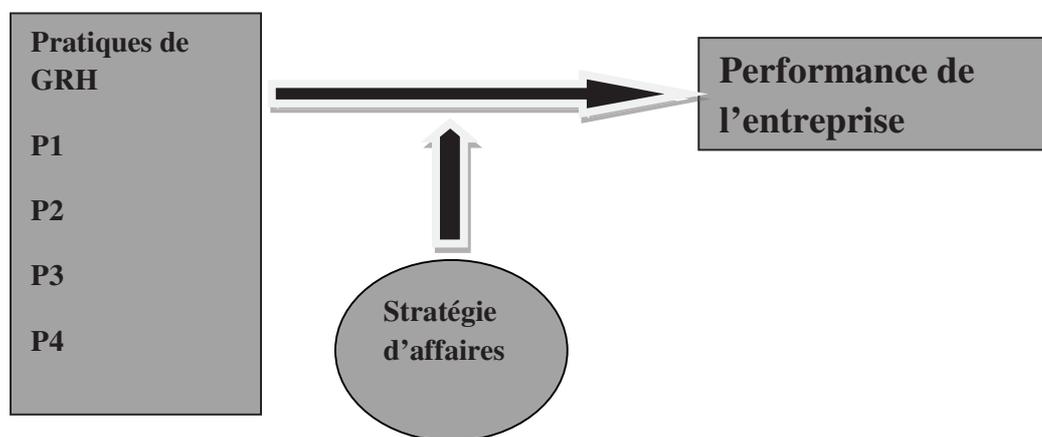
<sup>28</sup>G. GUERIN, T. WILS, op.cit, p678.

<sup>29</sup> M. Bernard, op, cit, p, 62.

<sup>30</sup> G. GUERIN, T. WILS, op.cit, p, 676

susceptibles de créer, plus que toute autre stratégie unique, un impact substantiel sur la performance<sup>31</sup> »

Figure 10. Lien entre la GRH et la performance de la firme selon l'approche configurationnelle des ressources humaines



Source: Mc Mahan et al, 1999

L'intégration horizontale ou l'ajustement horizontal, se préoccupe de la cohésion interne des pratiques de GRH et de leur effet de complémentarité. En effet, les pratiques de GRH doivent être harmonieuses et doivent se renforcer mutuellement, dans la mesure où l'utilisation d'une pratique doit améliorer et maximiser la performance des autres pratiques et ne pas diminuer leur efficacité<sup>32</sup>.

Pour illustrer cette idée, Osterman (1994) donne l'exemple suivant : « une entreprise qui valorise la notion d'engagement avec ses salariés aura en toute logique un moindre recours au travail temporaire et sera plus encline à investir dans des domaines comme la formation, la gestion des compétences, la mise en place de systèmes de rémunération incitatifs. De telles pratiques permettent de créer un noyau de salariés relativement stable, ce qui aura pour effet d'augmenter la probabilité pour l'entreprise de récolter les bénéfices associés à ces investissements<sup>33</sup>».

Selon Osterman les entreprises doivent s'assurer de la complémentarité des pratiques de GRH qu'elles appliquent, ainsi une entreprise ne peut pas développer les compétences de

<sup>31</sup> A. NDAO, « Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ? »,

<sup>32</sup> Selon Allouche, l'efficacité veut dire amélioration des niveaux de compétences ou de motivation des salariés de l'entreprise.

<sup>33</sup> Cité par J. ALLOUCHE, M. CHARPENTIER, CH. GUILLOT-SOULEZ, 2004, « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières – gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ? », p 17.

ces salariés (à travers notamment la formation) si elle ne peut pas les conserver dans l'entreprise. Ce chercheur pense que « ce ne serait qu'une pure perte d'argent, de temps et d'énergie que de mettre en place une pratique censée améliorer la performance de l'entreprise si ses effets sont annulés par d'autres. »

Selon cette approche, chaque entreprise doit choisir des pratiques de gestion des ressources humaines qui s'alignent sur sa stratégie et qui sont surtout complémentaires entre elles pour atteindre ses objectifs de performance.

Après avoir exposé les différentes approches théoriques expliquant le lien entre pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise, nous allons voir dans la section suivante quelques études empiriques ayant testé ces approches théoriques.

### **Section 3. Les études empiriques traitant le lien entre pratiques de GRH et performance de l'entreprise :**

Il existe maintenant une littérature importante aussi bien anglo-saxonne que francophone (toutefois, la majorité des recherches sont réalisés aux Etats-Unis), sur la relation entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises.

Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)<sup>34</sup> ont fait une synthèse de ces études. En effet, ils ont effectué un travail de synthèse portant sur 25 années de recherche anglo-saxonnes et francophones (de 1978 à 2003) concernant quatre domaines de GRH:

- les politiques de l'emploi sous l'angle de l'ajustement des effectifs (et plus particulièrement des suppressions d'emplois),
- les politiques de rémunération sous l'angle de la participation financière,
- les politiques de valorisation des compétences sous l'angle des investissements en formation,
- les relations sociales sous l'angle de l'influence des organisations syndicales.

Ils ont recensé 141 études comprenant 235 résultats mesurant la performance de l'entreprise. Cette dernière est mesurée selon trois modalités alternatives : « la performance organisationnelle (la performance productive, liée aux indicateurs de productivité du travail et de qualité des produits et services et la performance commerciale, liée aux ventes et aux profits tirés de ces ventes), la performance financière (critères de rentabilité, d'autonomie

---

<sup>34</sup> ALLOUCHE. J, CHARPENTIER. M, GUILLOT-SOULEZ CH, 2004. « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières – gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ?»

financière et de structure d'endettement), la performance boursière (cours boursier des entreprises observées)<sup>35</sup>»

**Tableau 2. Synthèse quantitative des études répertoriées par Allouche, 2004**

		Résultats	Lien positif	Lien négatif	Absence de lien
Thèmes RH	Suppressions d'emplois	40	2	29	9
	%	100	5	73	23
	Rémunération	74	59	8	7
	%	100	80	11	9
	Formation	19	19	0	0
	%	100	100	0	0
	Relations sociales	69	18	38	13
	%	100	26	55	19
	Systemes de GRH	33	28	0	5
	%	100	85	0	15
	<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>126</b>	<b>75</b>	<b>34</b>
	%	100	54	32	14

Source : Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004)

Par ailleurs, ils ont distingué deux types de perspective, la perspective unidimensionnelle et la perspective pluridimensionnelle. Les chercheurs inscrits dans une perspective unidimensionnelle étudient le lien entre la mesure des effets d'une pratique de GRH particulière et un indicateur de performance et les chercheurs inscrits dans une perspective pluridimensionnelle prennent en compte plutôt un ensemble de pratiques.

Ces auteurs constatent qu'une grande majorité des études ont été réalisées dans une perspective unidimensionnelle qui conclut majoritairement à l'existence d'un lien positif entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises. En effet, les pratiques de rémunération ou de formation influencent positivement la performance de l'organisation. Au contraire, les suppressions d'emplois et ou la forte influence des organisations syndicales sont corrélées négativement à la performance de l'entreprise. « Ces résultats doivent cependant

<sup>35</sup> Allouche et al, op, cit, p 2.

être interprétés au regard des différents thèmes étudiés : les relations positives sont en effet dues en majorité à des pratiques de gestion des ressources humaines ayant pour objectif le développement des ressources humaines dans l'entreprise (rémunérations, formation) alors que les résultats négatifs sont davantage liés aux pratiques d'ajustement de l'emploi et aux conséquences des relations sociales <sup>36</sup>».

Ces auteurs constatent aussi qu'au sein des différents types de performances étudiés, les effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle (commerciale et productive) semblent plus direct et sont le plus souvent positifs que pour le cas de la performance financière ou boursière.

Les autres études analysées (16 sur 141) s'inscrivent dans une perspective pluridimensionnelle, cette dernière consiste à observer un ensemble de pratiques combinées les unes aux autres à l'intérieur d'un « système ». Allouche et al, ont regroupé ces études pluridimensionnelles en études utilisant une approche universaliste et d'autres utilisant une approche configurationnelle. Ces résultats de ces études pluridimensionnelles aboutissent généralement à des conclusions relativement homogènes qui vont dans le sens de la contribution positive des pratiques de GRH à la performance des entreprises (dans 85 % des études).

Dans ce qui suit, nous allons recenser les travaux empiriques utilisant les trois approches que nous avons citées auparavant à savoir approche universaliste, approche de contingence et approche de configuration respectivement.

### **3.1. Les études empiriques utilisant l'approche universaliste :**

L'approche universaliste de la gestion des ressources humaines est l'approche la plus testée dans les études empiriques pour vérifier la contribution des pratiques de GRH à la performance des entreprises. En effet, elle a été validée dans la majorité des cas, parmi les chercheurs qui ont travaillé sur ce sujet Delery et Doty 1996, Barrette et Simeus 1997, Huselid, Jackson et Schuler 1997, Liouville et Bayad 1995, Lacoursière 2001 et de Arcand, Bayad et Fabi 2002, etc.

1. L'étude de Delery et Doty<sup>37</sup> (1996) auprès de 192 succursales de banques américaines est considérée comme étant une des recherches les plus importantes dans ce domaine.

---

<sup>36</sup> Allouche et al, op, cit, p12

<sup>37</sup> Ces auteurs ont essayé de vérifier les trois perspectives dans leur recherche (universaliste, contingente et configurationnelle)

Delery et Doty (1996) affirment que plus une succursale investira dans ses RH, plus grandes seront ses chances d'accroître sa performance financière, c'est-à-dire le retour sur l'actif et le retour sur l'avoir des actionnaires. Les auteurs ont utilisé pour réaliser cette recherche un questionnaire et l'analyse de ces questionnaires a révélé que les entreprises qui investissent dans certaines pratiques de GRH tel que les pratiques liées aux partages des profits et aux mécanismes formels d'évaluation du rendement sont plus performantes que les autres. À titre d'exemple, une banque dont l'investissement dans des pratiques formelles d'évaluation du rendement individuel et de partage des profits est substantiel, présente un retour sur l'actif (RoA) de 23 % ainsi qu'un retour sur l'avoir des actionnaires (ROE) de 23% supérieurs aux autres banques dont l'investissement RH est moindre.

2. L'étude de Liouville et Bayad (1995), réalisée auprès de 271 PME manufacturières françaises, a quant à elle permis d'examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et différents indicateurs de performance (ces indicateurs concernent la performance sociale, la performance organisationnelle et la performance économique).

Les entreprises qui ont participé à cette recherche, ont été réparties en cinq classes différentes sur la base du degré d'importance que les dirigeants accordaient à la gestion des ressources humaines de leur entreprise.

Dans un premier temps, les auteurs ont analysé et comparé la variance observée dans la performance de chacune des classes. A partir des résultats obtenus, « il ressort que les entreprises qui ont une forte orientation « qualitative<sup>38</sup> » de la gestion des ressources humaines sont aussi celles qui réalisent une meilleure performance économique. »

Dans un deuxième temps, Liouville et Bayad (1995) ont ensuite cherché à vérifier l'existence de relations spécifiques entre différents indicateurs de performance au sein de chacune des classes d'entreprises. Leurs résultats indiquent que la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel) conditionne la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation) qui elle-même conditionne la performance économique (rentabilité, croissance des ventes).

Il ressort de cette étude que les entreprises qui donnent une importance plus grande à la gestion des ressources humaines réussissent mieux que les entreprises qui ne donnent pas

---

<sup>38</sup> Selon ces auteurs, une orientation qualitative signifie que les individus sont perçus par l'entreprise comme une valeur à optimiser et qu'elle ne craint pas d'investir dans un grand nombre de pratiques, dont celles liées au développement des compétences, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement.

d'importance à la GRH. En plus, cette dernière à un effet direct sur la performance sociale et un effet indirect sur la performance économique.

3. L'étude réalisée par Lacoursière et al. (2001) en PME du secteur manufacturier a permis de constater un impact positif de certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Les résultats obtenus à partir d'une enquête menée auprès de 233 PME manufacturières permettent aux auteurs d'affirmer qu'il existe une relation positive entre le développement des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des PME de leur échantillon. C'est ainsi que la pratique de diffusion d'informations apparaît liée au taux de roulement du personnel et au taux de rendement de l'actif; la formation, à la productivité; le recrutement et l'évaluation du rendement, à la croissance des ventes.

4. Dans leur étude menée auprès de 46 succursales d'institutions financières de type coopératif (Caisses populaires Desjardins), Arcand et al. (2002) établissent une relation positive entre d'une part, la présence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines et d'autre part, différents indicateurs de performance organisationnelle et financière, dont la satisfaction des employés, l'efficacité des ressources humaines (productivité), les trop-perçus (profits) et le rendement de l'investissement.

5. L'étude de Huselid (1995) est parmi les recherches les plus importantes réalisées sur ce thème. Elle a été réalisée auprès de 968 responsables de GRH répartis dans autant d'entreprises inscrites en bourse aux États-Unis en utilisant un questionnaire composé de 13 variables RH.

Dans un premier temps, il a distingué les pratiques de GRH qui agissant sur la motivation des salariés de celles qui sont rattachées aux compétences. Ensuite, l'auteur a créé deux indices permettant de classer les organisations sur un continuum allant d'une utilisation nulle des 13 pratiques de GRH à une utilisation intensive. «De manière simplifiée, cette approche peut aboutir à la catégorisation suivante : les entités non utilisatrices de pratiques RH dites « à haut rendement », les entités modérément utilisatrices et les entités intensivement utilisatrices. »

Les résultats de cette étude concluent que les entreprises qui utilisent les pratiques «à haut rendement» paraissent plus performantes que les entreprises qui n'utilisent pas ces pratiques.

6. L'étude effectuée par L. Chrétien et al, sur 48 entreprises de gestion des projets valide aussi l'approche universaliste. En effet, elle établie une relation positive entre la présence de certaines pratiques de GRH (les pratiques d'analyse des emplois, d'accueil, d'évaluation du rendement, de rémunération incitative, de formation et de planification de carrières) et la performance des entreprises.

Au delà des différentes appellations et typologies utilisées dans ces recherches, les pratiques les plus pertinentes restent : la rémunération incitative, la participation des employés, la formation, la communication, le recrutement, la planification des RH, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement, la sécurité d'emploi (Chandler et McEvoy, 2000 ; Fabi et al, 2004; Lacoursière et al, 2002; Chretienetal, 2005 ; Allani-Soltan et al, 2004; Delery et Doty, 1996; Youndt et al, 1996; Ichniowski et al, 1997; Guérin et al, 1997).

### **3. 2. Les études empiriques utilisant l'approche de contingence :**

Le nombre des recherches qui ont testé l'approche de contingence est moindre par rapport aux recherches qui ont testé l'approche universaliste. En plus, la plupart de ces études ont tenté d'expliquer l'effet de cette relation sur la performance des entreprises en prenant en compte la stratégie comme facteur contextuel. Parmi ces recherches, nous pouvons citer:

1. L'étude très importante réalisée par Delery et Doty (1996). Dans cette étude, les auteurs ont pu démontrer que le lien entre le niveau de performance organisationnelle et les pratiques de GRH est lié à la stratégie d'affaires.

Selon les résultats, une banque américaine qui est en mesure d'assurer un alignement entre ces trois pratiques de GRH (l'évaluation formelle du rendement, la participation et la gestion des carrières) et sa stratégie d'affaires présente un retour sur l'actif (ROA) ainsi qu'un retour sur l'avoir des actionnaires (ROE) supérieurs de 50 % aux autres banques américaines dont l'alignement entre les RH et la stratégie d'affaires est moindre.

2. L'étude réalisée par Bayad, Arcand et Liouville (2002) auprès de 1 983 entreprises françaises a testé également cette relation de causalité à travers l'utilisation de l'approche de contingence.

Les résultats obtenus par les auteurs, permettent de constater que la relation entre le niveau d'accroissement de la performance organisationnelle et la présence de certaines pratiques de GRH (la sélection, la rémunération, l'évaluation du rendement, la formation, la présence de modes d'expression pour les employés), est aussi, dans une très large mesure, influencée par la stratégie d'affaires poursuivie par l'entreprise.

En effet, ces auteurs constatent que, dans une entreprise, plus les pratiques de GRH sont alignées sur la stratégie d'affaires, meilleur est le niveau d'efficacité organisationnelle de cette entreprise.

3. L'étude effectuée par Arcand, Arcand, Bayad et Fabi auprès de 46 coopératives financières de petite et moyenne dimensions. Les pratiques utilisées dans cette recherche sont la

rémunération incitative, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information et la sécurité en emploi.

Les conclusions de ces auteurs sont les mêmes que dans les autres études. En effet, ces auteurs constatent que plus l'arrimage entre l'orientation stratégique de la coopérative et les pratiques de gestion des ressources humaines est compatible, meilleur est alors le niveau de la performance organisationnelle. Par exemple, ces chercheurs constatent que «les entreprises coopératives dont la stratégie est fortement innovatrice maximisent leur niveau de satisfaction et de productivité en mettant l'emphase sur des activités de GRH innovatrices telles que la formation générale, l'utilisation de procédures de sélection formelles et valides, le recours à des procédures formelles d'évaluation du rendement, l'utilisation de schèmes participatifs, la mise en place de canaux de communication, la présence d'une politique de sécurité d'emploi».

### **3.3. Les études empiriques utilisant l'approche configurationnelle :**

Le modèle de la configuration est testé par plusieurs auteurs, nous pouvons citer: Delery et Doty (1996), Fabi et al (2006), Allani-Soltan et al (2004), Ichniowski et al (1997), Arthur (1994), Razouk et Bayad (2007), Carrière et Barrette (2005), MacDuffie (1995) et d'Ichniowsky, Shaw et Prensushi (1997).

1. Arthur (1994), a effectué une étude sur un échantillon composé de 30 usines de traitement de l'acier. Pour réaliser une telle recherche, un questionnaire a été administré à 30 dirigeants de petites aciéries américaines leur demandant notamment d'identifier les principales pratiques de GRH utilisées dans leur entreprise (dix pratiques de GRH) le type de stratégie d'entreprise valorisé par l'organisation ainsi que diverses mesures de performance.

Arthur (1992, 1994) a construit à partir des données qu'il a collecté deux systèmes idéaux (idéaux types) de GRH. Le premier système regroupe un ensemble fini de pratiques de travail associées généralement au modèle traditionnel de GRH nommé «système de contrôle », ce système de pratiques ne valorise pas la participation des employés, minimise les flux de communication entre la direction et les employés et présente une organisation du travail traditionnelle basée sur les principes tayloriens du travail.

Le deuxième ensemble de pratiques est qualifié de «système basé sur l'engagement organisationnel », ce dernier valorise la participation des employés à la prise de décision, la communication et il est composé d'un ensemble d'incitatifs monétaires et non monétaires.

Cet auteur démontre que plus l'alignement horizontal et vertical est fort, plus l'entreprise présente une performance élevée. Cela est démontré plus spécialement dans le cas des

entreprises qui possèdent un système de GRH basé sur l'engagement et la valorisation du travailleur.

2. Mc Duffie (1995) a mené une étude auprès de 62 entreprises d'assemblage automobile.

Il a dégagé deux regroupements opposés de pratiques RH, soit un système "traditionnel" valorisant faiblement la GRH (ex. pratiques de RH conférant un faible niveau d'autonomie ou polyvalence des travailleurs) et un système "innovateur" de RH regroupant, entre autres choses, des pratiques telles que les équipes autonomes de production, les schèmes de rémunération incitatifs, etc. Les données qu'il a collectées ont permis également de dégager deux systèmes de production, le premier basé sur les principes traditionnels de production (Mass production) et le second inspiré des nouveaux modes de production japonais (Flexible Production).

MacDuffie (1995) explique que « lorsque regroupées, les pratiques innovatrices de GRH, et ce, davantage que les pratiques traditionnelles de RH, ont un effet plus important sur l'accroissement de la qualité et de la productivité que la somme des pratiques individuelles. Les régressions montrent également que le système de pratiques innovatrices de GRH est d'autant plus valable lorsqu'il est lié à un système de production qui lui est compatible, dans ce cas-ci, un système de production et d'organisation flexibles. Par contre, en ce qui concerne le second système, les résultats paraissent très peu concluants. »

3. Delery et Doty (1996) ont également testé l'approche configurationnelle des RH. Selon ces deux auteurs, plus grande sera la concordance entre les pratiques de GRH utilisées par les entreprises et celles retrouvées dans le système de travail idéal, meilleure sera la performance financière de la succursale bancaire.

En ce qui concerne les recherches effectuées en Algérie, nous pouvons citer celle effectuée par M. S Quoraichi (2013) dans le cadre de sa thèse de doctorat, sur le thème : l'investissement dans la fonction de GRH et son impact sur la performance. La recherche empirique a été effectuée dans le groupe ENMTP et s'appuie sur un questionnaire et un échantillon de 161 personnes. Les résultats auxquels la recherche a abouti, prouvent qu'il y a un effet d'influence des pratiques regroupés de GRH (planification, recrutement, dotation, évaluation de rendement et formation) sur la performance globale des unités de production, avec effet de ces pratiques, prises indépendamment, sur la même performance. Par ailleurs, les résultats d'analyse reflètent un impact évident des pratiques regroupés (citées avant), sur quatre indicateurs de performance, à savoir: la satisfaction du personnel, la satisfaction de la clientèle, la qualité des produits et services, et enfin le chiffre d'affaire.

Nous pouvons citer également l'étude effectuée par D. Kichou (2015), dans le cadre de son mémoire de magister sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise en utilisant l'approche de contingence. Cette étude porte sur l'importance de l'alignement des pratiques de GRH aux différents facteurs internes et externes au sein de six entreprises (laiteries). Les conclusions de cette étude supportent l'hypothèse que les pratiques de GRH influencent positivement la performance des entreprises.

Dans la dernière section de ce chapitre, nous allons traiter brièvement quelques limites des approches théoriques ainsi que des études empiriques.

#### **Section 4.Limites des approches théoriques et des recherches empiriques:**

A partir de la littérature consultée concernant le thème de l'impact des pratiques de GRH sur la performance des entreprises, nous avons constaté que les différentes approches et les différentes études empiriques effectuées par les auteurs possèdent certaines limites (ces différentes limites sont citées par les auteurs qui ont effectué des recherches sur la sujet), nous pouvons citer les limites suivantes :

-Certains auteurs estiment que le modèle issu de la perspective universaliste possède un caractère un peu simpliste, dans la mesure, par exemple, où n'importe quelle pratique individuelle de GRH est facilement imitable et ne peut, de ce fait, fournir un avantage compétitif que pour un court terme, soit jusqu'à ce qu'un compétiteur puisse l'imiter. Cette perspective ignore aussi les différentes variables de contrôle qui pourraient interagir avec les variables dépendantes.

-L'approche de contingence présente également quelques limites. En effet, certains résultats issus de cette approche sont à prendre avec précaution. Ainsi, Becker & Gerhart (1996) notent que le mode classique de recherche d'alignements doit être soumis à révision, dans la mesure où le test de relations contingentes consiste à introduire dans les analyses le croisement de pratiques de GRH et d'un facteur de contingence, toutes choses égales par ailleurs, cela implique que pour une variable contingente spécifique, le système de GRH produit un effet universel sur les performances. Il ressort que la perspective contingente ne se distingue pas beaucoup de la perspective universelle.

-En ce qui concerne l'approche de configuration, la notion de «système » de pratiques de GRH, qui est l'élément essentiel de cette approche, souffre d'un manque de précision. En effet, les chercheurs déplorent l'absence d'un consensus sur la constitution des systèmes de GRH ce qui peut entacher la fiabilité des résultats obtenus grâce à ces recherches.

-Par ailleurs, les chercheurs utilisent la plupart du temps seulement des indicateurs de performance financière et ne tiennent pas beaucoup compte des autres performances (sociales, organisationnelle). En plus, les recherches n'utilisent pas les mêmes critères pour mesurer la performance économique ou financière. Les indicateurs sont choisis en fonction des objectifs poursuivis par les différentes études et aussi par les données disponibles. En effet, c'est très difficile d'accéder à certaines données et les chercheurs n'utilisent que les données qu'ils ont obtenues de la part des entreprises enquêtées ce qui pose un problème d'homogénéité dans la mesure de la performance des entreprises.

-En plus, la majorité des recherches utilisent des procédures de recherche basées exclusivement sur l'utilisation de données en coupes instantanées qui, selon des chercheurs, surestiment les effets engendrés par les pratiques de GRH. En effet, Huselid et Becker (1996) constatent que l'utilisation de données longitudinales a comme principale conséquence de ramener dans des proportions plus vraisemblables les effets engendrés par les pratiques de GRH.

-Enfin, dans la majorité des études effectuées, les chercheurs se basent sur un seul répondant par entreprise et c'est de ce répondant que les chercheurs collectent les différentes informations concernant les pratiques de GRH et les indicateurs de performance ce qui peut diminuer la fiabilité de la mesure.

**Conclusion:**

Dans le chapitre qui vient d'être achevé, nous nous sommes efforcés d'appréhender et de comprendre pourquoi et comment les ressources humaines sont devenues une source d'amélioration de la performance pour les entreprises.

Dans la première section nous avons présenté les modèles explicatifs du lien entre les pratiques de GRH et la performance, nous avons présenté en premier lieu le modèle de l'escalier (Le Louarn et Gosselin 2000, Le Louarn et Wils 2001) et ensuite celui de Liouville et Bayad. Selon ces modèles, les pratiques de gestion des ressources humaines ont des résultats positifs sur les attitudes et les comportements des acteurs de l'organisation qui, à leur tour, pourraient avoir une influence positive sur les résultats organisationnels engendrant finalement l'impact désiré de la rentabilité financière.

Dans la deuxième section nous avons présenté les trois perspectives théoriques expliquant cette relation (perspective universaliste, de contingence et de configuration). Nous avons vu que bien qu'elles visent les mêmes objectifs, les trois approches stratégiques présentent toutefois des fondements théoriques forts différents.

L'approche universaliste postule que certaines pratiques de GRH peuvent, *ceateris paribus*, accroître l'efficacité de la firme. La perspective de la contingence prétend que les pratiques de GRH ne peuvent être utiles que dans la mesure où elles sont alignées sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Finalement, l'approche configurationnelle des ressources humaines montre que c'est lorsqu'elles sont regroupées premièrement de manière cohérente et deuxièmement aligner sur la stratégie que les pratiques de GRH s'avèrent des actifs réellement stratégiques pour l'entreprise.

Puis, dans la troisième section, nous avons présenté les études empiriques suivant ces trois perspectives. En effet, les trois approches théoriques citées sont testées empiriquement et sont généralement approuvées. Et dans la dernière section de ce chapitre, nous avons traité les limites associées aux différentes approches théoriques et aux études empiriques.

Comme nous l'avons pu le constater, la gestion des ressources humaines s'avère de plus en plus un élément stratégique pour l'entreprise qui est décisif pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

**Conclusion de la partie:**

A l'issue de la première partie, nous pouvons attester que la gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle important dans l'amélioration de la performance des entreprises. En effet, nous avons pu constater que la GRH constitue un actif à la fois précieux, rare, difficilement imitable et non substituable.

En effet, en quelques 30 ans, la GRH est passée d'une fonction administrative à une fonction stratégique où les efforts déployés par l'entreprise doivent être accompagnés de pratiques de GRH résultant de ces objectifs organisationnels.

Nous nous sommes rendu compte, en avançant dans notre revue de littérature, que le rôle des ressources humaines et la manière dont elles sont gérées bénéficient d'un large soutien théorique à travers divers courants relevant à la fois de l'économie (théorie du capital humain, théorie des coûts de transactions, théorie de l'agence), de la psychosociologie (théorie de la motivation), de la stratégie, de la théorie comportementale, etc. En plus, nous avons constaté qu'il existe différentes approches théoriques expliquant la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise, chacune expliquant à sa façon cette relation (relation positive entre l'application de certaines pratiques et la performance pour le cas de l'approche universaliste, relation positive dans le cas de l'alignement de ces pratiques et les facteurs contextuels...).

Par ailleurs, les modèles explicatifs du lien PGRH-Performance que nous avons vu parlent d'un effet en cascade des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise. C'est-à-dire que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent donner des résultats positifs sur les attitudes et comportements des employés qui, à leur tour, peuvent avoir une influence positive sur les résultats organisationnels engendrant à la fin l'effet sur la performance financière.

Dans cette première partie nous avons donc passé en revue les principales contributions théoriques et empiriques à la relation entre PGRH-Performance. Dans la deuxième partie de ce mémoire nous allons attaquer notre travail empirique, où en cherchera à tester cette relation dans les entreprises algériennes.

## ***Partie II***

***Approche empirique de la relation entre  
pratiques de gestion des ressources  
humaines et performance de l'entreprise***

**Introduction de la deuxième partie :**

Nous avons présenté dans le cadre de la première partie les développements théoriques concernant la discipline de la GRH, la notion de performance de l'organisation et sa mesure et les pratiques de GRH. En plus, nous avons exposé les perspectives théoriques de la relation entre les pratiques de GRH et la performance ainsi que les études empiriques qui s'y rapportent. De tous ces développements, nous retiendrons des enseignements qui vont servir de base à notre étude empirique auprès des entreprises algériennes.

Par ailleurs, nous avons constaté que de nombreux auteurs suggèrent que la performance des entreprises est en relation avec un certain nombre de «bonnes pratiques de GRH » et la mise en œuvre de ces pratiques devrait conduire à l'amélioration de la performance de l'entreprise. En effet, des axes de politique sociale positive en termes de croissance reviennent dans la plupart des études empiriques. Ils concernent d'une part ce qu'il convient de faire pour développer les performances et, d'autre part et en négatif, les choix les plus risqués qui obèrent les possibilités de développement<sup>1</sup>.

L'approche universaliste, comme nous l'avons déjà mentionné, stipule que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif chaque fois qu'elles sont appliquées. Pour la réalisation de l'étude empirique, nous avons choisi d'utiliser six pratiques de GRH, le choix a été effectué en tenant compte de la réalité des entreprises algériennes, c'est-à-dire que comme le développement de la fonction RH dans ces entreprises n'est pas le même que dans les entreprises occidentales, nous avons essayé de prendre en compte des pratiques qui sont susceptible d'être appliquée par les entreprises algériennes.

Nous voulons voir donc à travers cette recherche si les six pratiques choisies sont appliquées par les entreprises interrogées. Par ailleurs, certains auteurs pensent que le seul fait d'avoir une pratique de GRH ne suffit pas à influencer les résultats de l'entreprise: le type de la pratique de GRH, son contenu et la manière dont elle est mise en œuvre sont aussi importants. Pour cela, dans ce mémoire nous essayerons de comprendre si les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées par les entreprises algériennes contribuent à leur performance.

---

<sup>1</sup> B. Martory et al, « Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines », Liaisons, Paris, 2008.

L'objectif poursuivi à travers cette deuxième partie est donc d'apporter un éclairage sur l'application des pratiques de gestion des ressources humaines par les entreprises algériennes et aussi de voir la contribution de ces pratiques à leur performance. Pour ce faire, nous nous sommes appuyées sur les résultats des recherches antérieures trouvées dans la littérature pour construire notre questionnaire et les différentes variables le constituant.

La deuxième partie de ce mémoire sera donc destinée à répondre à la question de recherche relevée au cours de la première partie de ce mémoire.

Cette partie, qui sera empirique, nous l'avons devisé en deux chapitres:

### **Chapitre 3. Enquête auprès de neuf entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou**

Section 1. Présentation de la démarche méthodologique et de l'échantillon de recherche

Section 2. L'application des pratiques de gestion des ressources humaines par les entreprises

Section 3. Analyse de la performance des entreprises

### **Chapitre 4. Etude approfondie de la relation PGRH-Performance dans deux entreprises publiques : ENIEM et NAFTAL**

Section 1. Présentation des entreprises NAFTAL et ENIEM

Section 2. Analyse des pratiques de gestion des ressources humaines appliquées par l'ENIEM et NAFTAL

Section 3. Analyse de la performance des deux entreprises

***Chapitre 3***  
***Enquête auprès de neuf entreprises de***  
***la wilaya de Tizi-Ouzou***

**Chapitre 3. Enquête auprès de neuf entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou****Introduction:**

Le thème de la relation entre les PGRH et la performance des entreprises est peu exploré dans le cadre des recherches en sciences de gestion en Algérie et c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de travailler sur ce sujet et d'effectuer une étude sur un échantillon d'entreprises algériennes exerçant dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

L'enquête effectuée auprès de neuf organisations de la wilaya de Tizi-Ouzou a pour but essentiel de connaître le degré d'application des pratiques de gestion des ressources humaines par les entreprises algériennes et d'essayer de comprendre l'influence de ces pratiques de GRH sur leur performance. Nous avons utilisé pour la collecte des données un questionnaire. Ce dernier est composé de plusieurs questions (question fermée, semi-fermée et ouverte) concernant l'application des pratiques de GRH et la performance des entreprises.

Nous allons commencer ce chapitre par la présentation de la démarche méthodologique utilisée dans la réalisation de la recherche empirique. En effet, la méthodologie est très importante pour réussir tous travaux de recherche et elle conditionne la qualité des résultats obtenus. Nous allons présenter également dans ce chapitre les entreprises retenues dans le cadre de cette recherche. En effet, nous allons présenter sommairement l'échantillon de recherche composé de neuf entreprises exerçant dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous allons voir le degré d'application des pratiques de GRH par les entreprises interrogées et dans la troisième et dernière section nous analyserons la performance de ces entreprises.

**Section 1. Présentation de la démarche méthodologique et de l'échantillon de recherche:**

Cette section est constituée de quatre sous-sections. Dans la première sous-section, nous exposerons la méthode de recherche utilisée et nous présenterons aussi les différents modes de collecte des données. Dans la deuxième sous-section nous présenterons le modèle conceptuel ainsi que toutes les variables se rattachant à notre modèle de recherche, dans la troisième sous-section nous allons présenter le questionnaire utilisé pour la collecte des données et dans la dernière sous-section, nous présenterons les caractéristiques de notre échantillon.

### 1. 1. Approche qualitative et étude de cas multiple:

Les chercheurs ont le choix entre deux méthodes de recherche pour comprendre et analyser un phénomène donné, il s'agit de la méthode qualitative (explication et interprétation approfondie d'un phénomène) et la méthode quantitative (utilisation de grands échantillons d'entreprises et analyse statistique des données).

Pour appréhender notre objet de recherche, nous avons retenu l'approche qualitative. En effet, l'un des avantages des approches qualitatives est que les données en découlant permettent de mieux expliquer un phénomène donné et permettent donc de s'investir réellement dans un phénomène de compréhension du pourquoi et du comment des choses<sup>1</sup>.

L'objectif de cette recherche est d'identifier l'intérêt et la contribution de chaque pratique de GRH à la performance des entreprises. Par conséquent, nous pensons qu'une approche qualitative est mieux adaptée à notre objectif de recherche dans la mesure où elle permet de collecter des appréciations sur l'importance de chaque pratique de GRH et sa contribution à la performance.

Par ailleurs, notre recherche est de type étude de cas multiple. Nous avons réalisé une enquête auprès de neuf organisations en utilisant un questionnaire qui va être rempli par un responsable de l'entreprise (responsable RH s'il existe dans l'entreprise). Cependant, nous avons voulu savoir l'avis et la perception qu'ont les salariés des pratiques de GRH, c'est pour cela que nous avons réalisé une étude plus approfondie auprès des salariés de deux de ces entreprises à savoir l'ENIEM et NAFTAL.

L'étude de cas est une description d'un phénomène où le chercheur peut utiliser plusieurs méthodes de recherche. Ainsi, elle permet «d'obtenir et d'employer plusieurs collections de données et d'analyses à la fois des données quantitatives et qualitatives qui peuvent être utilisées pour développer ou tester une théorie<sup>2</sup>». En effet, en utilisant l'étude de cas, le chercheur peut utiliser tout types de document qui vont

---

<sup>1</sup> C. Dupont et G. Warnotte, « Pour une utilisation des études de cas dans la compréhension des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2007/2 Tome XLVI, p 147.

<sup>2</sup>H. BEN AISSA, « *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?* », XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001.

lui permettre de comprendre au plus vite le phénomène qu'il souhaite étudier. L'étude de cas pousse le chercheur à s'interroger sur les différents acteurs intervenant dans une situation donnée, sur leur rôle et leurs objectifs, etc. il va faire un entretien avec eux durant lequel, ils peuvent livrer leurs perceptions, sentiments, etc., à propos d'une pratique spécifique de GRH<sup>3</sup>. L'étude de cas est une démarche qui exige une disponibilité de présence pour le chercheur. C'est pour cela que nous avons effectué un stage d'une durée de trois mois dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (janvier, février et mars) en 2016 et plus précisément à la direction administrative des ressources humaines de l'unité Froid de l'ENIEM en tant que stagiaire. Et un autre stage d'une durée de deux mois dans l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et plus précisément au district de Tizi-Ouzou (mai et juin). L'objectif de ces deux stages était de faciliter l'accès à certains documents des deux entreprises et de faire un sondage d'opinions dans le but de connaître la perception des employés sur les pratiques de GRH et de comprendre la contribution de celles-ci à la performance des entreprises et de faire aussi des entretiens avec quelques responsables et salariés.

Pour les autres entreprises nous avons utilisé seulement un questionnaire, ce dernier est destiné au responsable de la fonction. La majorité de ces questionnaires sont administrés en face-à-face dans le but d'obtenir plus d'information sur les pratiques ainsi que sur la performance de ces entreprises.

En outre, la qualité des informations recueillies au départ et les modes de collecte utilisés par le chercheur sont essentiels dans une recherche et c'est pour cette raison que nous avons utilisé différents modes de collecte de données à savoir : l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et le questionnaire.

**A. L'analyse documentaire :** durant notre stage dans les deux entreprises, nous avons demandé aux responsables de nous fournir quelques documents internes à l'entreprise pour consolider les informations collectées par le questionnaire et par les entretiens. Nous avons sollicité également les états financiers de ces deux entreprises dans le but de mieux évaluer leur performance financière.

---

<sup>3</sup> C. Dupont et G. Warnotte, « Pour une utilisation des études de cas dans la compréhension des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2007/2 Tome XLVI, p 148.

**B. Les entretiens semi-directifs :** L'entretien est « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus<sup>4</sup> ». En gestion des ressources humaines, l'entretien occupe une place centrale parce qu'il permet d'interroger les personnes concernés par le phénomène à étudier, ces derniers vont donner beaucoup d'informations qui serviront à mieux comprendre le sujet.

Dans le cadre de la réalisation de la recherche empirique, nous avons effectué des entretiens dans le but de recueillir un maximum de perceptions sur les pratiques de GRH, sur la performance de l'entreprise et de collecter ainsi des informations sur les dysfonctionnements qui se trouvent dans les entreprises observées.

Par ailleurs, il existe plusieurs formes d'entretiens à l'exemple des entretiens individuels, entretiens de groupe, entretiens semi-directifs, entretiens non-directif, etc<sup>5</sup>. Nous avons choisi de conduire des entretiens semi-directifs au moyen d'un guide d'entretien préétabli. Cependant, le but de ces entretiens est de confirmer les réponses obtenues dans le questionnaire et c'est pour cette raison que leur nombre est limité.

**C. Le questionnaire :** le questionnaire est parmi les instruments les plus utilisés dans les recherches en sciences sociales. Ainsi nous pouvons le trouver sous différentes formes, classées suivant les objectifs visés ou les domaines étudiés (connaissances, personnalité, caractère, intelligence, opinions, attitudes. . .). Par ailleurs, dans le questionnaire, la question est l'élément principal et l'unité qui lui donne son sens et sa portée. Ainsi, il existe plusieurs formes de questions selon l'usage que le chercheur veut faire des réponses et selon les degrés de précision ou de finesse qu'il désire dans les réponses, tels que: les questions de faits (l'âge, l'adresse, la profession...), les questions fermées, les questions ouvertes, les questions en entonnoir, les questions cafétéria<sup>6</sup>.

Dans notre étude nous avons réalisé deux questionnaires, le premier est utilisé dans l'étude que nous avons effectuée à l'ENIEM et NAFTAL et qui est destiné aux salariés, et le deuxième est utilisé dans l'enquête auprès des entreprises composant l'échantillon (9 entreprises en incluant l'ENIEM et NAFTAL) qui est destiné aux responsables RH.

---

<sup>4</sup> R. THIETART, « Méthodes de recherche en management », Paris, Dunod. 2003, pp 235.

<sup>5</sup> O. Aktouf, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Presses de

l'Université du Québec et Presses HEC, 1992, p 88.

<sup>6</sup> Ibid, p 93.

En effet, nous avons choisi d'utiliser dans notre étude à l'ENIEM et à NAFTAL un questionnaire, pour avoir l'avis des employés sur le système de GRH en place dans l'entreprise et détecter par la suite les dysfonctionnements et l'impact de ces pratiques sur la performance. Le deuxième questionnaire est conçu pour être rempli par le service de GRH (ou par des cadres de l'entreprise si l'entreprise ne dispose pas de service RH). Ce questionnaire vise à connaître le degré d'utilisation des pratiques de GRH par ces entreprises et aussi leur performance.

Dans ces deux questionnaires, nous avons utilisé différents types de questions qui concernent dans l'ensemble l'application des pratiques de gestion des ressources humaines et la perception qu'ont les responsables et les salariés de ces pratiques et aussi de la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, nous avons utilisé le Microsoft Office Excel 2007 pour réaliser les graphiques.

### 1.2. Le modèle de recherche:

Parmi les approches de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), la perspective universaliste, que nous avons choisi d'utiliser dans cette recherche a été empiriquement validée par plusieurs chercheurs. Et compte tenu du caractère encore exploratoire de cette recherche, cette perspective semble la mieux appropriée pour avoir une idée de la présence ou non de certaines pratiques de GRH dans les entreprises algériennes.

Suivant les modèles de lien de causalité entre pratiques de gestion des ressources humaines et performance de l'entreprise que nous avons présenté dans la première partie, nous constatons que les pratiques de GRH sont supposées influencer la performance de l'entreprise. Notre modèle de recherche est donc le suivant:

**Figure 11. Modèle de recherche**



Source: fait par nous-mêmes à partir de la littérature sur le sujet

Dans le paragraphe suivant, nous présenterons les variables indépendantes et dépendantes ainsi que leurs mesures.

### 1.2.1. Présentation des variables indépendantes:

Malgré la différence des points de vue que nous pouvons observer parmi les auteurs sur les pratiques qui améliorent la performance des entreprises, nous retiendrons pour notre recherche les pratiques susceptibles d'être efficacement appliquées par les entreprises algériennes vu que le développement de la fonction en Algérie n'est pas le même que dans les pays nord-américains et européens où nous trouvons la majorité des études traitant le thème de la relation entre pratique de gestion des ressources humaines et performance des entreprises.

Les pratiques retenues dans le cadre de cette recherche sont au nombre de six:

**-Le recrutement:** les pratiques de recrutement sont reconnues dans la littérature comme étant des variables importantes qui permettent l'accroissement de la performance des entreprises;

**-La formation:** il est couramment admis que l'investissement dans le perfectionnement des ressources humaines et l'actualisation de leurs connaissances devrait accroître le rendement des travailleurs et leur performance;

**-L'évaluation du rendement:** l'évaluation du rendement représente aussi une pratique pouvant aider l'entreprise à augmenter son niveau de performance en inculquant une culture de développement continu des compétences du personnel;

**-La rémunération incitative:** la littérature en gestion stratégique des ressources humaines a identifié la rémunération incitative comme étant un élément qui permet d'accroître le niveau de motivation des salariés et de leur performance;

**-La gestion des carrières:** c'est un processus qui permet de concilier les aspirations professionnelles des employés et les besoins de l'organisation, ce qui permet aux salariés et à l'organisation de poursuivre les mêmes objectifs et d'atteindre ainsi la performance;

**-La communication (diffusion d'information):** elle permet d'impliquer et de mobiliser les salariés, ce qui a pour conséquence de les motiver.

### 1.2.2. Présentation des variables dépendantes liées à la performance de l'entreprise:

Nous avons constatés dans la première partie de ce mémoire que la performance de l'entreprise est multidimensionnelle. C'est pour cela que nous allons évaluer trois dimensions de la performance qui sont : la performance sociale, la performance organisationnelle et la performance financière.

#### a. La performance sociale:

La performance sociale peut se définir comme étant les résultats ressources humaines. Il s'agit des attitudes c'est-à-dire la motivation et la satisfaction des salariés et des comportements comme le roulement du personnel et l'absentéisme . Les variables utilisés pour évaluer la performance sociale sont:

**-Le climat social:** le climat social est un concept fréquemment utilisé pour juger la performance sociale d'une entreprise, il sous-entend habituellement «un ensemble de circonstances dans lesquelles on vit; une situation morale<sup>7</sup> ». Dans notre étude, pour évaluer le climat social, nous avons posé directement la question aux salariés pour connaître leurs perceptions du climat social dans l'entreprise.

**-La satisfaction des employés :** dans cette étude, la variable satisfaction des employés peut être vue comme un indicateur qui rend compte de la bonne atmosphère qui règne au sein de l'organisation.

**-L'absentéisme:** ce concept permet aussi de traduire la performance sociale des organisations et permet de voir si les salariés sont impliqués ou non dans leur travail.

**-la qualité des relations sociales entre les salariés:** nous essayons de voir à travers cet indicateur s'il existe ou non des conflits entre les salariés de l'entreprise.

Pour évaluer la satisfaction des employés, l'absentéisme et la qualité des relations sociales entre les salariés nous avons utilisé le questionnaire.

#### **b. La performance opérationnelle ou organisationnelle:**

La performance organisationnelle peut être évalué par plusieurs indicateurs tels que la productivité, la qualité des produits et services, la satisfaction des clients, la qualité de la circulation de l'information, la qualité des relations entre les services, l'efficacité, les coûts de production, l'innovation, les délais de livraison, la flexibilité, etc. Pour appréhender la performance organisationnelle nous avons utilisé les variables suivantes :

**-La productivité:** pour le cas de l'étude effectuée à l'ENIEM et NAFTAL, il s'agit de la calculée en divisant la valeur ajoutée créée sur l'effectif de l'entreprise. Et pour l'enquête, nous l'avons évalué avec le questionnaire.

---

<sup>7</sup> H. MAHE DE BOISLANDELLE, « Gestion des ressources humaines dans les PME », Coll. « Techniques de Gestion», Paris, Economica, 1998.

**-La qualité de la circulation de l'information :** La circulation des informations est un indicateur important de la performance organisationnelle selon M. Kalika. En effet, il permet de voir s'il n'y a pas une rétention d'information de la part de certains salariés.

**-Les relations entre services :** cet indicateur est important, en effet, au sein de l'entreprise chacun des services possède ses propres méthodes et ses propres objectifs ce qui peut provoquer des situations conflictuelles que l'entreprise doit éviter pour assurer sa performance.

**-La satisfaction des clients:** la satisfaction des clients est parmi les principales conditions de réussite des entreprises.

Pour l'évaluation de ces trois derniers indicateurs nous avons utilisé le questionnaire.

### **c. La performance financière:**

Dans l'étude effectuée à l'ENIEM et NAFTAL, nous avons utilisé le tableau des comptes de résultat pour soustraire des ratios liés à la profitabilité des deux entreprises et à la croissance des ventes cette dernière a été obtenue en calculant la croissance annuelle moyenne des ventes au cours des trois dernières années. Par ailleurs, pour la mesure de la performance financière des entreprises faisant partie de l'enquête, nous avons utilisé le questionnaire pour évaluer la rentabilité des entreprises (très bonne, bonne, moyenne...).

Le tableau suivant résume l'ensemble des variables étudiés avec les sources d'informations avec lesquels elles sont obtenues.

**Tableau 3.** Variables et sources des données

Données	Sources d'information
<p><b><u>Variables indépendantes : les pratiques de GRH :</u></b></p> <p>Recrutement</p> <p>Formation</p> <p>Rémunération incitative</p> <p>Evaluation du rendement</p> <p>Gestion des carrières</p> <p>Diffusion d'information</p>	<p>Questionnaire</p> <p>Questionnaire</p> <p>Questionnaire</p> <p>Questionnaire</p> <p>Questionnaire</p> <p>Questionnaire</p>
<p><b><u>Variables dépendantes :</u></b></p> <p><b>Performance sociale :</b></p> <p>Climat social</p> <p>Satisfaction et motivation des salariés</p> <p>Taux d'absentéisme</p> <p>Qualité des relations sociales entre les salariés</p> <p><b>Performance organisationnelle :</b></p> <p>Qualité des relations entre services</p> <p>Productivité</p> <p>Satisfaction des clients</p> <p>Qualité de circulation des informations</p> <p><b>Performance financière :</b></p> <p>Rentabilité et profitabilité</p> <p>Croissance des ventes</p>	<p>Questionnaire</p> <p>Questionnaire</p> <p>Questionnaire</p> <p>Questionnaire</p> <p>Questionnaire</p> <p>Etats financiers et Questionnaire</p> <p>Questionnaire</p> <p>Questionnaire</p> <p>Etats financiers et questionnaire</p> <p>Etats financiers</p>

Source : fait par nous-mêmes.

### 1.3. Présentation du questionnaire :

L'enquête a été réalisée principalement à l'aide d'un questionnaire qui comprend trois parties à savoir:

- les caractéristiques générales des organisations (ou des salariés pour le cas de l'étude approfondie effectuée à l'ENIEM et NAFTAL);
- les pratiques de GRH;

- les indicateurs de performance.

La première partie du questionnaire vise tout simplement à donner des informations générales de l'organisation (secteur d'activité, effectif, date de création, existence ou non d'un service RH...), ces caractéristiques concernent le questionnaire utilisé pour l'enquête auprès des neuf entreprises. En ce qui concerne l'étude effectuée à l'ENIEM et NAFTAL, nous avons cherché les caractéristiques générales des salariés (catégories socio-professionnelle, le niveau d'étude, l'ancienneté dans l'entreprise...). (Voir questionnaire dans l'annexe)

Les deux autres parties sont de loin les plus importantes car elles portent non seulement sur les six pratiques de GRH identifiées antérieurement, mais également sur les indicateurs de performance recensés. Dans ces deux parties, nous avons utilisé différentes formes de questions, celles qui demandent au répondant de dire seulement si la pratique GRH est présente ou non dans l'entreprise, d'autres de choisir parmi des propositions celles qui correspondent à la situation de l'entreprise par rapport à la question posée et d'autres de se classer sur une échelle de type Likert en 5 modalités (utilisée notamment pour évaluer la performance de l'entreprise).

Par ailleurs, il existe deux façons de mesurer la performance. L'une dite "objective", c'est-à-dire liée à l'utilisation d'indicateurs précis (taux, chiffre, etc.), l'autre dite "subjective", liée à la perception des individus. Dans le cas de l'étude effectuée à l'ENIEM et NAFTAL, nous avons utilisés les deux mesures à la fois (mesure objective et subjective). Mais, en ce qui concerne l'enquête, nous avons utilisé seulement la mesure subjective de la performance à cause notamment de la difficulté d'accès aux données.

En tout, le questionnaire de l'étude approfondie est composé de 22 questions et celui de l'enquête auprès des neuf entreprises est composé de 26 questions.

#### **1.4. Caractéristiques générales de l'échantillon de recherche:**

Notre enquête a commencé en janvier 2016. Au début nous avons voulu réaliser une enquête avec un grand échantillon d'entreprises, mais malheureusement beaucoup d'entreprises n'ont pas voulu participer à l'enquête dès le début et d'autres n'ont pas répondu au questionnaire malgré plusieurs tentatives de relance. Seul neuf entreprises ont bien voulu répondre au questionnaire et cela après plusieurs tentatives de relance.

Sur ces neuf entreprises participantes à cette enquête nous trouvons des entreprises publiques et privées, de différents secteurs (industrielle, de services) et de différents statuts (SPA, SARL, EURL).

Le tableau suivant permet de présenter les neuf entreprises faisant l'objet de cette enquête avec le secteur d'activité qui leur correspond.

#### 1.4.1. Présentation des entreprises avec le secteur d'activité leur correspondant:

Tableau 4. Descriptif de l'échantillon de recherche:

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité
ENIEM	Secondaire (Production de produits électroménager)
NAFTAL (Tizi-Ouzou)	Services (distribution et commercialisation de produits lubrifiants)
SAA	Services (services d'assurances)
Entreprise de réalisation des ouvrages électriques (EROE)	Services (services d'éclairage public, réseau électrique)
Confection Numidia	Secondaire (production de tenue de travail)
STLD (le Fermier)	Secondaire (production de produits laitiers)
Hôtel Ittourar	Services (hôtellerie)
Clinique privée	Services
Sarl SADAREP	Services (concessionnaire automobile)

Source : réalisé par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** sur ces 9 entreprises qui font partie de notre échantillon, il y'a des entreprises publiques et privées appartenant au secteur secondaire et à celui des services. Cependant, nous remarquons que les entreprises appartenant au secteur d'activité des services sont les plus représentées dans l'échantillon que les entreprises industrielles.

#### 1.4.2. Le statue juridique des entreprises:

Tableau 5. Répartition par statue général

Statue général	Fréquence
SPA	3
SARL	3
EURL	3
Total	9

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** nous constatons à partir de ce tableau que l'échantillon est composé de trois entreprises formé en SPA, trois autres en SARL et trois en EURL.

#### 1.4.3. Type d'entreprises:

Tableau 6. Répartition par type d'entreprise

Type d'entreprise	Fréquence
Entreprises publiques	4
Entreprises privées	5
Total	9

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** nous constatons que quatre des entreprises interrogées sont des entreprises publiques économiques et les cinq restantes sont des entreprises privées.

#### 1.4.4. Répartition selon l'effectif:

Tableau 7. Répartition par nombre d'employés

Effectif	Fréquence
Entre 10 et 50	3
Entre 50 et 250	3
Plus de 250	3
Total	9

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** nous remarquons que trois entreprises de l'échantillon ont entre 10 et 50 salariés, ce sont des entreprises privées, trois autres ont entre 50 et 250 employés et les trois dernières ont plus de 250 employés. La majorité des entreprises interrogées sont donc des PME.

### Section 2. L'application des pratiques de gestion des ressources humaines par les entreprises :

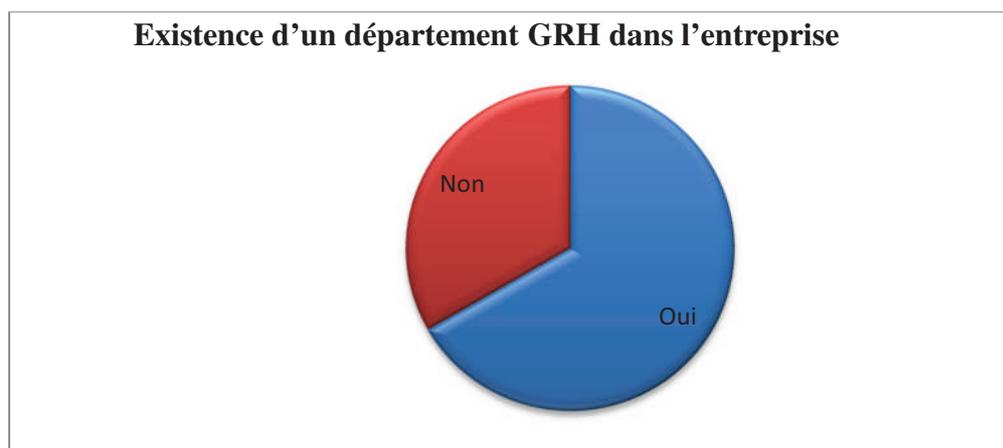
En premier lieu, nous avons voulu savoir si les entreprises enquêtées disposent d'un département ou d'un service personnel.

Tableau 8. Existence d'un service GRH

Existence d'un département GRH dans l'entreprise	Fréquence	pourcentage
Oui	6	67 %
Non	3	33 %
Total	9	100 %

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

Graphe 1. Existence d'un service GRH



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

**Commentaire:** nous remarquons que la majorité des entreprises étudiées disposent d'un département dénommé « Ressources humaines» ou «service du personnel». Dans les petites entreprises (Sarl SADAREP, Clinique privée, Le Fermier), nous remarquons l'absence de ce service et c'est généralement le chef de l'entreprise qui s'occupe de toutes les activités RH comme le recrutement et la rémunération.

Dans ce qui suit, nous allons voir le degré d'application des pratiques de GRH par les entreprises algériennes enquêtées.

### 2.1. Le recrutement:

Le recrutement est une pratique de gestion des ressources humaines qui est très importante pour la réussite de toute entreprise. En effet, le recrutement permet à l'entreprise d'attirer des ressources humaines compétentes, qui pourront s'insérer dans la culture organisationnelle et qui pourront participer à l'innovation ainsi qu'à l'ajout de valeur<sup>8</sup>.

#### 2.1.1. Recrutement basé sur les compétences:

Tableau 9. Tenez-vous compte des habilités, connaissances et compétences avant le recrutement des employés?

	Fréquence	Pourcentage
<b>Oui</b>	9	100%
<b>Non</b>	0	0
<b>Total</b>	9	100 %

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

<sup>8</sup> R. Lacoursière, (2002). *Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME (Mémoire de maîtrise en Gestion des PME)*. Université du Québec à Trois Rivières, Canada.

**Commentaire:** l'analyse des réponses montre que l'ensemble des entreprises interrogées tiennent compte des habilités, connaissances et compétences avant de recruter leur personnel. Les entreprises essayent de faire en sorte que le nouveau recruté possède les connaissances et les compétences requises pour le poste vacant.

Graphe 2. Tenez-vous compte des habilités, connaissances et compétences avant le recrutement des employés?



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

**2.1.2. Principale source de recrutement:**

**Tableau 10.** Principale source de recrutement

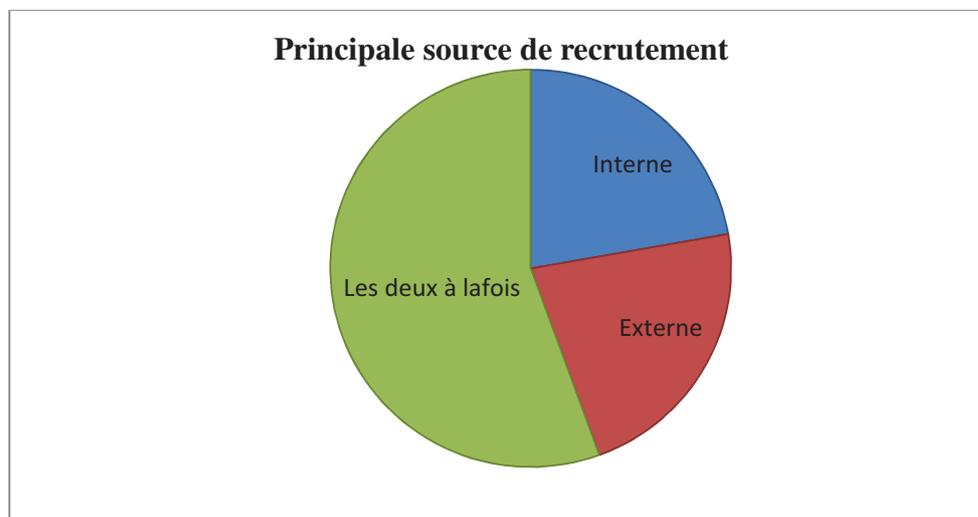
	Fréquence	Pourcentage
<b>Interne</b>	2	22 %
<b>Externe</b>	2	22 %
<b>Les deux à la</b>	5	56 %
<b>Total</b>	9	100 %

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** l'analyse des réponses montre que la majorité des entreprises interrogées utilisent simultanément les deux sources de recrutement (interne et externe). En effet, des entreprises comme l'ENIEM, NAFTAL, EROE, Hotel Ittourar et la clinique privée recrutent en interne et aussi en externe. Le choix se fait généralement selon le profil du candidat recherché, si le profil recherché correspond à un salarié de l'organisation, ce dernier va être choisi, par contre, si le profil recherché ne se trouve pas à l'intérieur de l'entreprise alors le recrutement externe est privilégié.

Pour la SAA et Le Fermier, la principale source de recrutement est le marché interne par contre pour Confection Numidia et SARL Sadarep, le recrutement externe est la principale source de recrutement.

Graphe 3. Principale source de recrutement



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 2.1.3. La source de recrutement la plus efficace:

Tableau 11. La source de recrutement la plus efficace

	Fréquence	Pourcentage
<b>Interne</b>	6	<b>67 %</b>
<b>Externe</b>	3	<b>33 %</b>
<b>Total</b>	9	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

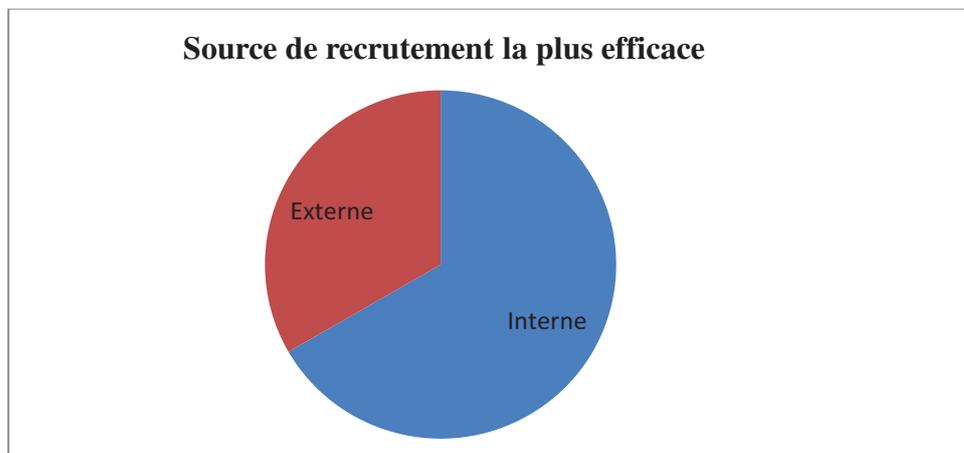
**Commentaire:** la majorité des organisations (ENIEM, SAA, EROE, Le fermier, Hotel Ittourar et la clinique privée) considère que le recrutement interne est plus efficace que le recrutement externe. Les raisons citées sont:

- le candidat connaît l'entreprise ainsi que son fonctionnement,
- il a acquis de l'expérience dans l'entreprise et donc il est plus formé,
- l'entreprise dispose d'importants moyens pour connaître le candidat.

Les autres entreprises (NAFTAL, Confection Numidia et SARL Sadarep) préfèrent le recrutement externe, les raisons citées sont:

- il permet plus de choix et de qualité,
- il permet de recruter des individus qui sont plus qualifié,
- il permet d'apporter du sang neuf à l'entreprise.

Graphe 4. La source de recrutement la plus efficace



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

#### 2.1.4. L'outil de sélection:

Tableau 12. L'outil de sélection utilisé

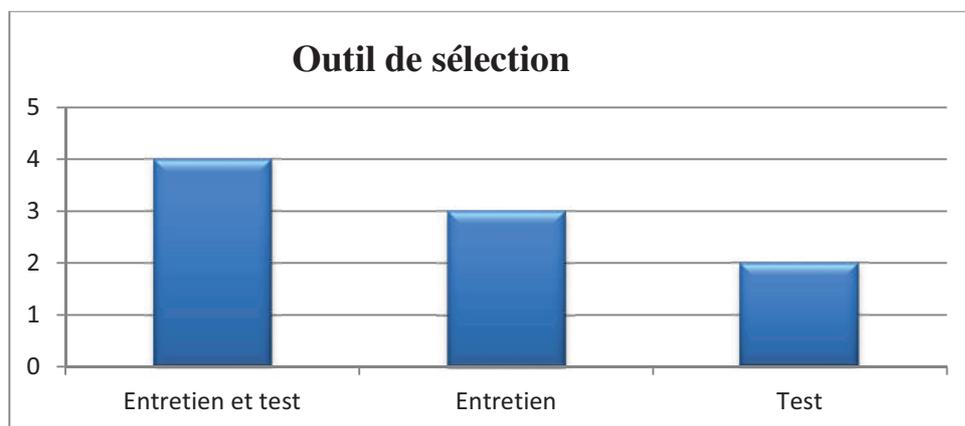
Outil de sélection	Fréquence	Pourcentage
Entretien et test	4	45 %
Entretien	3	33 %
Test	2	22 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** le choix du candidat à recruté peut se faire à l'aide de différents outils de sélection à l'exemple des tests et des entretiens (ils sont généralement utilisés simultanément) dans le but de vérifier que le candidat retenu est « un bon candidat », et qu'il a les compétences requises pour l'emploi vacant.

En ce qui concerne les entreprises interrogées, quatre des entreprises interrogées (NAFTAL, ENIEM, EROE, Confection Numidia) ont affirmé qu'elles utilisent les deux outils de sélection à la fois, et le choix de l'un ou de l'autre se fait en fonction des caractéristiques du poste à pourvoir. Et en ce qui concerne les autres entreprises, elles utilisent seulement un outil de sélection qui est soit l'entretien (Hôtel Ittourar, SAA), soit le test (Clinique privée, SARL Sadarep).

Graphe 5. Outil de sélection utilisé



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 2.1.5. Existence d'un programme d'accueil et d'intégration:

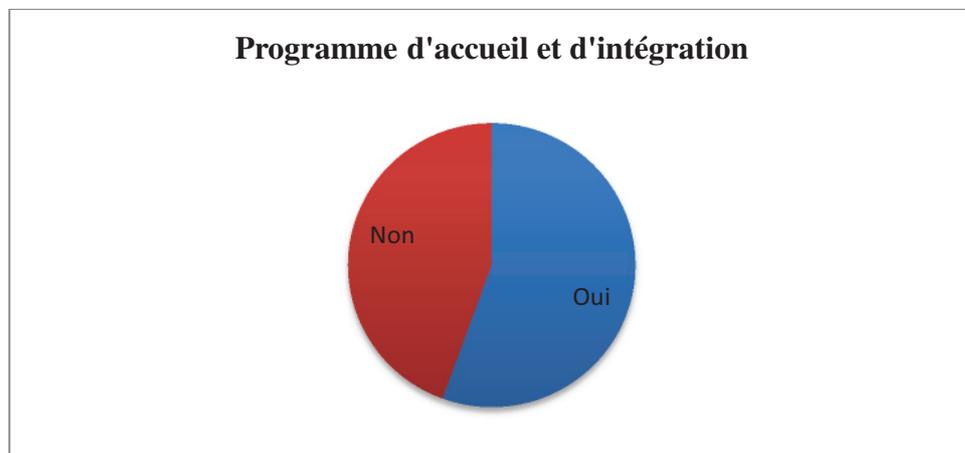
Tableau 13. Existence d'un programme d'accueil et d'intégration

Programme d'accueil et d'intégration	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	56 %
Non	4	44 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** L'analyse des réponses obtenues montre qu'il existe des programmes d'accueil et d'intégration dans cinq entreprises (ENIEM, NAFTAL, SAA, EROE, Confection Numidia et SARL Sadarep). Cependant, ces programmes ne sont pas formalisés, ils concernent la présentation de l'entreprise et des collègues au nouveau recruté ainsi que l'explication par un salarié expérimenté des différentes tâches que le nouveau salarié doit faire.

Graphe 6. Existence d'un programme d'accueil et d'intégration dans l'entreprise



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 2.1.6. Discussion:

La majorité des entreprises n'ont pas une gestion prévisionnelle de leurs recrutements. En effet, la décision de recruter un nouveau salarié répond souvent à des besoins non prévus tel que le départ d'un employé et l'augmentation du volume de la production.

Les pratiques de recrutement des entreprises étudiées sont plus ou moins rigoureuses et elles obéissent à une certaine rigueur avec l'utilisation des entretiens et des tests de sélection. Par ailleurs, la majorité des entreprises favorise le recrutement interne (mobilité interne), parce qu'il constitue un moyen efficace d'encourager la performance et de motiver le personnel.

Les pratiques d'accueil et d'intégration des salariés apparaissent implantées moyennement dans les entreprises étudiées. En effet, certaines entreprises ont recours à une forme de tutorat.

### 2.2. La formation:

La pratique de formation est devenue un droit pour les employés et en même temps elle est aussi considérée comme une obligation pour eux et pour leur employeur.

#### 2.2.1. Existence d'un programme de formation dans l'entreprise :

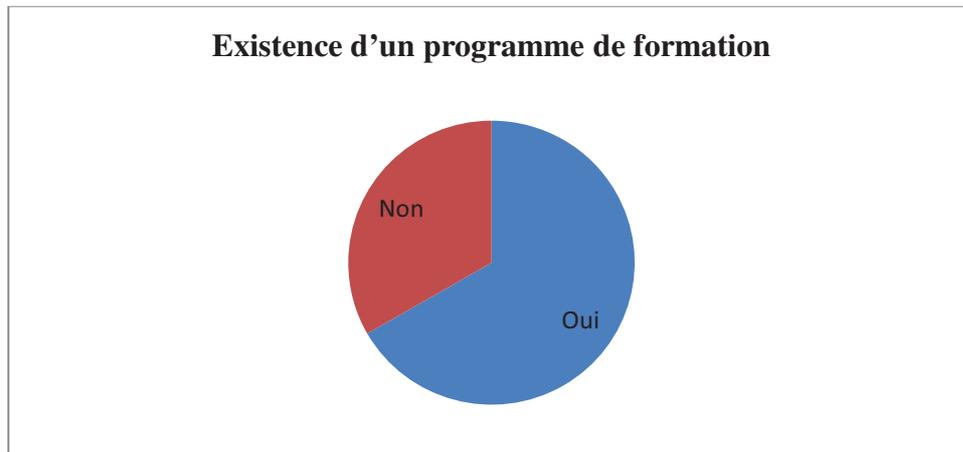
Tableau 14. Existence d'un programme de formation

Formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	6	67%
Non	3	33%
Total	9	100 %

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** l'analyse des réponses fait ressortir que la formation est appliquée par six entreprises. Elle est appliquée par les entreprises publiques (ENIEM, NAFTAL, SAA) et par les entreprises privées de taille moyenne (EROE) et aussi par les filiales d'autres entreprises comme Confection Numidia (filiale du groupe C & H) et SARL Sadarep (concessionnaires véhicules Peugeot) mais elle est inexistante dans les autres organisations privées de petite taille.

Graphe 7. Existence d'un programme de formation



### 2.2.2. Les destinataires de la formation:

Tableau 15. La formation concerne-t-elle l'ensemble du personnel?

	Fréquence	Pourcentage
<b>Oui</b>	6	<b>67%</b>
<b>Non</b>	0	<b>0</b>
<b>Pratique inexistante</b>	3	<b>33%</b>
<b>Total</b>	9	<b>100%</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** l'analyse des réponses obtenues montre que dans les entreprises où cette pratique est appliquée, son application concerne l'ensemble du personnel. En effet, ces entreprises essaient de former et de diffuser cette pratique à tous les niveaux de l'entreprise et à toutes les catégories socioprofessionnelles.

Graphe 8. La formation concerne-t-elle l'ensemble du personnel?



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

**2.2.3. Principales compétences développées par les programmes de formation:**

Tableau 16. Les principales compétences développées par les programmes de formation

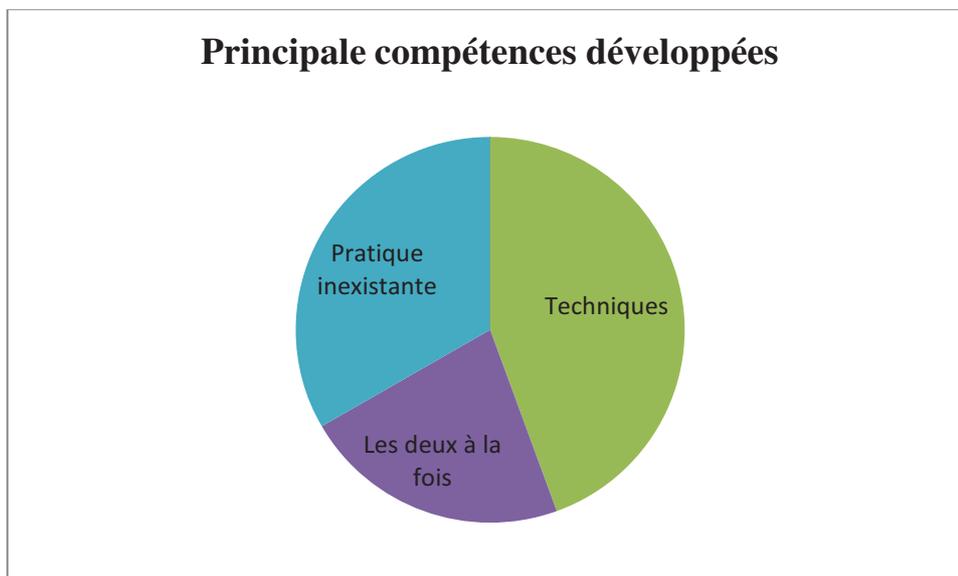
Principale compétence développées par la formation	Fréquence	Pourcentage
Comportementales	0	0
Techniques	4	45%
Les deux à la fois	2	22%
Pratique inexistante	3	33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

Source :  
établis par nos  
soins à partir des

questionnaires

**Commentaire:** dans la majorité des entreprises appliquant la pratique de la formation, les compétences développées sont généralement des compétences techniques liées aux exigences du poste du travail, seules deux entreprises essayent de développer aussi les compétences comportementales de leur personnel (l'ENIEM et NAFTAL).

Graph 9. Les principales compétences développées par les programmes de formation



Source: établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

**2.2.4. Discussion:**

Six entreprises sur les neuf réalisent des plans de formation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ces programmes de formation sont, selon les répondants, destinés à l'ensemble du personnel et les compétences développées sont des compétences techniques.

Dans les petites entreprises privées (trois entreprises) qui font partie de l'enquête, nous remarquons l'absence de la pratique. Cela peut être expliqué par les ressources financières limitées de ces entreprises qui ne peuvent pas assurer des formations à leurs employés.

### 2.3. La rémunération incitative:

La rémunération peut être vue comme un mécanisme de motivation des employés qui permet d'accroître la performance individuelle, collective des salariés.

#### 2.3.1. Le critère principal sur lequel se base la rémunération du personnel:

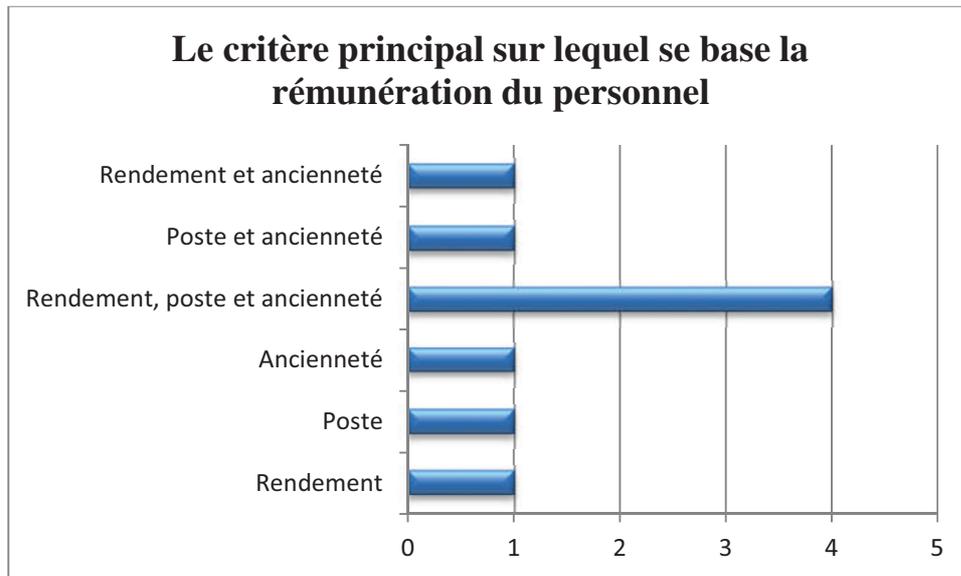
Tableau 17. Le critère principal sur lequel se base la rémunération du personnel

<b>Le critère principal sur lequel se base la rémunération du personnel</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Rendement</b>	1	<b>11 %</b>
<b>Poste</b>	1	<b>11 %</b>
<b>Ancienneté</b>	1	<b>11 %</b>
<b>Rendement, poste et ancienneté</b>	4	<b>45 %</b>
<b>Poste et ancienneté</b>	1	<b>11 %</b>
<b>Rendement et ancienneté</b>	1	<b>11 %</b>
<b>Total</b>	9	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** dans quatre entreprises (ENIEM, NAFTAL, EROE, Clinique privée), les répondants disent utiliser les trois critères à la fois pour fixer la rémunération de leur personnel. D'autres entreprises se basent sur un seul critère comme l'ancienneté (SAA) ou le poste (Hotel Ittourar) ou le rendement (Le fermier) et d'autres utilisent deux critères comme Confection Numidia (poste et ancienneté) et SARL SADAREP (l'ancienneté et le rendement).

Graphe 10. Le critère principal sur lequel se base la rémunération du personnel



### 2.3.2. L'application des primes de rendement par l'entreprise:

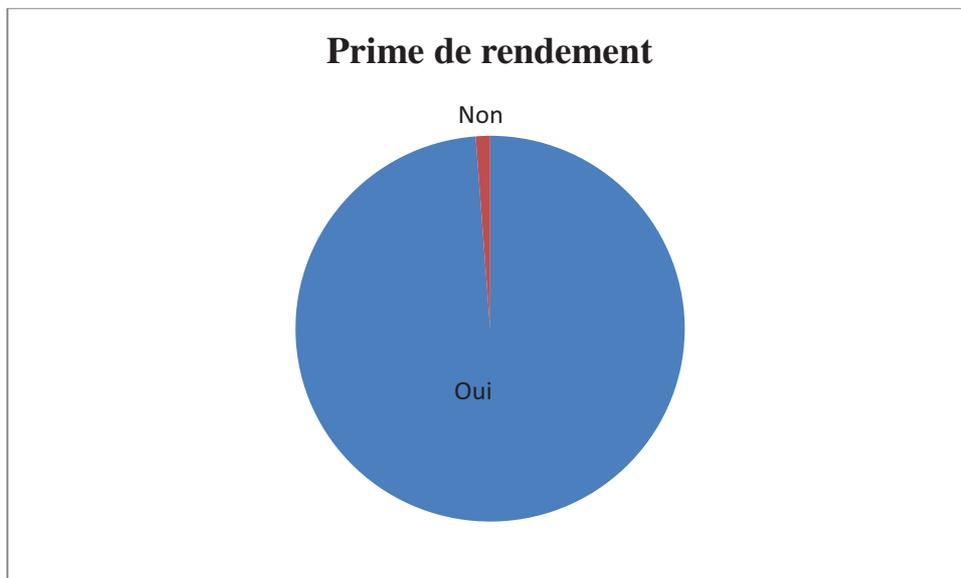
Tableau 18. Existence de prime de rendement

Prime de rendement	Fréquence	Pourcentage
Oui	83	89%
Non	1	11%
Total	9	100%

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** les réponses obtenues montrent que dans la majorité des entreprises enquêtées, les salariés reçoivent des primes liées à leur rendement sauf dans une entreprise où aucune prime n'est octroyée au salarié performant (Confection Numidia).

Graphe 11. Existence de prime de rendement



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 2.3.3. Primes de rendement individuel et/ou collectif:

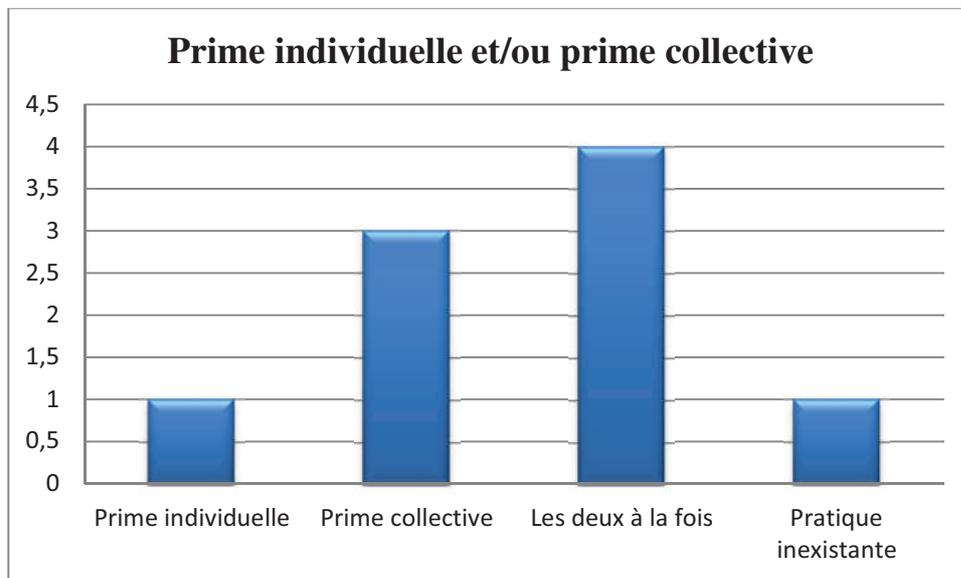
Tableau 19. La prime de rendement est-elle individuelle ou collective?

Prime individuelle et/ou prime collective	Fréquence	Pourcentage
Prime individuelle	1	11 %
Prime collective	3	33 %
Les deux à la fois	4	45 %
Pratique inexistante	1	11 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

Source: établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** l'analyse des réponses montre, qu'il y a des entreprises qui appliquent les deux primes en même temps, c'est-à-dire qu'ils récompensent le bon rendement individuel et collectif de leurs employés comme ENIEM, NAFTAL, SAA, Le Fermier. D'autres entreprises utilisent seulement une seule, soit la prime de rendement individuel (Hôtel Ittourar) soit la prime du rendement collectif (EROE, Clinique privée et SARL SADAREP), pour récompenser leurs salariés les plus performants.

Graphe 12. La prime de rendement est-elle individuelle ou collective?



#### 2.3.4. Discussion:

La politique de rémunération des entreprises publiques est formée des composantes suivantes : un salaire de base défini à partir de la classification des postes, des primes statutaires et indemnités, des primes de performance individuelles et/ou collectives, des avantages sociaux.

En ce qui concerne les entreprises privées, la majorité ne dispose pas d'un système de classification des salaires formel. Cependant, le système de rémunération de ces entreprises est généralement le même que celui des autres entreprises, il est composé d'un salaire de base et des primes de performance.

#### 2.4. Evaluation du rendement:

L'évaluation du rendement joue un rôle très important dans l'entreprise en permettant à cette dernière de suivre l'évolution du rendement des salariés et de prendre les décisions qui conviennent (formation, récompense, promotion...).

##### 2.4.1. L'existence de l'évaluation du rendement des employés dans l'entreprise:

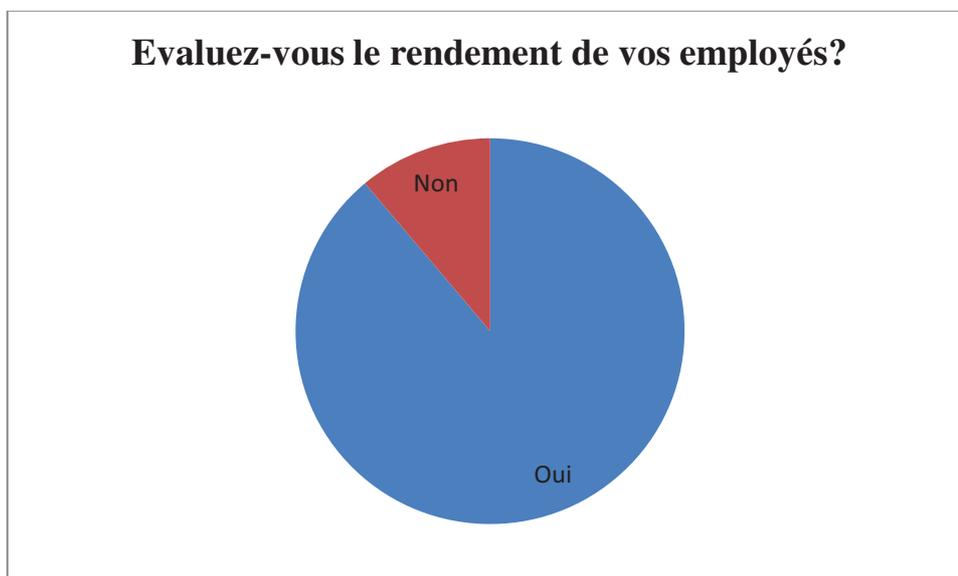
Tableau 20. Evaluez-vous le rendement de vos employés?

Evaluez-vous le rendement de vos employés?	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	89%
Non	1	11%
Total	9	100%

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** il ressort de l'analyse des réponses obtenues que la pratique de l'évaluation du rendement est une pratique appliquée par les entreprises enquêtées sauf dans une entreprise où la pratique est absente (Confection Numidia).

Graph 13. Evaluez-vous le rendement de vos employés?



Source: établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

#### 2.4. 2. Les critères sur lesquels se base l'évaluation du rendement:

Tableau 21. Les critères sur lesquels se base l'évaluation du rendement

Les critères de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Objectifs mesurables	4	45%
Comportement observables	2	22%
Les deux à la fois	2	22%
Pratique inexistante	1	11%
Total	9	100%

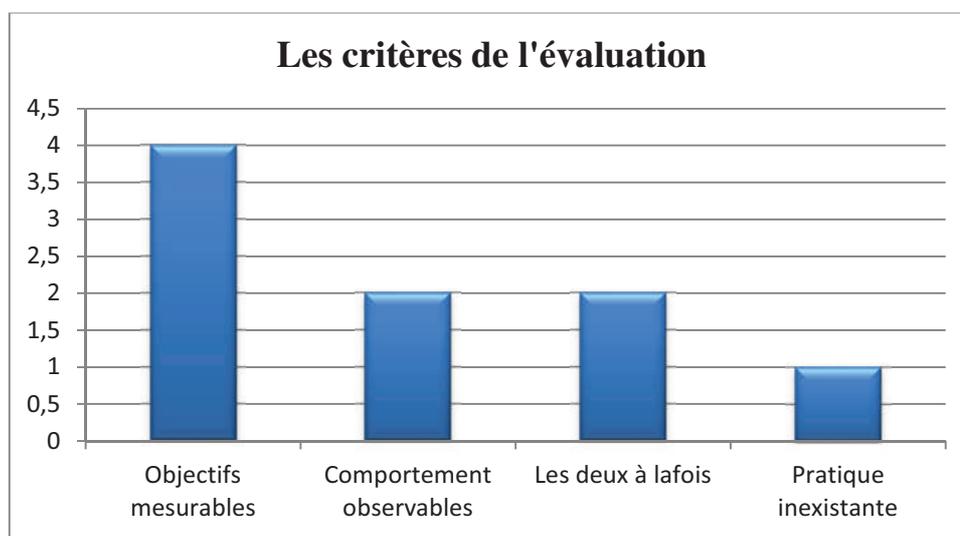
Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** l'évaluation du rendement comprend deux formes distinctes soit l'évaluation des comportements observables soit l'évaluation des résultats quantifiables. L'évaluation des

comportements observables correspond généralement dans les entreprises enquêtées à l'évaluation individuelle des employés, et l'évaluation des objectifs mesurable correspond à l'évaluation du rendement collectif.

Dans notre cas, il y'a des entreprises (ENIEM, NAFTAL) qui se basent sur les deux critères à la fois pour évaluer le rendement de leurs salariés et d'autres se basent sur un seul critère. En effet, des entreprises comme la SAA, EROE, Le fermier et SARL SADAREP se basent sur des objectifs mesurables pour évaluer leur personnel et Hotel Ittourar et Clinique privée sur basent sur l'évaluation du comportement des salariés.

Graph 14. Les critères sur lesquels se base l'évaluation du rendement



Source: établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 2.4.3. Les buts visés par l'évaluation du rendement:

Tableau 22. Les buts visés par l'évaluation du rendement

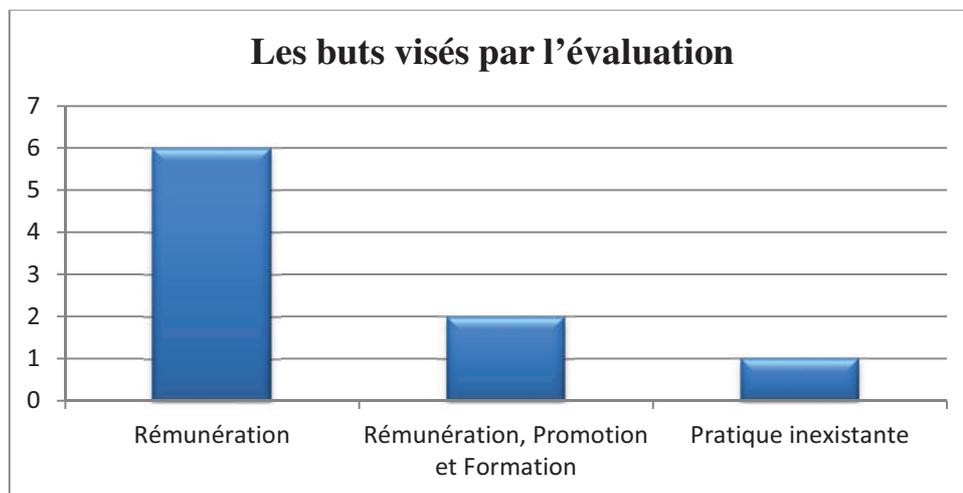
Les buts visés par l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Rémunération	6	67 %
Rémunération, Promotion et Formation	2	22 %
Pratique inexistante	1	11 %
<b>Total</b>	9	100 %

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** l'entreprise ne peut pas concevoir l'évaluation sans lien avec la promotion, la rémunération, la formation, etc. Dans certaines entreprises (ENIEM, Le fermier, SAA, hôtel Ittourar, Clinique privée, SARL SADAREP) elle est liée seulement à la rémunération avec

l'utilisation des primes de rendement. Dans d'autres entreprises (NAFTAL, EROE) elle est liée à la rémunération, à la promotion et à la formation.

Graphe 15. Les buts visés par l'évaluation du rendement



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

#### 2.4.4. Discussion:

La pratique de l'évaluation du rendement existe dans les entreprises enquêtées, mais elle est généralement réalisée de manière informelle. En effet, il n'y a pas lieu dans ces entreprises d'un entretien formel d'évaluation ni de formulaire bien défini. Le personnel de la majorité des organisations que nous avons étudiées est périodiquement soumis à l'évaluation. Cette dernière se base principalement sur des objectifs mesurables et dans une moindre mesure sur les comportements observables. Outre la détermination de la rémunération, l'évaluation du rendement détermine d'une certaine manière la promotion et la formation des salariés.

#### 2.5. Gestion des carrières:

La gestion des carrières constitue un domaine qui permet de conjuguer les objectifs individuels avec les objectifs organisationnels contribuant ainsi à l'atteinte de la performance de l'entreprise.

##### 2.5.1. Existence d'une politique de gestion des carrières

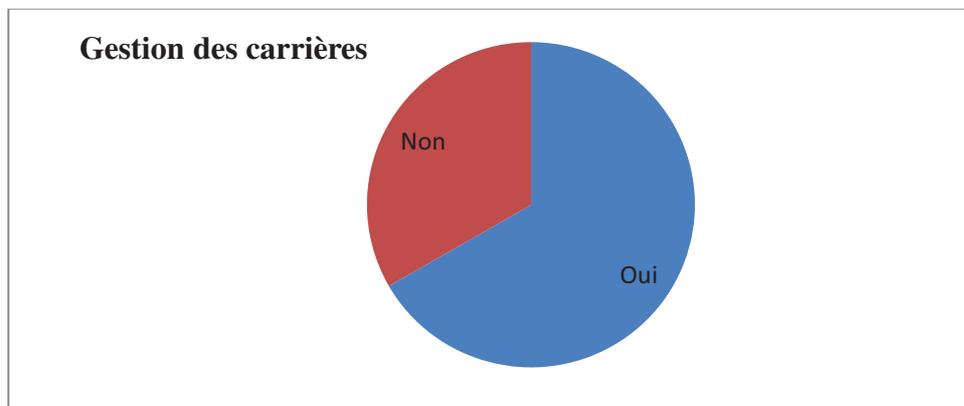
Tableau 23. Existence d'une politique de gestion des carrières

Gestion des carrières	Fréquence	Pourcentage
Oui	6	67%
Non	3	33%
Total	9	100%

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** nous constatons que cette pratique est présente dans six entreprises (ENIEM, NAFTAL, SAA, EROE, Confection Numidia et SARL SADAREP) enquêtée et elle est absente dans les trois autres entreprises restantes.

Graph 16. Existence d'une politique de gestion des carrières



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 2.5.2. Obtention des promotions:

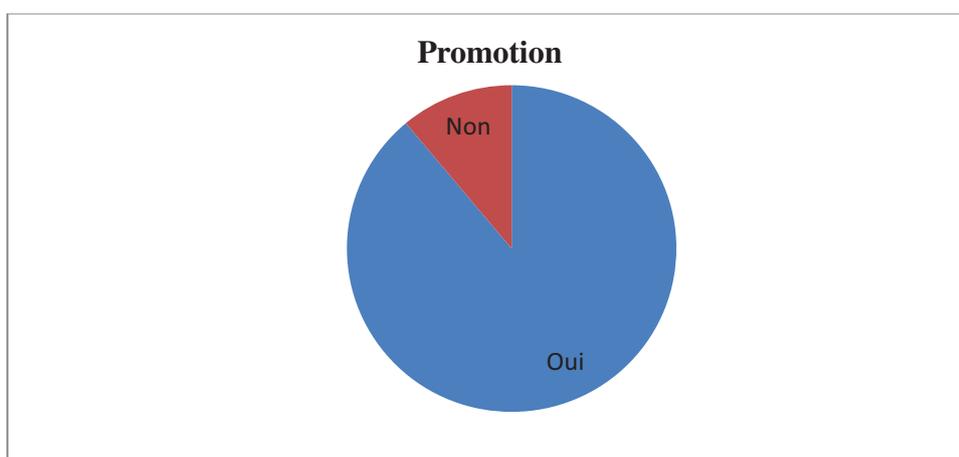
Tableau 24. Obtention des promotions

Promotion	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	89%
Non	1	11%
Total	9	100 %

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** la majorité des entreprises accorde des promotions pour leurs employés sauf dans l'une d'entre elles (clinique privée). En effet, les salariés de la majorité des entreprises peuvent avancer dans l'entreprise et aspirer à pourvoir des postes ayant plus de responsabilités.

Graph 17. Obtention des promotions



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 2.5.3. Les critères sur lesquels se base la promotion:

Tableau 25. Les critères sur lesquels se base la promotion

Les critères sur lesquels se base la promotion	Fréquence	Pourcentage
Rendement	1	11%
Compétence	2	22%
Ancienneté, rendement et compétence	3	34%
rendement et compétence	2	22%
Pratiques inexistante	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

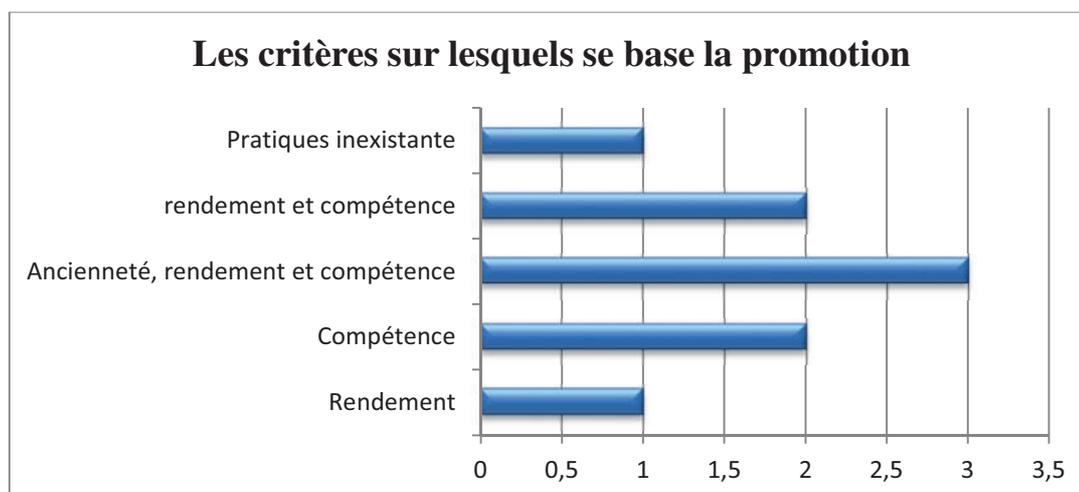
Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** les réponses obtenues montrent qu'une entreprise peut se baser sur un critère (rendement par exemple) ou sur plusieurs critères (ancienneté, rendement et compétence) pour permettre aux salariés de bénéficier de promotion.

Des entreprises comme NAFTAL, ENIEM, SAA et hôtel Ittourar se basent sur les trois critères. EROE se basent sur le rendement et les compétences pour assurer les promotions, SARL SADAREP se base sur l'ancienneté et les compétences des salariés et les autres entreprises se basent seulement sur un seul critère.

Par ailleurs, nous constatons que beaucoup d'entreprises utilisent plusieurs critères à la fois pour gérer les promotions et ne se basent pas sur un seul critère et cela dans le but de donner la chance à l'ensemble des employés.

Graph 18. Les critères sur lesquels se base la promotion



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

#### 2.5.4. Discussion:

Parmi les neuf entreprises étudiées, trois n'ont pas une gestion de carrière. De plus, Parmi les entreprises qui appliquent la gestion des carrières, cette dernière n'est pas planifiée. En effet, les promotions et les mutations se font au jour le jour et elles s'effectuent seulement à l'occasion de la vacance d'un poste.

Par ailleurs, les entreprises essaient de se baser sur plusieurs critères pour gérer la carrière de leur personnel et effectuer les promotions la compétence, l'ancienneté et le rendement.

#### 2.6. Communication (diffusion d'information):

La mobilisation et l'implication des employés passent par la circulation de l'information et par le maintien d'une saine communication entre les salariés de l'entreprise.

##### 2.6.1. Existence d'un système de diffusion d'information:

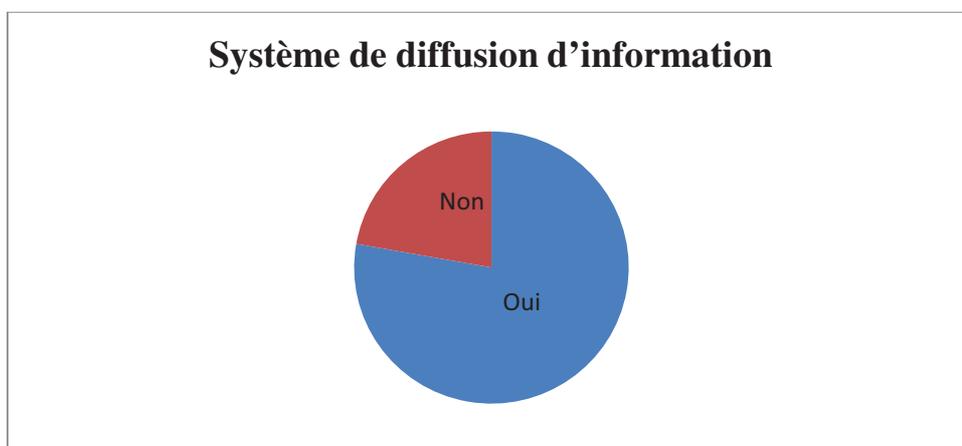
Tableau 26. Disposez-vous d'un système de diffusion d'information?

Système de diffusion d'information	Fréquence	Pourcentage
Oui	7	78 %
Non	2	22 %
<b>Total</b>	9	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** l'analyse des réponses obtenues montre que la majorité des organisations enquêtées disposent d'un système de diffusion d'information pour leurs salariés sauf dans deux entreprises (Le Fermier, SARL SADAREP). Par ailleurs, ce système peut être informatisé ou non.

Graph 19. Disposez-vous d'un système de diffusion d'information?



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

##### 2.6.2. La nature de la communication dans l'entreprise :

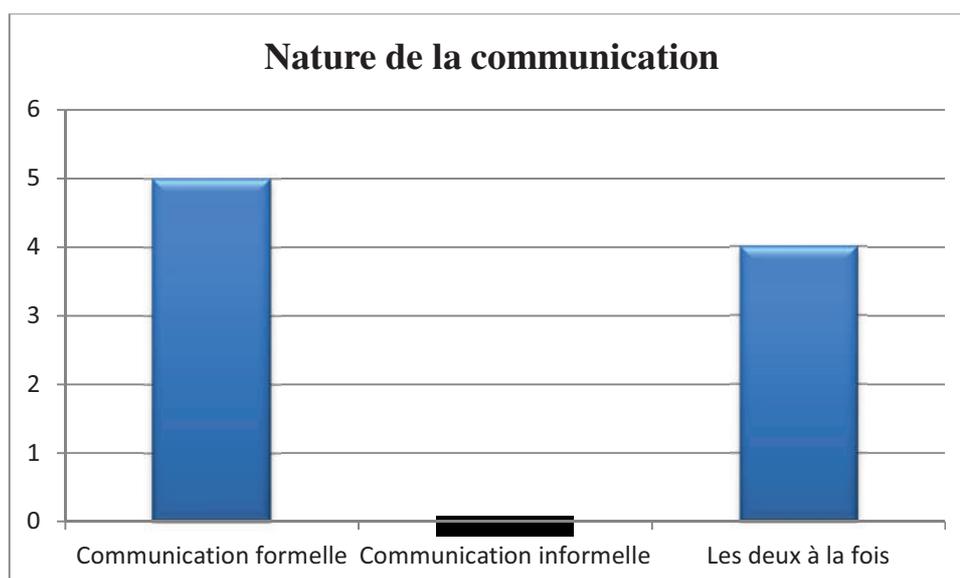
Tableau 27. La nature de la communication

Nature de la communication	Fréquence	Pourcentage
Communication formelle	5	56 %
Communication informelle	0	0
Les deux à la fois	4	44 %
<b>Total</b>	9	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** la diffusion d'information ou la communication peut être formelle (transite par la voie officielle hiérarchique) ou informelle (indépendamment de la structure hiérarchique). Dans les entreprises enquêtées la communication est principalement effectuée de manière formelle en utilisant les notes de service et les affichages. Cependant, dans quatre entreprises (ENIEM, NAFTAL, Le Fermier et SARL SADAREP), en plus de la communication formelle, la communication informelle existe aussi et possède une place importante dans l'entreprise.

Graph 20. La nature de la communication



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 2.6.3. Les informations partagées avec les salariés:

Tableau 28. Les informations partagées avec les salariés

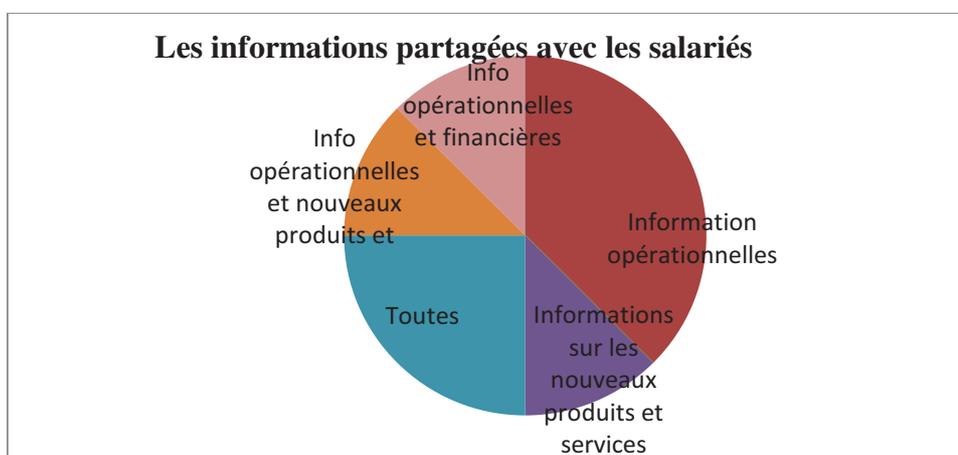
Les informations partagées avec les salariés	Fréquence	Pourcentage
Information stratégiques	0	0
Information opérationnelles	3	37 %
Informations financières	0	0
Informations sur les nouveaux produits et services	1	12%
Toutes	2	25 %
Info opérationnelles et nouveaux produits et services	1	13 %
Info opérationnelles et financières	1	13 %
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** dans trois entreprises (ENIEM, Confection Numidia et le Fermier), les responsables disent que les informations partagés avec les salariés sont des informations opérationnelles, à la SAA, les informations partagées sont les informations opérationnelles et financières, la Sarl SADAREP partage les informations opérationnelles ainsi que les informations sur les nouveaux produits et services, l’hotel Ittourar partage les informations concernent les nouveaux produits et services et dans d’autres entreprises (NAFTAL, EROE), les responsables considèrent qu’elles partagent l’ensemble des informations avec leur personnel.

Les responsables estiment que les employés doivent connaitre les informations opérationnelles, mais en ce qui concerne les informations stratégiques et financières, ils estiment que ces informations doivent être connues seulement des salariés clés de l’entreprise.

Graph 21. Les informations partagées avec les salariés



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

**2.6.4. Degré d’information des salariés:**

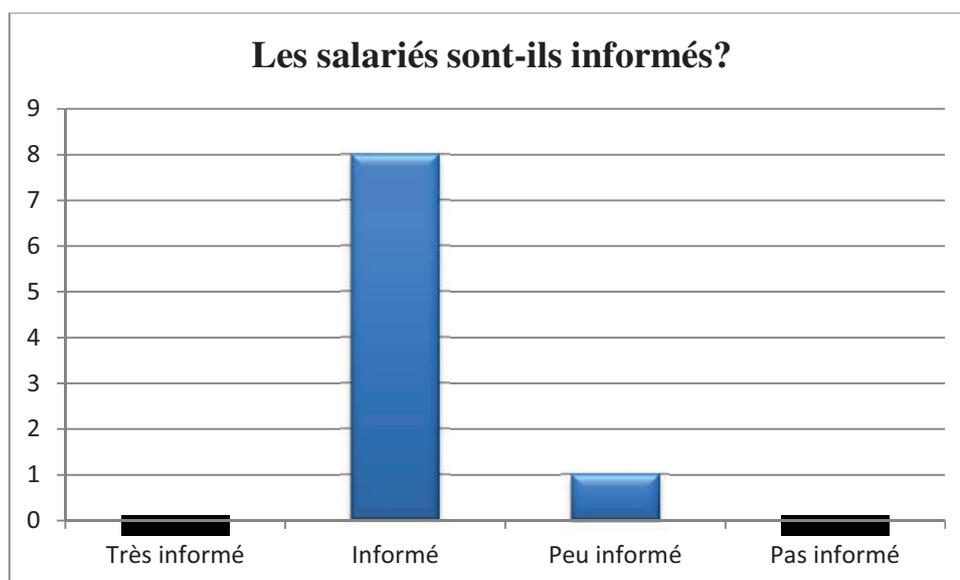
Tableau 29. Degré d’information des salariés

Les salariés sont-ils informés?	Fréquence	Pourcentage
Très informé	0	0
Informé	8	89%
Peu informé	1	11%
Pas informé	0	0
<b>Total</b>	9	<b>100%</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** la majorité des répondants estime que les salariés sont bien informés de ce qui se passe dans l’entreprise. Sauf dans une entreprise (l’ENIEM) où les responsables estiment que les salariés sont peu informés.

Graph 22. Degré d’information des salariés



Source: établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

**2.6.5. Discussion:**

Dans la majorité des entreprises enquêtées, il existe un système de diffusion d’information qui informe le personnel de ce qui se passe dans l’entreprise. La nature de la communication dans les entreprises est principalement formelle, mais certains répondants affirment aussi l’existence d’une communication informelle entre les employés. Par ailleurs, les répondants considèrent que leur personnel est globalement bien informé. Cependant, nous constatons que les informations partagées par les responsables avec les salariés sont des

informations opérationnelles par contre la diffusion des informations stratégiques et financières n'est pas très développée.

Après avoir analysé l'application des pratiques de GRH par les entreprises enquêtées, nous allons présenter maintenant les données concernant l'évaluation des répondants de la performance de leur entreprise (la performance sociale, la performance organisationnelle et la performance financière).

### Section 3. Analyse de la performance des entreprises:

Dans ce paragraphe, nous verrons premièrement les résultats concernant la performance sociale à travers l'évaluation de la satisfaction des employés, le climat social et l'absentéisme, ensuite nous analyserons la performance organisationnelle à travers la productivité et la satisfaction des clients et enfin la performance financière à travers la rentabilité de l'entreprise.

#### 3.1. La performance sociale:

Les indicateurs de la performance sociale sont: la satisfaction et la motivation du personnel, le climat social de l'entreprise et le taux d'absentéisme des salariés.

##### 3.1.1. Niveau de satisfaction et de motivation du personnel:

Tableau 30. Niveau de satisfaction et de motivation du personnel

Niveau de satisfaction et de motivation du personnel	Fréquence	Pourcentage
Très bon	0	0
Bon	5	56%
Moyen	4	44 %
Mauvais	0	0
Très mauvais	0	0
Total	9	100 %

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** l'analyse des réponses obtenues fait ressortir que les responsables interrogés estiment que les salariés de leurs entreprises sont globalement satisfaits et motivés. En effet, des entreprises estiment que la satisfaction du personnel est bonne (SAA, Confection Numidia, Le fermier, Clinique privée et SARL SADAREP) et dans les entreprises (ENIEM, NAFTAL, EROE, hôtel Ittourar), le niveau de satisfaction du personnel est considéré comme étant moyen.

**3.1.2. Climat social de l'entreprise:**

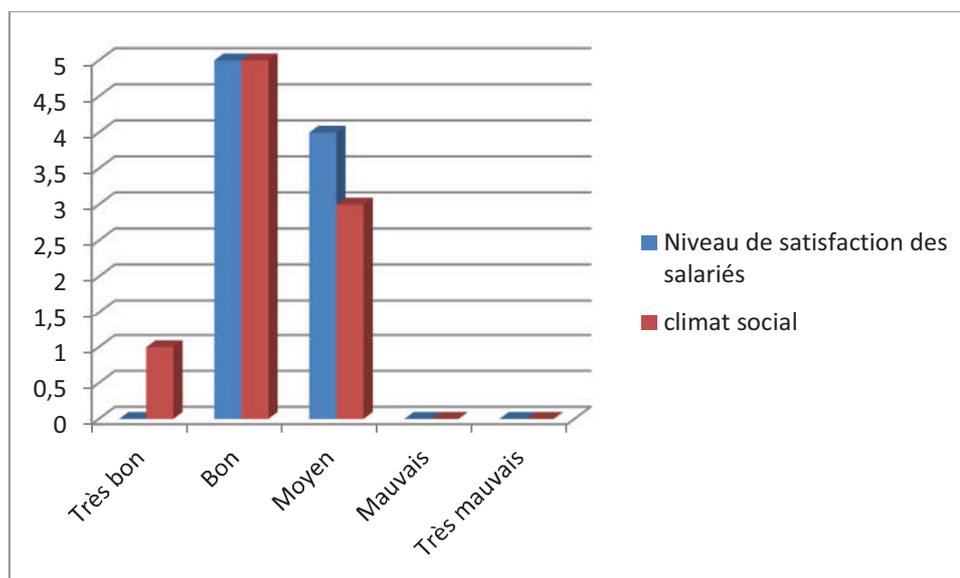
Tableau 31. Climat social

Climat social	Fréquence	Pourcentage
Très bon	1	11 %
Bon	5	56 %
Moyen	3	33 %
Mauvais	0	0
Très mauvais	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** il y'a des répondants qui estiment que généralement le climat social de leur entreprise est moyen (ENIEM, EROE, Hotel Ittourar) d'autres estiment qu'il y'a un bon climat social dans l'entreprise (NAFTAL, SAA, Confection Numidia, Clinique privée et SARL SADAREP) et une entreprise (Le fermier) estime que le climat social de l'entreprise est très bon. Dans l'ensemble, les responsables sont satisfaits du climat social qui règne dans leur entreprise.

Graphe 23. Climat social et satisfaction des employés



Source : établis par nos soins à partir des données des deux tableaux ci-haut

### 3.1. 3. L'absentéisme des salariés:

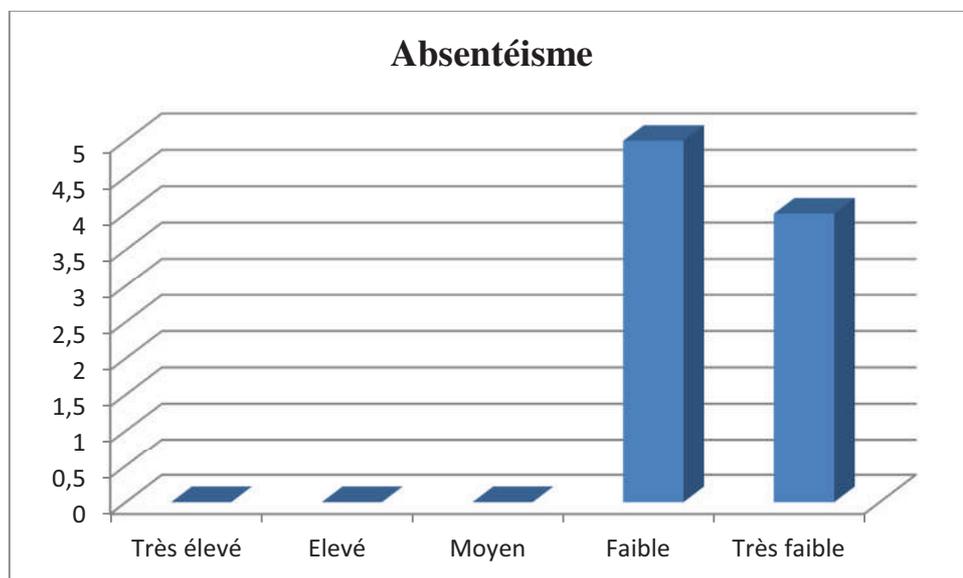
Tableau 32. Le taux d'absentéisme

Absentéisme	Fréquence	Pourcentage
Très élevé	0	0
Elevé	0	0
Moyen	0	0
Faible	5	56 %
Très faible	4	44 %
<b>Total</b>	9	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** les responsables interrogés considèrent que le taux d'absentéisme de leur personnel est soit faible (ENIEM, NAFTAL, EROE, clinique privée, Sarl SADAREP) ou très faible (SAA, Le fermier, hôtel Ittourar, Confection Numidia). En effet, les responsables disent que les salariés ne s'absentent pas beaucoup particulièrement dans les entreprises privées.

Graph 24. Le taux d'absentéisme



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 3.2. La performance organisationnelle:

Pour l'analyse de la performance organisationnelle, nous avons pris comme indicateurs la productivité des salariés et la satisfaction des clients.

**3.2.1. La productivité des salariés:**

Tableau 33. La productivité des employés

<b>La productivité des salariés</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Très bonne</b>	0	<b>0</b>
<b>Bonne</b>	7	<b>77 %</b>
<b>Moyenne</b>	2	<b>33 %</b>
<b>Mauvaise</b>	0	<b>0</b>
<b>Très mauvaise</b>	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	9	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** l'analyse des réponses obtenues fait ressortir que dans deux entreprises, les responsables estiment que la productivité de leurs salariées est moyenne (ENIEM, NAFTAL) et les autres entreprises estiment qu'elle est bonne. Globalement, les responsables sont satisfaits de la productivité de leurs salariés.

**3.2.2. La satisfaction des clients:**

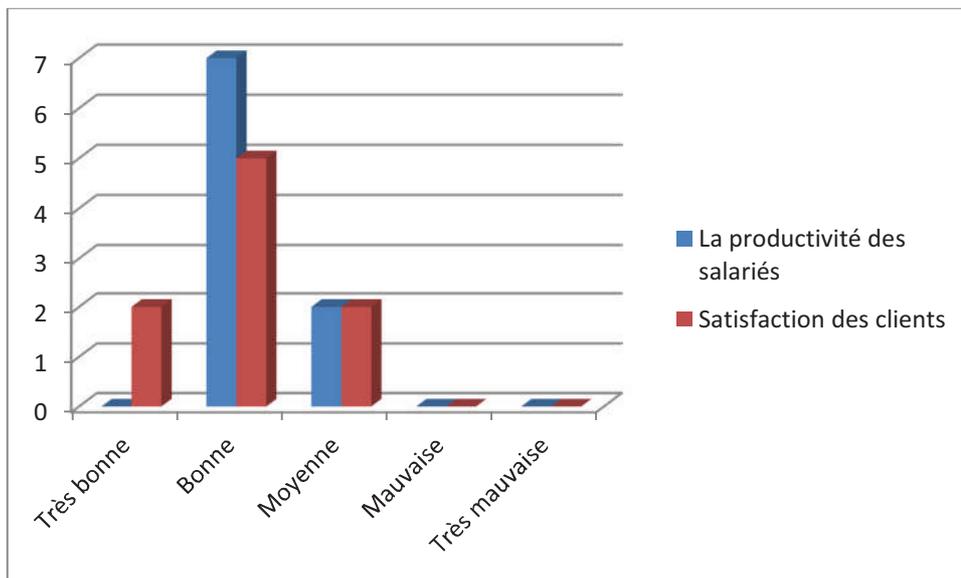
Tableau 34. Satisfaction des clients

<b>La satisfaction des clients</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Très bonne</b>	2	<b>22 %</b>
<b>Bonne</b>	5	<b>56 %</b>
<b>Moyenne</b>	2	<b>22 %</b>
<b>Mauvaise</b>	0	<b>0</b>
<b>Très mauvaise</b>	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	9	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** les réponses font ressortir qu'il y'a des entreprises qui estiment que la satisfaction de leurs clients est moyenne (ENIEM, NAFTAL) d'autres entreprises estiment qu'elle est bonne (SAA, Confection Numidia, Le fermier, Hôtel Ittourar, Clinique privée) et d'autres estiment qu'elle est même très bonne (EROE, SARL SADAREP). La majorité des répondants estiment donc que leurs clients sont satisfaits.

Graph 25. La productivité des employés et la satisfaction des clients



Source : établis par nos soins à partir des données des deux tableaux ci-haut

### 3.3. La performance financière:

En ce qui concerne la performance financière, nous avons pris comme indicateur la rentabilité de l'entreprise.

#### 3.3. 1. La rentabilité de l'entreprise:

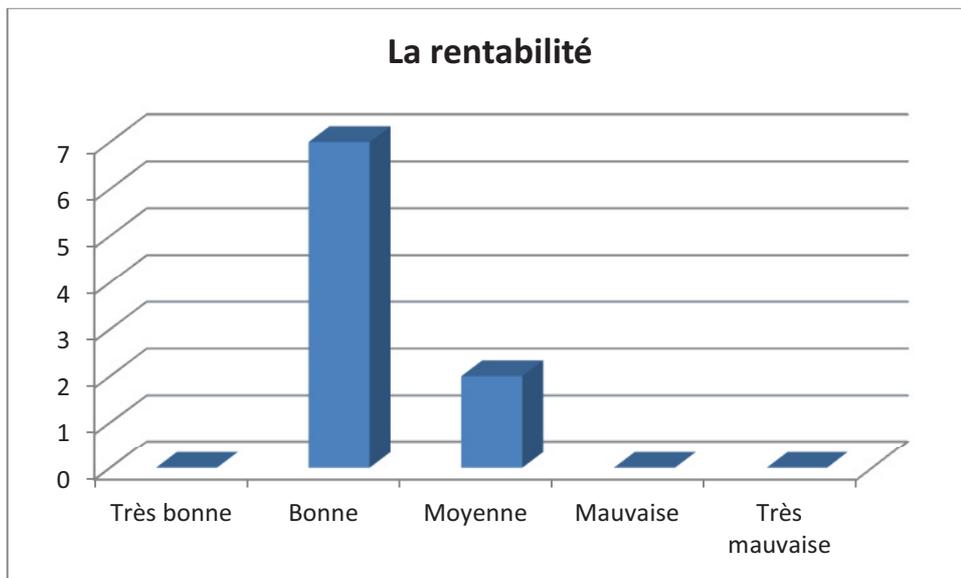
Tableau 35. La rentabilité de l'entreprise

La rentabilité de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	0	0
Bonne	7	78 %
Moyenne	2	22 %
Mauvaise	0	0
Très mauvaise	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

Source : établis par nos soins à partir des questionnaires

**Commentaire:** l'analyse des réponses obtenues concernant la performance financières des entreprises de l'échantillon fait ressortir que la majorité des responsables interrogés considèrent que la rentabilité de leur entreprise est bonne et d'autres la considère seulement comme moyenne (ENIEM et NAFTAL).

Graphe 26. La rentabilité de l'entreprise



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### Discussion:

L'analyse des réponses obtenues concernant la performance des entreprises montre que toutes les réponses sont globalement positives. En effet, les répondants estiment que tous les indicateurs de la performance sont plus ou moins bons. C'est le cas pour la performance sociale, la performance organisationnelle et la performance financière.

**Conclusion:**

La recherche empirique effectuée auprès des neuf entreprises montre que la majorité des entreprises étudiées sont dotées d'un service ou d'une direction RH.

Les résultats obtenus à l'aide de l'enquête font ressortir que les pratiques de gestion de ressources humaines (recrutement, formation, rémunération, gestion des carrières, évaluation du rendement et diffusion d'information) sont plus ou moins appliquées par les entreprises de l'échantillon. Cependant, elles ne sont pas très développées. En effet, beaucoup de pratiques sont utilisées de façons informelles et sans planification à l'exemple des pratiques d'évaluation du rendement et de gestion des carrières.

En ce qui concerne le recrutement, l'ensemble des entreprises recrutent des employés en tenant compte de leurs compétences. Elles utilisent pour cela des entretiens et des tests de sélection. Et en ce qui concerne les pratiques d'accueil et d'intégration, nous remarquons qu'elles sont moyennement appliquées par les entreprises étudiées.

Pour la pratique de la formation, six entreprises ont des programmes de formation qui sont destinés à l'ensemble de leurs employés et les compétences développées par ces programmes sont des compétences techniques en relation avec les postes de travail.

La rémunération incitative est une pratique implantée dans les entreprises algériennes. En effet, la majorité des entreprises enquêtées (sauf une seule) appliquent les primes de rendement pour motiver leur personnel.

En ce qui concerne l'évaluation du rendement, la majorité des entreprises (sauf une seule entreprise) évalue le rendement de leur personnel, à l'aide d'objectifs mesurables et à l'aide de l'observation de leur comportement. Selon les répondants cette évaluation vise à donner une note qui va servir dans l'octroi des primes de rendement, elle vise aussi, dans une moindre mesure, à élaborer les programmes de formation et à effectuer des promotions.

La pratique de gestion des carrières n'est pas appliquée par l'ensemble des entreprises étudiées (trois entreprises n'appliquent pas de gestion des carrières). En plus, même dans les entreprises où elle existe, elle est effectuée sans planification. En effet, elle est effectuée au jour le jour et concerne principalement la promotion qui est une pratique présente dans la majorité des entreprises (sauf dans l'une d'entre elles). En outre, les entreprises se basent dans l'attribution des promotions sur un ensemble de critères tels que l'ancienneté, le rendement et

les compétences des salariés. En effet, les responsables affirment que l'ancienneté ne constitue plus le seul critère utilisé dans la gestion des promotions.

Dans la majorité des entreprises enquêtées, il existe un système de diffusion d'information qui informe le personnel de ce qui se passe dans l'entreprise. La nature de la communication dans ces entreprises est principalement formelle, mais les répondants affirment aussi l'existence d'une communication informelle entre les employés. Par ailleurs, les répondants considèrent que leur personnel est globalement bien informé. Cependant, nous constatons que les informations partagées avec les salariés sont des informations opérationnelles et celles concernant les nouveaux produits et services, par contre la diffusion des informations stratégiques et financières n'est pas très développée.

En ce qui concerne maintenant la performance de ces entreprises, les répondants affirment que la performance de leur entreprise est dans l'ensemble bonne, que ce soit la performance sociale, la performance organisationnelle ou la performance financière. Nous pouvons conclure que l'approche universaliste, qui stipule que l'application de certaine pratique est source de performance, est supportée par nos résultats. Cependant, c'est difficile d'affirmer que cette bonne performance est due principalement à la gestion des ressources humaines dans la mesure où il existe d'autres critères qui entrent en jeu dans la réalisation de la performance des entreprises.

Les résultats auxquels nous sommes arrivés sont prometteurs. Toutefois, cette enquête est basée sur l'avis d'un seul répondant dans chaque entreprise ce qui peut diminuer la fiabilité des résultats obtenus particulièrement dans le cas où une question est mal comprise par le répondant. En effet, d'après les limites que nous avons vu dans la première partie de ce mémoire concernant les recherches effectuées sur le lien entre pratiques de GRH et performance de l'entreprise, la perception qu'un seul répondant peut avoir du niveau d'application des pratiques de GRH ou de la performance de l'entreprise peut être inexacte. Par conséquent, il est nécessaire d'avoir l'avis de plusieurs personnes dans l'entreprise pour avoir des données plus fiables, c'est pour cette raison que nous avons effectué une autre enquête auprès des salariés de deux de ces entreprises qui sont l'entreprise nationale des industries de l'électroménager et la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers. Dans le chapitre suivant nous verrons les résultats de cette étude.

***Chapitre 4***  
***Etude approfondie de la relation***  
***PGRH Performance***  
***dans deux entreprises***  
***publique (ENIEM et NAFTAL)***

## Chapitre 4. Étude approfondie de la relation PGRH-Performance dans deux entreprises publiques (ENIEM et NAFTAL):

### Introduction:

Nous avons constaté dans le chapitre précédent que les pratiques de GRH sont appliquées par la majorité des entreprises et plus particulièrement les entreprises publiques. Cependant, Le Louarn et Wils stipulent que ce n'est pas seulement l'existence de la pratique dans l'entreprise qui compte mais sa mise en œuvre effective sur le terrain. Et pour connaître cette mise en œuvre effective, il faut questionner directement l'employé visé par la pratique de GRH et qui vit directement l'effet des pratiques de GRH. C'est pour cette raison que nous avons voulu faire une autre enquête, cette fois-ci auprès du personnel de deux entreprises publiques de grandes tailles qui sont l'ENIEM et NAFTAL (Tizi-Ouzou) pour connaître leur perception concernant les pratiques de GRH et la performance de leur entreprise.

Nous voulons donc à travers cette recherche savoir si l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) et la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers (NAFTAL) ont une bonne gestion de leur personnel, nous voulons aussi savoir si les salariés sont satisfaits de la politique de gestion des ressources humaines de leur entreprise et enfin nous voulons apercevoir l'effet des pratiques de GRH sur la performance de ces deux entreprises.

La motivation du choix de ces deux entreprises réside dans le fait que ce sont des entreprises publiques de grande taille qui emploie un grand nombre de personnel. De plus, avec la situation économique actuelle, les entreprises publiques sont aussi obligées d'atteindre leurs différents objectifs et doivent se baser pour cela sur l'utilisation efficiente de toutes leurs ressources y compris leurs ressources humaines.

En effet, l'entreprise algérienne est aujourd'hui obligée d'avoir un personnel qualifié et motivé afin de faire face à la concurrence féroce et à l'environnement concurrentiel turbulent et évolutif dans lequel elle évolue. Pour réussir les entreprises algériennes n'ont pas d'autres choix que d'avoir une politique RH cohérente pour attirer, développer et fidéliser leur personnel.

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus grâce à cette étude empirique afin de répondre à notre questionnement de recherche portant sur le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises.

Nous allons présenter dans la première section de ce chapitre notre champ d'observation, c'est-à-dire les deux entreprises où nous avons effectué cette recherche ainsi que la présentation de l'échantillon prélevé dans ces deux entreprises. Ensuite, nous

analyserons dans une deuxième section les pratiques de GRH appliquées par l'ENIEM et NAFTAL à travers l'analyse de la perception des salariés et dans une troisième et dernière section nous analyserons la performance de ces deux entreprises.

Section 1. Présentation des entreprises NAFTAL et ENIEM:

Nous allons d'abord présenter les informations permettant d'identifier NAFTAL ensuite, nous allons présenter de la même manière l'ENIEM.

Sous-section 1. Présentation de la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers<sup>1</sup>:

Dans cette première sous-section, nous allons présenter la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers (son historique, ses missions, son organisation, son personnel...).

1.1. Historique : la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers est une filiale de SONATRACH. Elle a été créée en 1987 par décret n° 80-101 du 6 avril 1980, l'entreprise ERDP/NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenus et gérés auparavant par SONATRACH. L'ERDP/NAFTAL est entrée en activité le 1<sup>er</sup> janvier 1982. Sa mission consistait à prendre en charge le raffinage et la distribution des produits pétroliers en Algérie. En 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 27 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises:

- NAFTEC chargée du raffinage du pétrole;
- NAFTAL chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

En effet, en Août 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution qui est réservée à une nouvelle entité (NAFTEC). Elle est désormais chargée uniquement de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés. En 1998, elle change de statut et devient société par actions et filiale à 100% de SONATRACH.

1.2. La mission de l'entreprise : NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis l'année 2002, elle cherche à s'internationaliser en essayant de pénétrer les marchés de certains pays limitrophes.

---

<sup>1</sup> Documents internes de l'entreprise NAFTAL

NAFTAL remplit trois fonctions essentielles qui sont:

- . Approvisionnement
- . Stockage des produits
- . Ventes des produits et prestations de services.

1.3. La situation géographique: le siège social de l'entreprise mère se situe au chef lieu de la wilaya d'Alger. Les différents districts sont implantés dans différentes wilayas. En ce qui concerne le district de Tizi-Ouzou, il est implanté à la zone industrielle Aissat Idir de Oued Aissi à 7 Kms du chef lieu de la wilaya. Il couvre une importante zone d'influence regroupant la wilaya de Tizi-Ouzou, une partie de la wilaya de BOUMERDES et l'agence commerciale de BEJAIA.

1.4. L'organisation de NAFTAL: Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose d'un réseau de distribution assez dense, organisé de manière à satisfaire toutes les exigences de la clientèle et géré par une direction générale implantée à Alger et d'unités administratives décentralisées appelées districts intervenant chacune dans deux à trois wilayas de façon à couvrir l'ensemble du territoire national.

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marine (pour les districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque Aéroport civil implanté au niveau du territoire national), d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins).

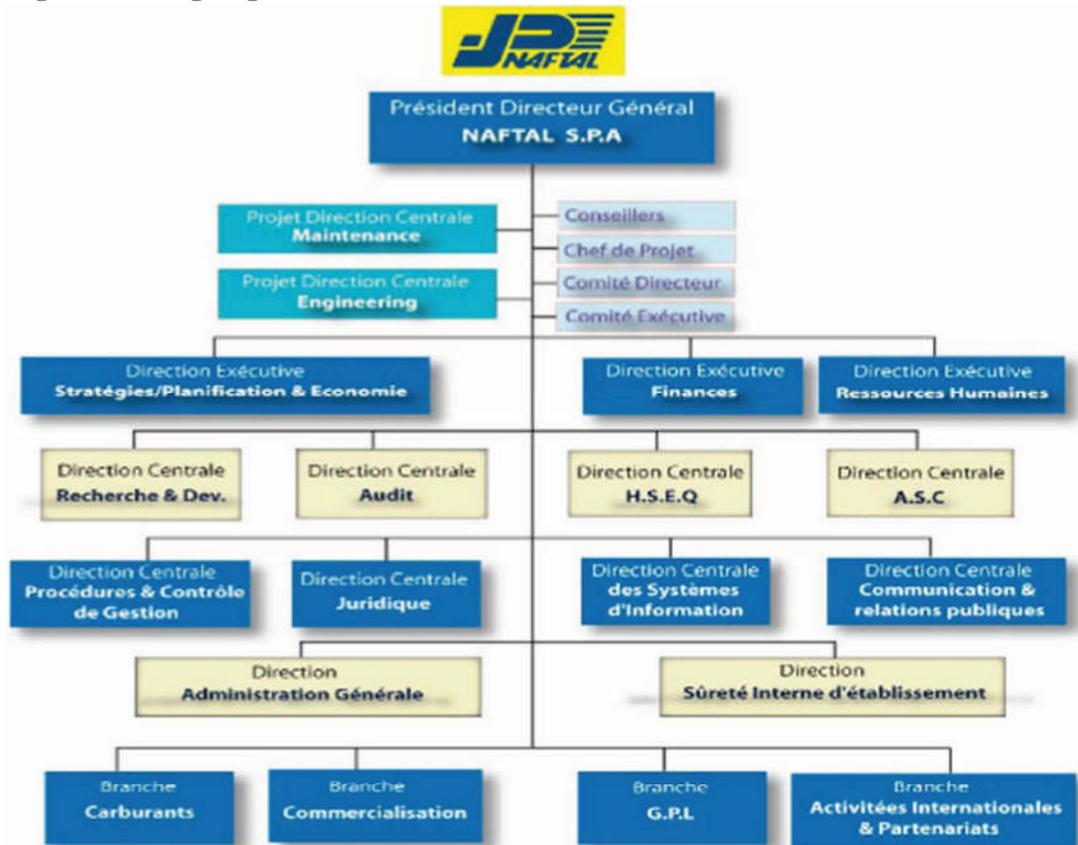
L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux:

- I. Assemblée Générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire à 100% des actions de NAFTAL.
- II. Conseil d'Administration comprenant un Président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et d'un représentant syndical).
- III. Président Directeur Général et son staff composé de Conseillers Principaux et de Conseillers.
- IV. Branches (Commercialisation, Carburants, GPL, Activités Internationales)
- V. Directions Exécutives (Finances et Comptabilité, Ressources Humaines, Stratégie, Planification, Economie SPE)
- VI. Directions Centrales (Audit, Procédures et Contrôle de gestion, Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité HSEQ)
- VII. Directions (Administration Générale, Affaires Sociales et Culturelles)

Les Branches sont considérées comme des structures opérationnelles et organisées elles-mêmes en plusieurs niveaux:

1. Niveau central : Directions d'activités et de produits, départements et services.
2. Niveau décentralisé: districts (unités administratives), centres et antennes administratives au niveau de chaque wilaya (il existe 21 districts rattachés à la Branche commercialisation et 19 districts relevant de la branche GPL).

Figure 12. Organigramme de NAFTAL:



Source : document interne de NAFTAL

1.5. La stratégie de NAFTAL: A travers son plan de développement, NAFTAL vise un double objectif: poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers et améliorer sa qualité de service. Les principales actions menées par NAFTAL pour arriver à ces objectifs portent sur:

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage.
- La mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielle.
- La modernisation et l'extension de son réseau de stations-service.

- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention.
- La promotion de ses produits propres : GPL et essence sans plomb

1.6. Présentation de NAFTAL Tizi-Ouzou et de son personnel: Nous allons présenter en premier lieu le district de Tizi-Ouzou et par la suite nous allons présenter son personnel.

1.6.1. Présentation du district de Tizi-Ouzou : Le district commercialisation de Tizi-Ouzou, se situe dans la zone industrielle d'Oued Aissi, il couvre une importante zone d'influence regroupant la wilaya de Tizi-Ouzou, une partie de la wilaya de Boumerdes et l'agence commerciale de Bejaia. Le district a comme mission principale le stockage, la distribution et la commercialisé des produits pétroliers, il assure également la bonne exploitation et la maintenance des infrastructures qui lui sont alliées, ainsi que le suivi et le contrôle des activités des antennes qui lui sont affiliées.

1.6.2. Le personnel de l'entreprise: Comme déjà cité, NAFTAL a trois fonctions: approvisionnement, stockage et ventes des produits et prestations de services. Pour cela, elle est dotée de moyens humains considérables, son effectif global est d'environ 33000 personnes.

En ce qui concerne NAFTAL Tizi-Ouzou, elle dispose d'un personnel varié en termes de compétences. Ainsi nous avons les cadres supérieurs, les cadres moyens, les agents de maîtrises et les agents d'exécution. Le tableau suivant montre la composition du personnel selon les catégories socioprofessionnelle pour l'année 2016.

Tableau 36. Effectif de NAFTAL Tizi-Ouzou selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe:

Nature de la catégorie	Cadres supérieurs	Cadres	Agents de maîtrises	Agents d'exécution	Total
Hommes	01	61	147	262	471
Femmes	01	38	13	8	60
Total	02	99	160	270	531

Source: rapports de gestion de NAFTAL (Tizi-Ouzou), 2016

A partir de ce tableau, nous remarquons que les agents d'exécution et les agents de maîtrises représentent les catégories les plus importantes dans l'entreprise et que le personnel

de NAFTAL est représenté dans la majorité par des hommes (471) contre 60 femmes. Cela est expliqué par la nature de l'activité de l'entreprise.

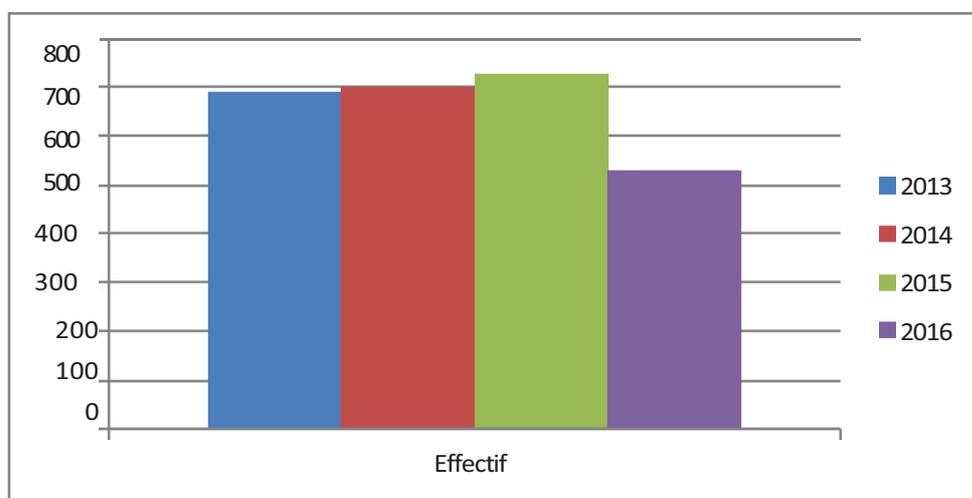
Le tableau suivant permet de voir l'évolution des effectifs de l'entreprise durant la période 2013 à mai 2016.

Tableau 37. Evolution des effectifs du district de NAFTAL Tizi-Ouzou de 2013 à 2016

année	2013	2014	2015	2016
Effectif	689	701	726	531

Graph 27. Evolution de l'effectif de NAFTAL

Source : fait par nous-mêmes à partir du tableau ci-dessus



Nous remarquons que, de 2013 à 2015 l'effectif de l'entreprise a augmenté (de 689 à 726), mais depuis le début de l'année 2016, l'effectif a diminué de 195 agents, de 726 agents en décembre 2015 à 531 employés en 2016. Cette baisse de l'effectif peut être expliquée par la baisse des prix du pétrole et de la politique d'austérité prônée par l'Etat.

Sous-section 2. Présentation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager<sup>2</sup> :

Dans cette deuxième sous-section, nous allons présenter l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (son historique, ses missions, son organisation, son personnel...).

2.1. Historique de l'entreprise: L'ENIEM est une entreprise publique économique de droit Algérien. Elle est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et montage de matériel électronique et électrique (SONELEC), elle a été créée par décret numéro 83/19 du 2 janvier 1983. Dans le cadre de réformes économiques décidées par le

<sup>2</sup> Documents internes de l'ENIEM.

gouvernement, elle est passée à l'autonomie en octobre 1989 et dénommée ENIEM/EPE/SPA et s'est vue doter d'un capital social de 40.000.000,00 DA. Détenu dans sa totalité par la société de gestion des participations SGP INDELEC (industrie électrodomestique), ce dernier a connu bien des évolutions, estimé à 2.957.500.000,00 DA en 1996 il a atteint les 10.279.800.000 DA en 2009.

Le développement de l'ENIEM s'est fait par étapes précises à savoir:

-la période 1977-1980: C'est la phase de démarrage et de stabilisation de la production du complexe d'appareils ménager par la société DIAG (société Allemande) et les produits fabriqués sont les petits appareils ménagers tels que les moulins à café, les sèche-cheveux.

-la période 1980-1983: c'est la phase de maîtrise du processus de fabrication et de montage par la main-d'œuvre algérienne. Cette phase se caractérise par:

- le montage des premiers climatiseurs;
- début de la production des chauffes bains;
- introduction du montage de petits appareils ménagers.

-la période 1983-1985: c'est la phase de création de l'ENIEM à partir de la restructuration de SONELEC.

-la période de 1986-1988: c'est la phase de la mise en place de la nouvelle ligne de réfrigérateurs et congélateurs par le partenaire japonais Mitsui-Toshiba.

-la période de 1989-1993: c'est la phase d'entrée en production de la nouvelle unité de cuisinières par le partenaire italien Intercoop/Techno gaz. Notons aussi, le passage de l'ENIEM, en octobre 1989, à l'autonomie. C'est à cette période aussi qu'a commencé la production de congélateurs horizontaux en partenariat avec le libanais Lematic et la reprise de montage des petits appareils ménagers et la réalisation du radiateur gaz butane à panneaux catalytiques.

-la période de 1994-1998: c'est la phase de l'entrée en production de réfrigérateurs 520 L et du montage de petits appareils ménagers en partenariat avec ITALISTAMP. C'est aussi en 1998 que l'ENIEM a obtenu la certification ISO par l'organisme français AFAQ/AFNOR.

1.2. Les objectifs et missions de l'ENIEM: l'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions et d'assurer ainsi ses missions.

2.2.1. Les objectifs de l'entreprise : l'ENIEM poursuit plusieurs objectifs, à savoir:

- L'amélioration du chiffre d'affaire;
- La satisfaction des clients;

- Le maintien de sa position concurrentielle et la conquête des marchés extérieurs;
- La maîtrise et la réduction au maximum des coûts de production;
- La valorisation des ressources humaines;
- L'augmentation du volume de production;
- L'augmentation des taux d'intégration;
- L'amélioration du design et de la qualité des produits;
- L'amélioration et la gestion des déchets et la formation du personnel la dessus;
- La rationalisation de la consommation des énergies et des fluides;
- La prévention des risques de pollution et la sensibilisation des parties intéressées.

2.2.2. Les missions de l'ENIEM : l'entreprise a pour mission la production, le montage, le développement et la recherche dans les différentes branches de l'électroménager, notamment:

- Les appareils domestiques ménagers tels que: les réfrigérateurs, les cuisinières,.. etc.
- Les appareils d'éclairage;
- Les produits sanitaires.

2.3. Situation géographique: L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est implantée à Tizi-Ouzou, où elle a bénéficié de plusieurs avantages en infrastructures externes consistants en les routes, dont la route nationale n°12 et la voie ferrée Alger -Tizi-Ouzou. Le siège social de l'entreprise mère se situe au chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Et les unités de production Froid, Cuisson et Climatisation sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir de Oued Ais si à 7 Kms du chef lieu de la wilaya.

L'entreprise dispose aussi de deux filiales : la filiale sanitaire EIMS est installée à Méliana, Wilaya de Ain Defla depuis 2005, et la filiale lampe FILAMP à Mohammadia, Wilaya de Mascara.

2.4. Organisation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager: L'ENIEM s'est réorganisée en centre d'activités stratégiques qui s'articulent autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers. La structure de l'ENIEM comporte:

1. La direction générale: dont le siège social se trouve au boulevard Stiti à Tizi-Ouzou et qui est chargée de la définition de la stratégie globale de l'entreprise et a aussi pour rôle d'orienter, d'assister, de conseiller et de contrôler ces différentes unités.

La direction générale comprend six directions à savoir:

- Direction industrielle;
- Direction du développement et de partenariat;
- Direction des finances et comptabilité;
- Direction des ressources humaines;

- Direction de planification et de contrôle de gestion;
- Direction de marketing et communication.

2. Les unités: l'ENIEM dispose de trois unités de production spécialisées par produits, une unité commerciale et une unité de prestation technique:

-Unité Froid: cette unité est spécialisée dans la production et l'assemblage des produits de froid domestique comme les réfrigérateurs et congélateurs;

-Unité Cuisson: cette unité est spécialisée dans la fabrication, l'assemblage et le développement des produits de cuisson à gaz butane ou mixte ainsi que tout produits de technologie similaire,

-Unité climatisation: cette unité est spécialisée dans la fabrication des climatiseurs, des chauffes bains, des radiateurs à gaz butane, des machines à laver et des comptoirs et armoires frigorifiques,

-Unité de prestations techniques: cette unité est chargée de gérer, d'exploiter et d'entretenir les moyens techniques communs utilisés dans les processus de production des autres unités. En effet, elle a pour rôle l'entretien des différents équipements, des engins et des bâtiments, ainsi que la production des pièces de rechange mécanique, la gestion informatique du complexe d'appareils ménager, le transport de marchandise, la surveillance du site...

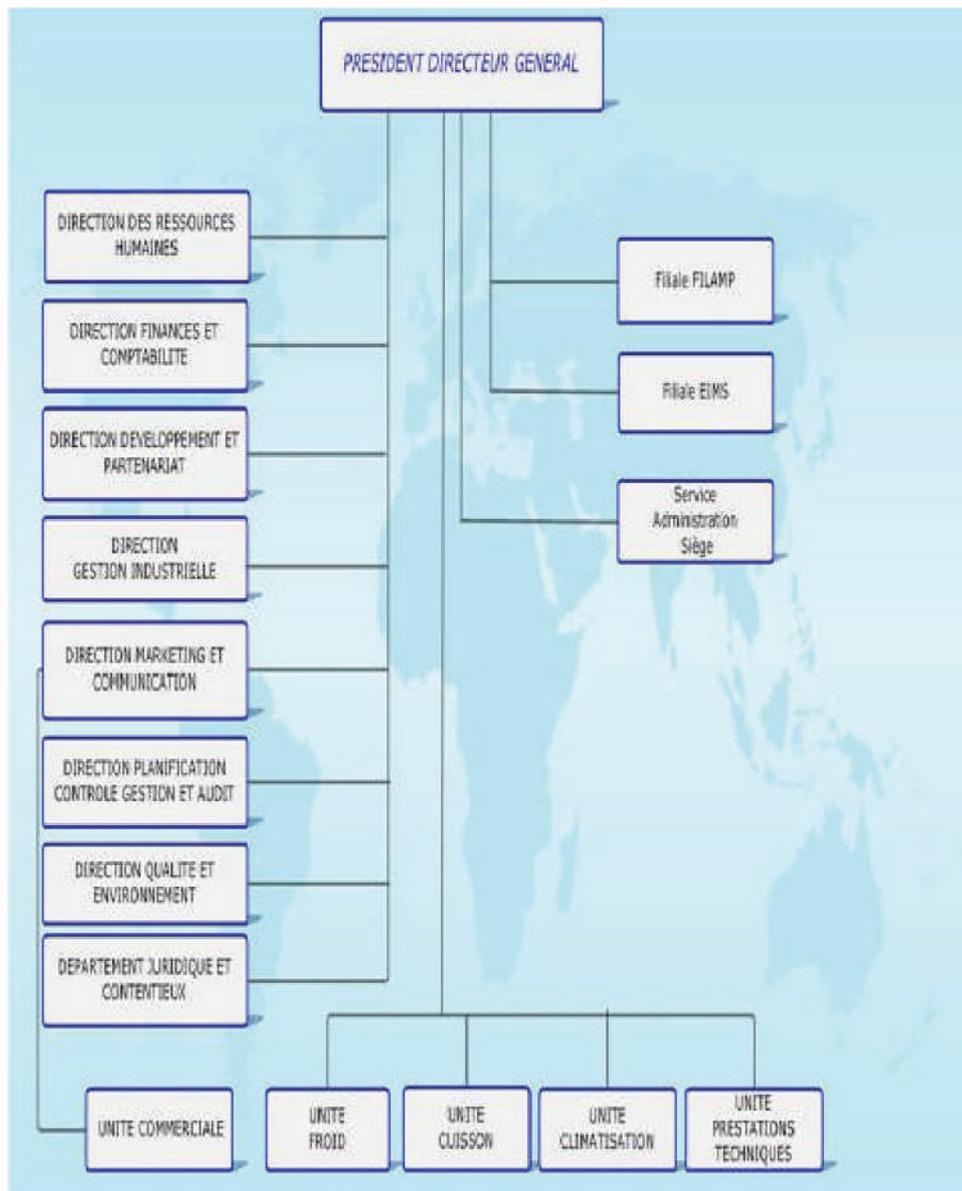
-L'unité commerciale : elle est chargée de la commercialisation de tous les produits de l'ENIEM mais aussi du marketing, du service après vente et de la gestion des stocks des produits finis.

3. Les filiales : l'ENIEM dispose aussi de deux filiales:

-la filiale sanitaire ou EIMS (l'entreprise industrielle de matériel sanitaire) est créée en 1979 et installée à Miliana (wilaya de Aïn Defla. Cette entreprise est spécialisée dans la fabrication des produits sanitaires (baignoires, lavabos, éviers, etc.)

-la filiale lampe ou FILAMP est créée en 1979 et située à Mohammadia (wilaya de Mascara). Elle est spécialisée dans la fabrication des produits d'éclairage : lampes d'éclairages domestiques et lampes de réfrigérateurs.

Figure 13. Organigramme de l'ENIEM:



Source: documents interne de l'ENIEM

2. 5. Le personnel de l'entreprise: L'ENIEM dispose d'un personnel qualifié apte à maîtriser toute technologie nouvelle grâce à son degré de qualification élevé et son aptitude à s'adapter et peut être développé comme un facteur clé de succès pour l'entreprise s'il est bien exploité.

En effet, l'ENIEM dispose d'un personnel varié en termes de compétences composé de plusieurs catégories socioprofessionnelles : des cadres supérieurs, des cadres moyens, des agents de maîtrise au niveau des postes de responsabilité, tout comme un personnel d'exécution au niveau des unités de production.

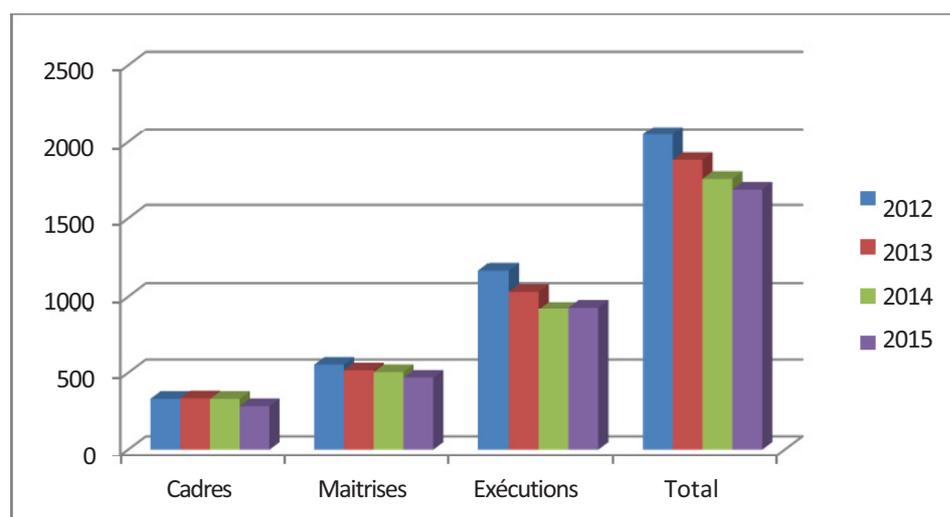
La composition du personnel de l'ENIEM selon les catégories socioprofessionnelles pour les exercices 2012-2013-2014 et 2015 est représentée dans le tableau suivant.

Tableau 38. La composition du personnel de l'ENIEM/2012-2013-2014-2015

Catégories socioprofessionnelles	Effectif en 2012	Effectif en 2013	Effectif en 2014	Effectif en 2015
Cadres	331	335	331	284
Maîtrises	553	517	505	469
Exécutions	1167	1032	916	930
Total	2051	1884	1752	1 684

Source: rapports de gestion de l'ENIEM 2012-2013-2014-2015.

Graph 28. L'organigramme de la composition du personnel de l'ENIEM par catégories socioprofessionnelles.



Source: établi par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

Commentaire : Nous remarquons que l'effectif de l'ENIEM n'arrête pas de diminuer d'année en année. En effet, l'effectif inscrit en 2015 à l'ENIEM s'établit à 1 684 contre 1.752 en 2014, soit une baisse de 68 agents, et contre 1.884 en 2013, soit une baisse de 132 agents et 2051 en 2012, soit une baisse de 299 agents. Cette tendance s'explique par des départs en retraite massifs (267 travailleurs contre 135 nouvelles recrues en 2014).

Sous-section 3. Caractéristiques de l'échantillon prélevé à NAFTAL et à l'ENIEM:

Il s'agit d'identifier les éléments concernant le personnel de l'entreprise, à savoir: l'âge, le sexe, la catégorie socio-professionnelle, le niveau scolaire et l'ancienneté des répondants.

### 3.1. Répartition de l'échantillon selon l'âge:

Tableau 39. Répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
20-30	6	20%	19	41%
30-45	18	60%	22	44%
45-55	6	20%	10	13%
55etplus	0	0	2	2%
Total	30	100 %	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: nous constatons que 60 % des salariés qui ont répondu au questionnaire à NAFTAL ont un âge compris entre 30 et 45 ans, 20 % des répondants ont un âge compris entre 20 et 30 ans et 20 % d'autres ont entre 45 et 55 ans.

A l'ENIEM, la majorité des répondants au questionnaire est composée de jeunes salariés, 44 % d'entre eux ont un âge compris entre 30 et 45 ans, 41 % ont un âge compris entre 20 et 30 ans, 13% ont un âge compris entre 45 et 55 et seulement 2 % ont 55 ans et plus.

### 3.2. Répartition de l'échantillon selon le sexe:

Tableau 40. Répartition de l'échantillon selon le sexe des répondants

sexe	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Homme	17	57%	34	61%
Femme	13	43%	19	39%
Total	30	100 %	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: nous constatons que 57 % des répondants à NAFTAL sont des hommes tandis que 43 % des répondants sont des femmes. Nous remarquons également que 61 % des répondants à l'ENIEM sont des hommes, et 39 % sont des femmes.

### 3.3. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle:

Tableau 41. Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle

Catégoriesocioprofessionnelle	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Cadre	20	67%	10	51%
Maitrise	6	20 %	16	30 %
Exécution	4	13 %	27	19 %
Total	30	100 %	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: à NAFTAL, nous constatons que la majorité des répondants (67 %) appartiennent à la catégorie des cadres, 20 % sont de la catégorie des agents de maîtrise et 13 % sont de la catégorie des agents d'exécution. L'échantillon de l'ENIEM est composé de 51% de salariés appartenant à la catégorie des cadres, 30 % de la catégorie des agents de maîtrise, 19 % de la catégorie des agents d'exécution.

### 3.4. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté:

Tableau 42. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
moins d'une année	0	0	2	4 %
entre 1 an et 5 ans	6	20 %	15	33 %
entre 6 et 15 ans	10	34 %	14	24 %
entre 15 et 25 ans	6	20%	6	13%
plus de 25 ans	1	3 %	6	13 %
sans avis	7	23%	10	13%
TOTAL	30	100	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: 34 % des répondants à notre questionnaire dans la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers ont une ancienneté comprise entre 6 et 15 ans, 20 % ont une ancienneté comprise entre 1 an et 5 ans, et 20 % des répondants ont aussi une ancienneté entre 15 et 25 ans, 3 % ont une ancienneté de plus de 25 ans, et 23 % des répondants au questionnaire n'ont pas cité leur ancienneté dans l'entreprise.

33 % des salariés interrogés à l'ENIEM ont une ancienneté comprise entre 1 an et 5 ans, 24 % des salariés interrogés ont une ancienneté comprise entre 6 et 15 ans, 13 % des interrogés ont une ancienneté comprise entre 15 et 25 ans, 13 % aussi des répondants ont une ancienneté de plus de 25 ans et 4 % ont une ancienneté de moins une année.

### 3.5. Répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire:

Tableau 43. Répartition de l'échantillon selon le niveau scolaire

Niveau scolaire	NAFTAL	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Primaire	1	3%	1	2%
Moyen	2	7%	13	26%
Secondaire	7	23 %	17	37 %
Universitaire	20	67 %	22	35 %
Total	30	100	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: à NAFTAL, nous constatons que 67 % des répondants ont un niveau universitaire, 23 % des répondants ont un niveau secondaire, 7 % ont un niveau moyen et 3 % ont un niveau primaire.

Dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, nous remarquons que 37 % des répondants ont un niveau secondaire, 35 % ont un niveau universitaire, 26 % des interrogés ont un niveau moyen et 2 % ont un niveau primaire.

Après la présentation des caractéristiques de l'ENIEM et de NAFTAL ainsi que des échantillons prélevés dans ces deux entreprises, nous allons passer à l'analyse des résultats obtenus. Nous allons commencer premièrement par l'analyse des pratiques de GRH appliquées par ces deux entreprises et par la suite nous allons analyser leurs performances.

## Section 2. Analyse des pratiques de gestion des ressources humaines appliquées par l'ENIEM et NAFTAL:

Cette section est organisée comme suit:

- présentation des réponses obtenues grâce au questionnaire pour chaque pratique;
- discussion sur la pratique.

### Sous-section 1.Le recrutement:

Le recrutement renvoie au processus de recrutement, de sélection et d'accueil des effectifs. Nous distinguons deux formes de recrutement : le recrutement externe et le recrutement interne. Le recrutement externe dans les deux entreprises s'effectue à l'occasion de la vacance d'un poste et doit se faire après épuisement des possibilités de recrutement interne.

#### 1.1. Présentation des réponses obtenues à l'aide du questionnaire concernant la pratique du recrutement:

##### 1. Avez-vous effectué un test lors de votre recrutement?

Tableau 44. Avez-vous effectué un test lors de votre recrutement?

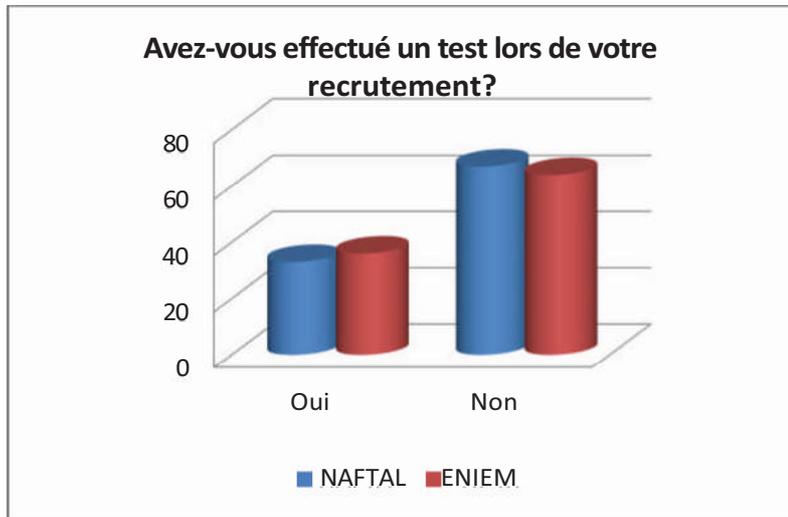
	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Oui	10	33%	19	36%
Non	20	67%	34	64%
Total	30	100%	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: les réponses obtenues montrent que seuls 33 % des répondants ont passé un test lors de leur recrutement par NAFTAL et les 67 % restant n'ont effectué aucun test.

À l'ENIEM seuls 36 % des répondants ont affirmé avoir effectué un test avant d'être recruté par l'entreprise et les 64 % restant disent qu'ils n'ont effectué aucun test de sélection.

Graph 29. Application des tests de sélection par les deux entreprises



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

2. Selon vous, comment se fait le recrutement dans l'entreprise?

Tableau 45. Recrutement selon compétences ou favoritisme

	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Selon les compétences, habilités et savoir-faire	21	70 %	32	60 %
Selon les affinités et le favoritisme	4	14 %	14	26 %
Les deux à la fois	4	13 %	5	10 %
Pas d'avis	1	3%	2	4%
Total	30	100 %	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: nous constatons que 70 % des répondants estiment que le recrutement se fait sur la base des compétences, habilités et savoir-faire, seuls 14 % des répondants disent que le recrutement est basé sur le favoritisme et les relations, 13 % des répondants pensent que le recrutement se fait selon les deux propositions à la fois.

À l'ENIEM, 60 % des répondants pensent que le recrutement est basé sur des critères objectifs (compétences, habilités...) contre 26 % d'entre eux qui pensent que le processus de recrutement est basé sur des critères subjectifs (famille, amis...) et 10 % des répondants pensent que le recrutement se fait selon les deux propositions à la fois.

Graph 30. Sur quelles bases le recrutement se fait-il?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

### 1.2. Discussion:

Selon les responsables de ces deux entreprises, le processus de recrutement s'enclenche généralement lorsque le besoin se fait sentir et après épuisement de toutes les possibilités offertes par les ressources internes disponibles. Chaque direction ou unité exprime ses besoins en personnel ensuite elle le soumet à la DRH puis à la direction générale chargée de le valider. Après la validation des besoins en personnel, la DRH lance les avis de recrutement. Ensuite, l'unité de recrutement procède à la publication d'une annonce de recrutement dans les journaux nationaux (2 journaux au minimum), dont une copie destinée à l'agence nationale d'emploi (ANEM) indiquant la désignation du poste à pourvoir et les exigences du poste. Puis, une présélection des candidatures est faite par rapport aux critères du poste et à la fin un candidat va être choisi pour intégrer l'entreprise.

D'après l'analyse des données issues des entretiens et du questionnaire, nous constatons que dans les deux entreprises la description des emplois existe pour chaque poste, ce qui permet de formaliser des critères de sélection explicites, c'est-à-dire en fonction du profil de l'emploi à pourvoir. Cependant, les pratiques de sélection comportent d'importantes lacunes et leur usage n'est pas généralisé. En effet, la majorité des salariés interrogés n'ont effectué aucun test de sélection lors de leurs recrutements il y a donc un manque de rigueur dans l'application des pratiques de sélection ce qui peut entraîner des conséquences désastreuses pour l'avenir des entreprises.

Par ailleurs, nous constatons que les critères de recrutement ont évolué dans le sens d'une gestion par les compétences. En effet, le recrutement, selon les répondants, est de plus en plus basé sur des critères rigoureux. Mais, il est facile d'imaginer que cette procédure soit

facilement contournée par des pratiques relationnelles et arbitraires. Dans ce sens, nous déplorons la persistance des pratiques qui ont tendance à privilégier les candidats recommandés par un ami ou par un membre de leur famille déjà en poste ou ceux recrutés suite au décès d'un parent travaillant déjà dans l'entreprise.

#### Sous-section 2. La formation:

Les responsables de la formation dans les deux entreprises estiment que pour contribuer à la performance de l'entreprise les salariés doivent avoir des compétences et des connaissances qu'ils faut actualiser et améliorer continuellement par des programmes de formation et de développement de compétences. C'est pour cette raison que les dirigeants accordent une grande importance à la pratique de formation. En effet, les deux entreprises mettent en place des programmes de formation qui concerne divers thèmes et qui sont destinés aux différentes catégories socioprofessionnelles. En plus, la législation algérienne fixe au préalable le montant maximal de formation qui est limité à 2 % de la masse salariale: 1% pour la formation et 1 % pour l'apprentissage.

Par ailleurs, les programmes de formation à l'ENIEM et à NAFTAL visent une diversité de savoirs, ces savoirs sont:

- le savoir-faire (compétences techniques)
- le savoir-être (compétences relationnelles)
- les savoirs théoriques (les compétences conceptuelles)

#### 2.1. Présentation des réponses obtenues concernant la formation:

##### 1. le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel?

Tableau 46. Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel?

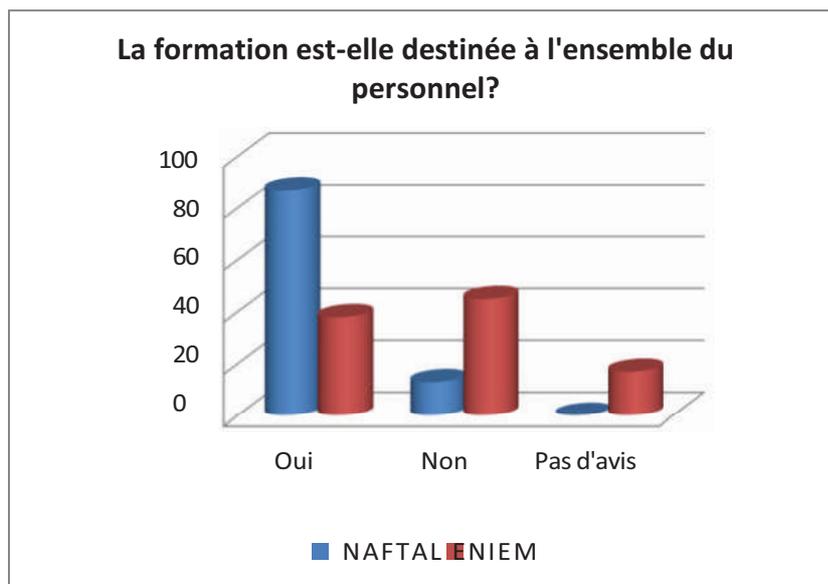
	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Oui	26	87%	20	38%
Non	4	13%	24	45%
Pas d'avis	0	0	9	17%
Total	30	100 %	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: la majorité des répondants (87 %) dans l'entreprise NAFTAL estime que le programme de formation est destiné à l'ensemble du personnel contre 13 % des répondants qui pensent que ce n'est pas le cas.

A l'ENIEM seuls 38 % des répondants pensent que la pratique de formation est destinée à l'ensemble du personnel contre 45 % des répondants qui pensent que cette pratique n'est destinée qu'à une catégorie seulement à savoir la catégorie des cadres.

Graph 31. Le programme de formation concerne-t-il l'ensemble du personnel?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

2. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation durant votre carrière dans l'entreprise?

Tableau 47. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation?

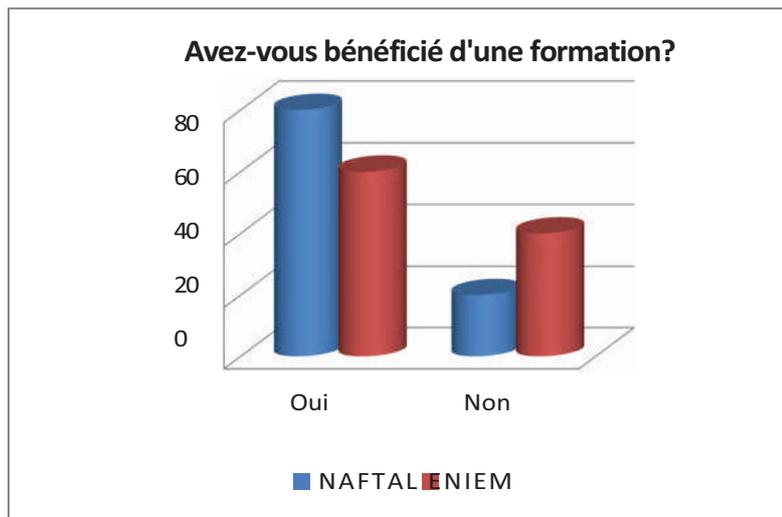
	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Oui	24	80%	32	60%
Non	6	20%	21	40%
Total	30	100 %	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: nous remarquons que 80 % des répondants de NAFTAL ont déjà bénéficié d'une formation pendant leur carrière dans l'entreprise, contre 20 % qui n'ont bénéficié d'aucune formation.

60 % des interrogés dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager ont déjà bénéficié du programme de formation au moins une fois pendant leur carrière dans l'entreprise contre 40 % qui n'ont bénéficié d'aucune formation.

Graph 32. Avez-vous bénéficié d'une formation depuis votre recrutement par l'entreprise?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

3. A la fin de votre formation, avez-vous pu acquérir de nouvelles connaissances que vous utilisez dans les tâches quotidiennes de votre travail?

Tableau 48. Acquisition de compétences à la fin de la formation

	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Oui	24	80%	23	43%
Non	0	0	9	17%
Pas d'avis	6	20 %	21	40 %
Total	30	100%	53	100%

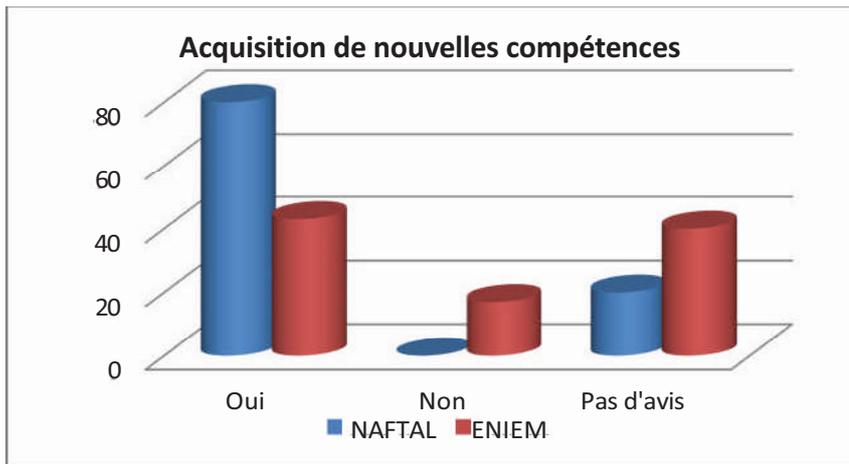
Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: à NAFTAL, 80 % des répondants ont affirmé que les connaissances apprises au cours des programmes de formations sont utilisées dans l'exécution quotidienne de leur travail. En effet, ces connaissances les aident à bien effectuer leurs tâches quotidiennes, les aident aussi à connaître les pratiques les plus performantes concernant leur travail. Seulement 20 % d'entre eux sont neutres et estiment qu'ils ne peuvent pas s'exprimer sur la question parce qu'ils n'ont pas effectué auparavant de formation.

À l'ENIEM, 43 % des enquêtés disent qu'ils appliquent les connaissances apprises au cours des séances de formation dans l'exécution quotidienne de leur travail, 17 % des répondants pensent qu'ils n'appliquent pas ces connaissances, ils estiment que les actions de formation ne répondent pas aux exigences du poste occupé et n'apportent pas un plus à leurs compétences. Concernant les interrogés qui n'ont pas répondu à cette question, ils représentent les salariés qui n'ont pas effectué de formation auparavant.

Graphe 33. Acquisition de compétences à la fin de la formation

Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut



4. Voulez-vous bénéficier d'une formation?

Tableau 49. Besoins en formation

	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Oui	29	97%	48	91%
Non	1	3%	9	9%
Total	30	100 %	53	100 %

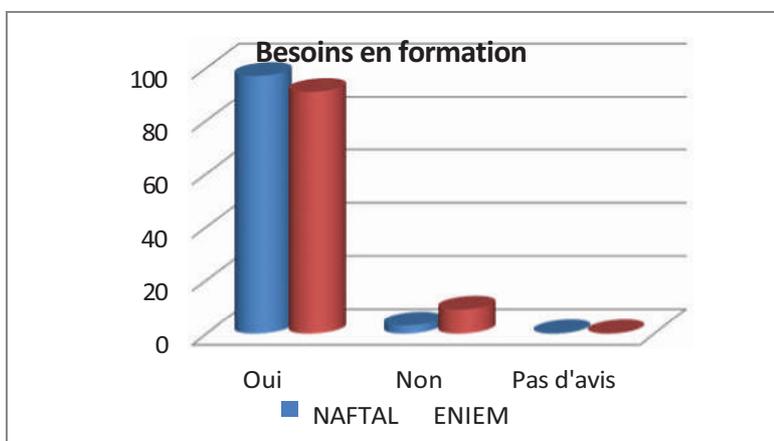
Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: 97 % des répondants à NAFTAL ressentent le besoin d'actualiser et de développer leurs compétences contre 3 % qui disent qu'ils ne veulent pas de formation.

91 % des répondants de l'ENIEM veulent bénéficier de formation contre 9 % qui disent qu'ils ne ressentent pas le besoin de bénéficier de formation. Les salariés ne souhaitant pas bénéficier de formation représentent les employés expérimentés et qui sont en fin de carrière.

Graphe 34. Besoins en formation

Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut



## 2.2. Discussions:

Le processus de formation à l'ENIEM et à NAFTAL est globalement le même, il est composé des étapes suivantes:

1. Définition des objectifs annuels de formation: qui doivent découler des objectifs stratégiques qui sont fixés par la direction générale.

2. Identification des besoins de formation: les responsables de structures (chef de service, chef de département) essaient de détecter et recensé les besoins de formations à travers l'analyse des écarts de compétences des salariés et ensuite ils informent les responsables de formation des différentes unités. Les salariés peuvent aussi exprimés leurs besoins en formation. Cependant, les responsables de la formation à l'unité Froid de l'ENIEM nous ont affirmé qu'il n'y a pas d'initiatives dans ce sens, au moins pour la catégorie des agents d'exécution et de maîtrise.

Ensuite l'ensemble des besoins en formation doit être recensés à travers les différentes unités (pour l'ENIEM) et des différents districts (NAFTAL). Et la synthèse de tous ces besoins est répertoriée et soumis aux responsables des ressources humaines et les directeurs des unités et district, puis présenter au directeur des ressources humaines et enfin au directeur général de l'entreprise. C'est à cette étape que seront définies les grandes priorités et axes du programme de formation et du budget qui lui est alloué pour chaque division.

Il faut savoir aussi, que l'ensemble des formations recensées ne va pas obligatoirement être validées par la direction. En effet, certaines formations peuvent être annulées ou reportées en fonction des priorités de l'entreprise.

3. Exécution des actions du programme de formation: avant de commencer l'exécution du programme de formation, les responsables de formation doivent décider si la formation va se faire à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur. En effet, l'entreprise doit décider quels organismes vont être choisis pour assurer la formation en fonction de plusieurs critères tels que l'expérience de ces écoles, les prix proposés, la possibilité de réaliser la formation dans l'entreprise. En effet, le programme de formations peut être réalisé par:

- des formations internes susceptibles d'être réalisées à l'intérieur de l'entreprise par un formateur interne. Pour cela, l'ENIEM dispose de formateurs internes qualifiés dans différents domaines, et NAFTAL dispose de deux centres de formation interne, l'un est situé à El khroub et l'autre à Oran;

- des formations intra qui sont réalisées au sein des entreprises par des organismes externes spécialisés;

- des formations externes qui se feront à l'extérieur des entreprises par des organismes spécialisés en la matière.

Ensuite, les salariés choisis pour effectuer ces formations sont informés des modalités c'est-à-dire le lieu de formation (l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur), la période de la formation (tous les jours ou une fois par semaines ou autres). Les employés sont informés aussi des objectifs de la formation et des connaissances et compétences qu'ils doivent acquérir pendant la formation.

4. L'évaluation après la fin de la formation : à la fin du cycle de formation, cette dernière va être évaluée par un spécialiste du domaine. Pour cela, les entreprises enquêtées réalisent deux évaluations : une évaluation à chaud et une évaluation à froid. L'évaluation à chaud est effectuée directement après le retour de la formation pour connaître la perception des formés sur la qualité et la pertinence des actions de formation dont ils ont fait l'objet. Et l'évaluation à froid est effectuée quelques mois plus tard après une période d'activité dans le poste par les responsables des salariés formés et communiquer ensuite aux responsables de formation. Ces deux types d'évaluation se font selon une échelle de satisfaction composée de quatre niveaux : nul, moyen, assez bien et bien.

L'analyse des données issues du questionnaire nous permet de constater que les salariés de NAFTAL sont plus satisfaits de la pratique de formation que ceux de l'ENIEM. En effet, la majorité d'entre eux pense que le programme de formation est destiné à l'ensemble du personnel, en plus les répondants dans leur majorité ont déjà bénéficié de formation, ces dernières leurs ont apporté un plus en leurs permettant de mieux effectuer les différentes tâches de leur travail. Par ailleurs, les répondants estiment qu'ils ont besoin de bénéficier de plus de formation.

Concernant les salariés de l'ENIEM, les répondants estiment que cette pratique n'est pas destinée à l'ensemble du personnel mais à une catégorie seulement qui est celle des cadres. Toutefois, la plupart des interrogés ont déjà bénéficié de formation, ces derniers estiment que ces programmes de formation leurs permettent de mieux effectuer leur travail et dans cette entreprise aussi il y a un grand besoin en formation.

L'analyse des données (celles issues des questionnaires et celles issues des entretiens semi-directifs) permet de constater que la pratique de formation est une pratique importante dans les entreprises publiques algériennes. Cependant, cette pratique présente des lacunes que ne nous pouvons pas passer sous silence.

-Elle est inaccessible pour l'ensemble des employés : beaucoup de salariés estiment que la pratique de formation est destinée seulement à la catégorie des cadres. Ceci peut

s'expliquer par plusieurs raisons à commencer par l'accès facile des cadres à l'information plus que les autres salariés et à leur réseau relationnel dans l'entreprise (beaucoup des salariés de l'ENIEM interrogés pensent que la formation se fait arbitrairement et que pour bénéficier de la formation, il faut disposer d'un réseau relationnel avec les responsables). Par ailleurs, les salariés ont le droit de demander des formations, mais, les responsables nous ont affirmé que personne (au moins pour la catégorie des agents d'exécution et des agents de maîtrise) n'a jamais fait la demande et cela est dû peut être à un manque de connaissance par les employés de leurs droits (responsable de formation à l'ENIEM).

A l'ENIEM par exemple pour l'année 2015, le nombre de salariés ayant bénéficié de la formation à l'unité Froid est de 158 agents pour un coût de la formation qui s'élève à 4 895 558.40 DA. Ces actions de formations représentent 1304 heures de formation.

Le tableau suivant permet de voir la répartition des salariés formés selon leurs catégories socio-professionnelles.

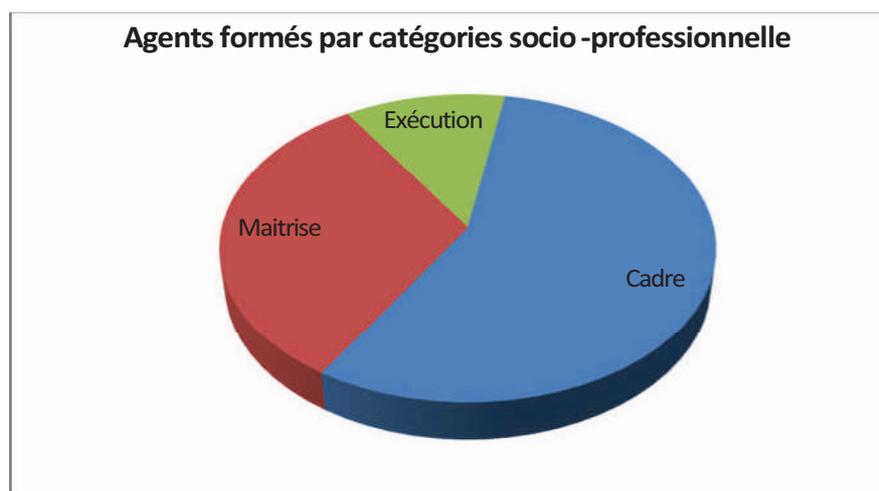
Tableau 50. Nombre d'agents formés en 2015 par catégories socio-professionnelle

	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Nombre d'agents	88	51	19	158
Pourcentage	56 %	32 %	12 %	100 %

Source : établis par nos soins à partir des documents internes de l'ENIEM

Graphe 35. Nombre d'agents formés en 2015 par catégories socio-professionnelle

Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut



Nous remarquons donc, que la catégorie des cadres est incontestablement la catégorie qui bénéficie le plus de la formation à l'ENIEM, suivi de la catégorie des agents de maîtrise et enfin des agents d'exécution.

-Elle est aussi considéré comme inadéquate: parce qu'elle ne permet pas d'améliorer le travail des employés. En effet, les attentes et les besoins des salariés ne sont pas pris en compte dans l'élaboration des programmes de formation. C'est à cause de l'inadéquation de la formation avec les vrais besoins que certains salariés interrogés disent qu'après leur retour de la formation, ils ont appris des connaissances mais qu'ils n'arrivent pas à les appliquer dans leur travail.

-Elle est aussi considérée comme insuffisante: l'offre de formation est insuffisante. En effet, il y'a un grand besoin de formation de la part des employés qui n'est pas satisfaits notamment pour les agents d'exécution et de maîtrise.

Par ailleurs, il faut signaler que l'inutilité de la formation dispensée n'est pas à situer seulement du côté du contenu du programme de formation mais également du côté du formé ou du stagiaire. En effet, lors de notre stage dans l'une de ces entreprises, nous avons remarqué qu'il y a une minorité de salariés qui sont retissent à l'égard de la formation<sup>3</sup>.

La formation reste malgré ces lacunes parmi les pratiques les plus importantes dans les deux entreprises pour l'amélioration des compétences des salariés que ce soit en savoir, savoir-faire et savoir-être.

### Sous-section 3. La gestion des carrières:

La politique de gestion des carrières permet de renforcer l'engagement organisationnel des salariés, ces derniers peuvent la concevoir comme une forme de reconnaissance de leurs compétences.

#### 3.1. Présentation des réponses obtenues à l'aide du questionnaire concernant la pratique de gestion des carrières:

##### 1. Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par votre entreprise?

<sup>3</sup>Un exemple montre cela : un jour il y'avait un formateur externe qui est venu pour effectuer une action de formation à l'intérieur de l'entreprise mais quelques salariés de ceux choisis pour bénéficier de cette formation ne voulaient pas participer et les chargés de la formation les ont obligés de l'effectuer sous peine de sanctions. En effet, celui qui n'effectue pas la formation sera sanctionné d'une semaine à 15 jours de mise à pied.

Tableau 51. Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par l'entreprise?

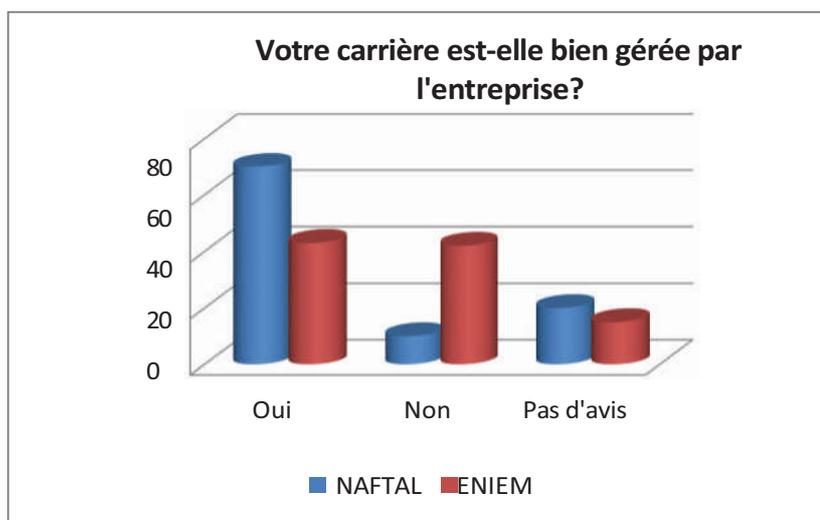
	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Oui	21	70%	23	43%
Non	3	10%	22	42%
Pas d'avis	6	20%	8	15%
Total	30	100 %	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: nous constatons que 70 % des répondants au questionnaire dans l'entreprise NAFTAL pensent que leur carrière est bien gérée par l'entreprise contre 10 % qui pensent le contraire, c'est-à-dire que leur carrière n'est pas bien gérée par l'entreprise et 20 % ne donnent pas leurs avis sur la question.

À l'ENIEM seul 43 % des interrogés pensent que leur carrière est bien gérée par l'entreprise contre 42 % qui pensent qu'elle n'est pas bien gérée et 15 % ne donnent pas leur avis sur la question.

Graph 36. Pensez-vous que votre carrière est bien gérée par l'entreprise?



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

## 2. La politique de promotion de votre entreprise est-elle juste et équitable?

Tableau 52. L'équité de la politique de promotion

	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Oui	20	67%	23	43%
Non	10	33%	26	49%
Pas d'avis	0	0	4	8%
Total	30	100%	53	100%

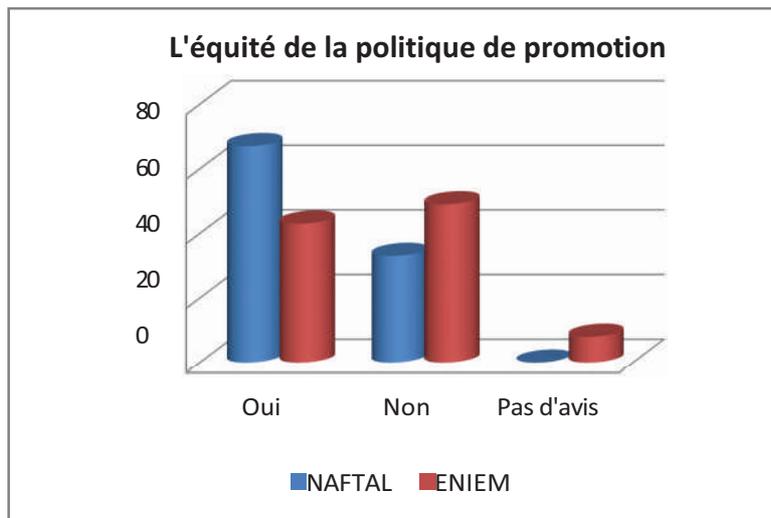
Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: 67 % des salariés interrogés de NAFTAL considèrent que la politique de promotion est globalement juste et équitable contre 33 % qui pensent que cette politique n'est pas juste et qu'elle est effectuée de manière arbitraire.

Dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, la majorité des répondants (49 %) pensent que la politique de promotion n'est pas juste et équitable et que la promotion s'effectue la plupart du temps de façon arbitraire, il y a que 43 % des interrogés qui disent que la politique de promotion de l'entreprise est juste.

Graph 37. L'équité de la politique de promotion

Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut



### 3.3. Discussions:

L'évolution des carrières des salariés à l'ENIEM et à NAFTAL se fait à travers la mutation et la promotion. La mutation correspond à un changement d'emploi, voire de métier, tout en restant sur le même niveau hiérarchique. La promotion quant à elle, correspond à l'avancement de carrière de la personne au sein de l'entreprise, sanctionnée par un changement de grade ou par une accession à une fonction plus élevée et accompagnée par une augmentation de salaire.

Selon les responsables, la promotion s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

La gestion des carrières se fait à l'aide d'un document appelé fiche de carrière. Cette dernière contient un ensemble d'informations tels que: la matricule, numéro de poste, la date d'entrée en fonction, la catégorie, l'échelon, la fonction, la formation et le diplôme de l'intéressé (niveau scolaire, la spécialité de la formation, la date d'obtention). Dans cette fiche, nous trouvons aussi une partie qui est réservée à la carrière de l'intéressé dans l'entreprise et hors de l'entreprise. La partie réservée à la carrière dans l'entreprise correspond

à des informations sur les postes occupés, la catégorie, l'échelon et les dates, en plus des formations dont a bénéficié l'intéressé. Elle contient aussi un ensemble d'information relatif aux compétences de l'individu, de ses évolutions et diplômes.

La promotion se fait à travers la fiche d'appréciation des candidats appelée tableau comparatif. En fait, il existe deux fiche, la première doit être remplie par le responsable directe de l'intéressé et elle contient un ensemble de rubrique qui sont évaluées et notées sur un ensemble de points (20/20) à l'exemple du diplôme, expérience, l'esprit d'initiative, esprit d'équipe, disponibilité et appréciation hiérarchique, etc. L'autre fiche d'appréciation des candidats à la promotion est remplie par le service de RIT de l'unité de l'intéressé. Elle est constituée d'un ensemble de point à l'exemple de: l'intitulé du poste, le numéro du poste, service, département, date, nom et prénom, et le nombre de points par rapport à: la formation (formation de base, universitaire, professionnelle), expérience professionnelle, discipline, l'assiduité, etc. Au final, en fonction du nombre total des points, les trois premiers candidats sont sélectionnés et généralement c'est le premier qui va être promu. Pour la mutation aussi, il existe une fiche qui contient les mêmes informations et renseignements que la fiche de promotion.

A NAFTAL, il existe sur le système intranet de l'entreprise une rubrique appelée bourse d'emplois où lors de la vacance d'un poste les travailleurs peuvent postuler et proposer leur candidature pour le poste qui les intéressent.

Dans les entreprises algériennes, la gestion des carrières n'est pas très développée et plus particulièrement à l'ENIEM où il y a beaucoup de salariés qui pensent que leur carrière n'est pas bien gérée et que la politique de promotion est effectuée souvent de façon arbitraire, ce qui engendre leur démotivation.

En effet, pour les responsables des ressources humaines de l'unité Froid de l'ENIEM, la promotion est attribuée en fonction des compétences des candidats en s'appuyant sur la fiche de carrière et le tableau comparatif, ce dernier donne la chance à l'ensemble du personnel désireux d'être promu à un poste donné (un poste vacant) de ce porter candidat et fait ressortir aussi, le candidat le plus compétent pour le poste, cependant, nous constatons à travers les réponses du questionnaire que les salariés n'ont pas le même avis que les responsables. En effet, ils estiment que les promotions ne se font pas de manière équitable mais de façon arbitraire et que ceux qui en bénéficient ne sont pas forcément les meilleurs.

Cette iniquité peut résidée même dans l'information donnée aux salariés qui manque souvent de transparence. Ainsi, des postes effectivement disponibles ne sont pas portés à la

connaissance de tous les employés, car, ils sont en réalité réservés à des individus déjà choisis.

Par ailleurs, nous déplorons aussi l'absence de plans de carrière formalisés dans les deux entreprises. La carrière des individus est gérée au jour le jour sans planification préalable, ce qui a comme conséquence que les salariés ne savent pas quelles sont les perspectives de carrière qui leur sont offertes et si elles correspondent à leurs aspirations et à leurs objectifs personnels. En effet, avec la planification organisationnelle des carrières, l'organisation encourage les employés à avoir des projets de carrière qui répondent à leurs objectifs personnels et elle fait en sorte que ces objectifs personnels vont permettre simultanément la réalisation des objectifs organisationnels.

Un autre problème rencontré dans les entreprises algériennes et plus spécialement à l'ENIEM concerne la planification de la relève qui correspond à: «l'identification par l'entreprise des besoins clefs de l'organisation et de la préparation systématique des individus les plus aptes à les combler»<sup>4</sup> chose qui manque énormément dans cette entreprise. En effet, le transfert de connaissance des employés expérimentés aux nouveaux employés ne se fait pas dans les entreprises interrogées. Ce qui suscite des inquiétudes de la part des cadres sur le manque de compétences à l'avenir dans l'entreprise surtout avec les départs massifs à la retraite où ces anciens salariés vont prendre avec eux tous leurs savoir-faire accumulés pendant des années. En effet, selon le PDG de l'entreprise<sup>5</sup>, rien que pour l'année 2016 il y'aura 400 départs à la retraite que l'entreprise devra remplacer partiellement par de nouveaux employés.

Pour finir, nous constatons que la gestion des carrières dans les deux entreprises n'est pas une pratique très développée.

#### Sous-section 4. L'évaluation du rendement:

L'évaluation du personnel occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques à l'exemple de la formation, la gestion des carrières et la rémunération.

#### 4.1. Présentation des réponses obtenues à l'aide du questionnaire concernant la pratique d'évaluation du rendement:

##### 1. Votre rendement est-il évalué par votre entreprise?

<sup>4</sup> G. Guerrin et T. Wils, « La gestion des carrières: une typologie des pratiques », Gestion, Revue internationale de gestion, Septembre 1992.

<sup>5</sup> Journal d'épêche de Kabylie.

Tableau 53. Votre rendement est-il évalué par votre entreprise?

	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Oui	23	77%	31	59%
Non	4	13%	17	32%
Pas d'avis	3	10%	5	9%
Total	30	100%	53	100%

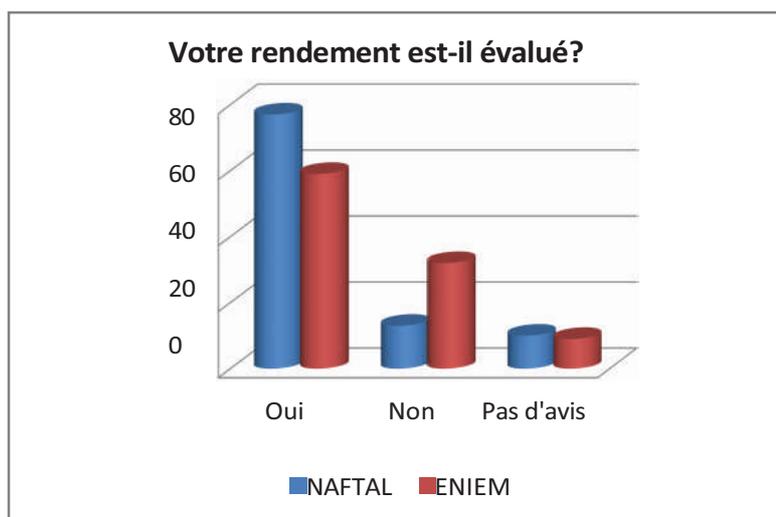
Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: à NAFTAL 77 % des salariés interrogés disent que leur rendement est évalué périodiquement contre 13 % qui pensent que leur rendement n'est pas évalué, 10 % des répondants n'ont pas d'avis sur la question.

59 % des salariés interrogés à l'ENIEM répondent par l'affirmative à cette question, ces salariés disent que leur rendement est périodiquement évalué, contre 32 % qui pensent que leur rendement n'est pas évalué et les 9 % restant n'ont pas donné leur avis sur la question.

Graph 38. Votre rendement est-il évalué par votre entreprise?

Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut



2. Connaissez-vous les critères sur lesquels vous êtes évalué?

Tableau 54. Connaissance des critères d'évaluation

	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Oui	17	57%	16	30%
Non	6	20%	10	19%
Unpeu	7	23%	27	51%
Total	30	100 %	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: A NAFTAL, 57 % des salariés qui ont répondu au questionnaire disent qu'ils

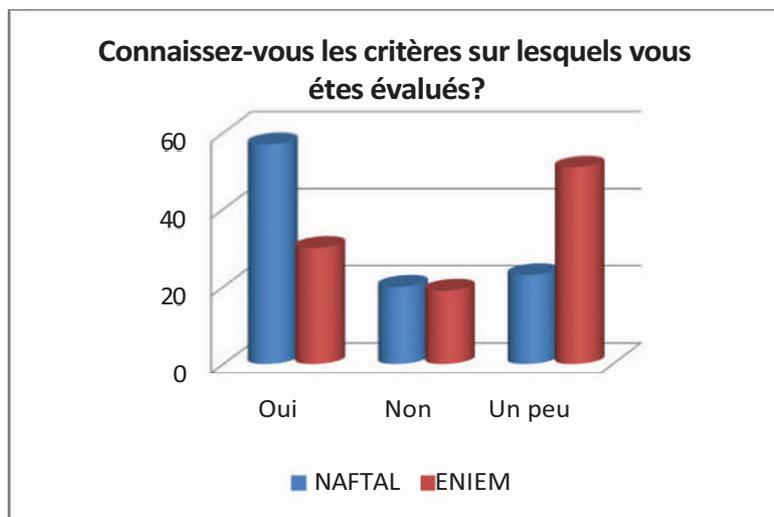
connaissent les critères sur lesquels ils sont évalués contre 23 % qui n'ont qu'une connaissance relative de ces critères et 20 % disent qu'ils ne connaissent pas du tout ces critères.

À l'ENIEM seul 30 % des salariés interrogés répondent par l'affirmative à cette question c'est-à-dire qu'ils sont au courant des critères sur lesquels se base l'évaluation du personnel. Cependant, un nombre important des répondants (51%) disent qu'ils n'ont pas une idée claire sur ces critères et 19 % disent qu'ils n'ont aucune idée sur la question.

Graph 39. Connaissance des critères d'évaluation par les salariés

Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

4.2. Discussions:



L'évaluation du rendement dans les entreprises étudiées est effectuée dans trois cas:

- .l'évaluation du rendement d'un salarié après une période d'essai;
- .l'évaluation du rendement d'un salarié après une action de formation;
- .l'évaluation du rendement d'un salarié dans le but de lui accorder une prime liée à son rendement.

-L'évaluation du nouvel employé après une période d'essai est effectuée pour un nouvel employé ou pour un employé ayant bénéficié de promotion ou de mutation. En effet, à la fin de cette période, le rendement de l'employé sera évalué, si l'évaluation est positive, le salarié va être confirmé dans le poste, sinon le contrat du nouvel employé sera annulé et le salarié ayant bénéficié de promotion va être reconduit dans son poste d'origine.

-En ce qui concerne l'évaluation après une action de formation, comme nous l'avons déjà cité, il existe deux types d'évaluation, une évaluation à chaud (après le retour de la formation) et une évaluation à froid (après une période).

-il y a aussi l'évaluation du rendement d'un salarié dans le but de lui octroyer une prime, cette évaluation concerne l'octroi de primes lié au rendement individuel et collectif des salariés. La prime de rendement individuel (PRI) récompense les efforts individuels fournis par chaque travailleur sur le plan qualitatif et quantitatif ainsi que son comportement quotidien sur le plan de la discipline générale, de la ponctualité et de la disponibilité, cette évaluation est réalisée par le supérieur hiérarchique. La prime de rendement collectif (PRC) quant à elle est destinée à récompenser l'atteinte des objectifs de production et du chiffre d'affaire fixés généralement pour une période d'une année pour un groupe de travailleurs.

L'analyse des données du issues questionnaire nous permet de constater que les travailleurs dans leur majorité estiment que leur rendement est évalué par leur entreprise, cependant, il y a beaucoup de salariés qui ne connaissent pas les critères sur lesquels ils sont évalués. En effet, il faut dire qu'il n'existe pas une procédure formalisée pour cette évaluation, cette dernière s'effectue de façon informelle sans un entretien entre l'évalué et l'évaluateur et en absence d'une grille d'évaluation précise, elle est réalisée seulement avec une fiche de notation.

Les lacunes constatées dans ces entreprises concernant cette pratique sont:

-Pour l'évaluation des actions de formations, les entreprises utilisent souvent des critères flous ou imprécis pour juger de l'efficacité ou non de la formation effectuée.

-Pour l'évaluation dans le but d'octroyer des primes de rendement individuel ou collectif, généralement, pour le cas de la prime de rendement individuelle, tous les employés bénéficient de la note complète. En effet, les responsables hiérarchiques attribuent généralement la même note pour tous les salariés car ils sont conscients qu'une différenciation des notes aurait un impact plutôt négatif sur les comportements de la majorité du personnel et par conséquent sur la productivité et la performance des salariés.

Pourtant, il y a une partie du personnel qui veut être évalué objectivement c'est-à-dire selon des critères explicites et impersonnels tels que le rendement, les compétences et le potentiel de chaque personne. En effet, l'évaluation subjective empêche ces salariés de donner le maximum de leurs capacités parce que la notation subjective ne les motive pas. En fait, le système de prime de rendement individuelle appliqué par les entreprises publiques algériennes est considéré par des experts<sup>6</sup> comme un mauvais exemple d'évaluation. En effet, c'est un système où l'effort n'est ni mesuré ni quantifié. Il est donc source d'arbitraire et de mécontentement.

---

<sup>6</sup>Journal Liberté

En plus, la pratique de l'évaluation du personnel doit avoir une relation avec les autres pratiques (formation, promotion, rémunération) pour permettre de motiver les salariés et de leur inculper une culture de développement continue. À l'exemple d'une formation, si l'évalué a des connaissances qui lui manquent pour bien effectuer son travail ou d'une promotion, si le profil et les compétences de l'évalué correspondent à un poste donné, etc. En ce qui concerne l'ENIEM et NAFTAL, l'évaluation du rendement n'a de lien précis qu'avec la rémunération à travers l'octroi des primes de rendement individuel et collectif. Même s'il y a des cas où l'évaluation va déboucher sur une promotion ou une action de formation.

Pour conclure, nous pouvons dire que la pratique d'évaluation du rendement, n'est pas une pratique importante dans les deux entreprises. C'est une pratique qui n'est pas très développée parce qu'elle est effectuée de manière informelle. En effet, il est vrai que des systèmes d'évaluation existent, mais sous un mode uniquement bureaucratique et sans aucune motivation réelle de détecter le potentiel ou le rendement des salariés.

#### Sous-section 5. La rémunération incitative:

Le système de rémunération peut être considéré comme un moyen extrêmement puissant pour motiver et fidéliser les salariés. Ainsi, des pratiques telles que les primes peuvent influencer considérablement le degré de satisfaction du personnel.

#### 5.1. Présentation des réponses obtenues à l'aide du questionnaire concernant la pratique de rémunération:

##### 1. Votre entreprise vous donne-t-elle des primes de rendement?

Tableau 55. L'octroi des primes de rendement pour les salariés

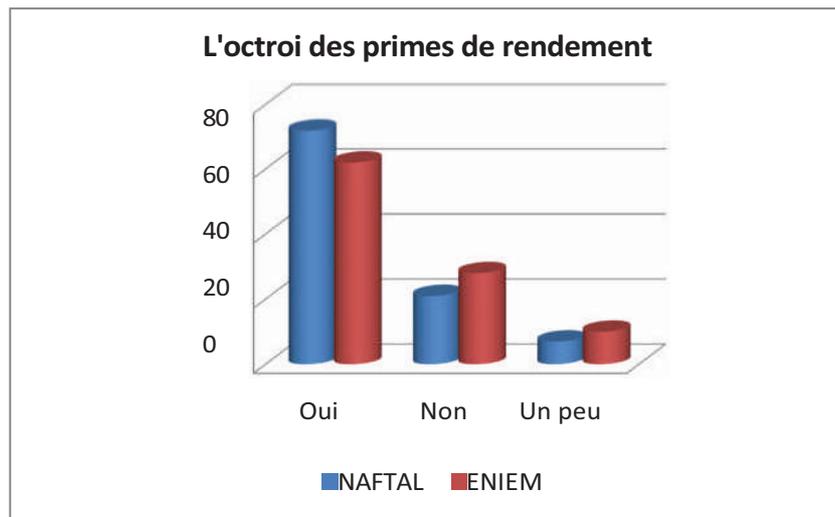
	NAFTAL	Pourcentage		ENIEM	Pourcentage
Oui	21	72%		33	62%
Non	6	21%		15	28%
Pas d'avis	2	7%		5	10%
Total	30	100 %		53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: 72 % des répondants dans l'entreprise NAFTAL affirment que leur entreprise leur octroie des primes de rendement, contre 21 % qui disent que leur entreprise ne leur donne pas des primes de rendement.

62 % des salariés de l'ENIEM affirment que leur entreprise leur donne des primes de rendement contre 28 % qui disent qu'ils ne bénéficient pas de ces primes.

Graph 40. L'octroi des primes de rendement



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

2. Êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites?

Tableau 56. Satisfaction à l'égard du salaire

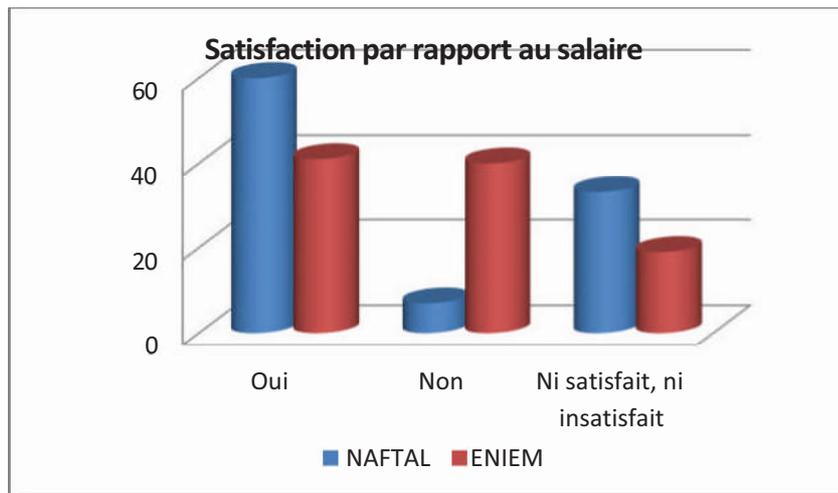
	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Oui	18	60%	22	41%
Non	2	7%	21	40%
Ni satisfait, ni insatisfait	10	33 %	10	19 %
Total	30	100%	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: 60 % des salariés interrogés à NAFTAL sont satisfaits de leur salaire par rapport à l'importance du travail qu'ils font et 33 % sont moyennement satisfaits. Seul 7 % sont insatisfait de leur salaire.

41 % des salariés interrogés dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager sont satisfaits de leur salaire et 19 % ont une satisfaction moyenne contre 40% qui sont insatisfait de leur salaire.

Graph 41. Satisfaction à l'égard du salaire



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

### 5.3. Discussion :

La rémunération appliquée à l'ENIEM et à NAFTAL est constitué de :

1- salaire de base qui correspond à la lecture directe de la grille des salaires selon les différentes catégories socioprofessionnelles et les différents échelons (il existe 20 échelon pour chaque catégorie socioprofessionnelle et environ chaque 2 ans les employés avancent d'un échelon, et après 32 ans le salarié doit faire les 20 échelons).

A l'ENIEM, les différentes catégories socio-professionnelle sont :

- six catégories d'agents d'exécution : 5, 6, 7, 8, 9 et 10
- cinq catégories d'agents de maîtrise : 11A, 11B, 12, 13 et 14
- cinq catégories de cadres : 15, 16, 17, 18 et 19
- deux catégories de cadres supérieurs : 20 A et 20 B.

2- Les différentes primes dont bénéficient les employés sont : la prime de rendement individuelle, la prime de rendement collective, prime d'encouragement, prime de risque et de responsabilités spécifiques, prime d'ancienneté, prime de transport, etc.

Les primes de rendement individuel et collectif à l'ENIEM sont calculées de la façon suivante :

- La prime de rendement individuel est une notation mensuelle. Son taux est fixé entre 0% et 10% du salaire de base selon une notation selon deux critères :

- volume et qualité du travail fourni : 0% à 5 %.
- assiduité, disponibilité et discipline : 0% à 5 %.

- La prime de rendement collectif est destinée à récompenser l'atteinte des objectifs de production et du chiffre d'affaires assignés aux groupes homogènes (à l'exemple du groupe de

travailleurs spécialisés dans la fabrication de réfrigérateurs, du groupe spécialisé dans la production de cuisinières, et des différents groupes des différents point de vente) suivant un plan annuel arrêté par la direction. Elle varie entre 0 % et 10 %. En effet, si le groupe a atteint 100 % de l'objectif il aura la note complète. Si, il a atteint un pourcentage entre 80% et 100% de l'objectif, le taux de la PRC va varier de 0.5% et 9.5% du salaire de base. Et si, le groupe a fait moins de 80% de l'objectif alors la PRC sera nulle.

3-Les indemnités sont: les indemnités d'astreinte, les indemnités de nuisance, les indemnités pour heure supplémentaire, les indemnités du travail de nuit, les indemnités d'expérience professionnelle, les indemnités des frais de formation, etc.

4-Les entreprises offrent aussi des avantages en nature et des avantages sociaux: Les avantages en nature sont: le téléphone, les voitures et logements de fonction, etc. Et les avantages sociaux dont bénéficient les employés de l'ENIEM et de NAFTAL sont: les assurances sociales, les prestations médicales, la retraite, l'assurance chômage, la mutuelle.

Les résultats obtenus montrent que dans l'ensemble, les salariés de NAFTAL sont plus satisfaits de leur salaire que ceux de l'ENIEM. En effet, les salariés ont affirmé qu'ils bénéficient de plusieurs avantages à commencer par les primes de rendement qu'ils reçoivent mensuellement. Par contre à l'ENIEM, la majorité des salariés disent qu'ils reçoivent juste la prime de rendement individuel et la non atteinte de leurs objectifs ne leur permet pas de bénéficier de la prime de rendement collective.

#### Sous-section 6. La communication (diffusion d'information):

Le partage d'information découlant d'une bonne communication permet de faciliter la mobilisation et la motivation des salariés. La circulation de l'information en effet permet l'instauration d'un dialogue entre les différents acteurs, ce qui favorise l'engagement organisationnel, la coopération et la participation de chacun à l'amélioration de la performance de l'organisation.

#### 6.1. Présentation des réponses obtenues à l'aide du questionnaire concernant la pratique de communication:

1. Selon vous, votre entreprise dispose-t-elle d'un système pour diffuser les informations concernant son fonctionnement?

Tableau 57. Existence d'un système de diffusion d'information

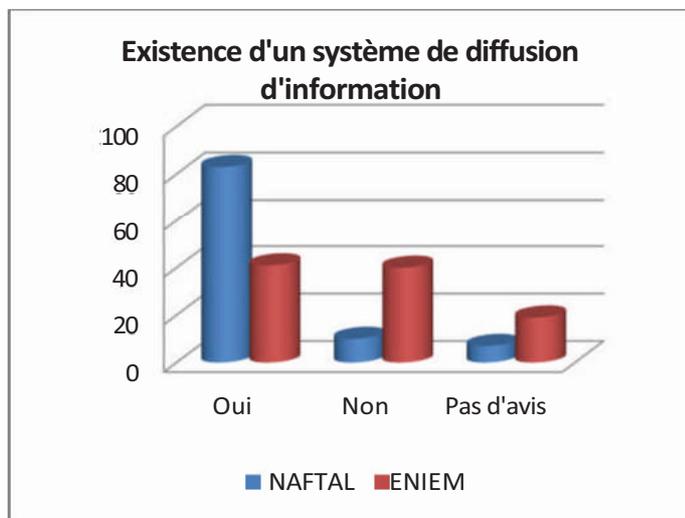
	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Oui	25	83%	22	41%
Non	3	10%	21	40%
Pas d'avis	2	7%	10	19%
Total	30	100 %	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: 83 % des salariés de l'entreprise NAFTAL affirment que leur entreprise dispose d'un système pour diffuser les informations contre 10 % qui pensent le contraire. NAFTAL dispose en effet d'un système intranet, ce dernier permet aux salariés d'être informés de ce qui se déroule dans l'entreprise.

À l'ENIEM, les réponses à cette question sont partagées. En effet, 41 % des employés de cette entreprise pensent qu'elle dispose d'un système de diffusion d'information contre 40 % qui pensent qu'elle ne possède pas ce système et 19 % n'ont pas d'avis sur la question.

Graph 42. Existence d'un système de diffusion d'information



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

## 2. Êtes-vous informé des résultats de l'entreprise?

Tableau 57. Êtes-vous informé des résultats de l'entreprise?

	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
Pas informé	4	13 %	18	34 %
Peu informé	15	50%	25	47%
Bien informé	11	37 %	10	19 %
Total	30	100 %	53	100 %

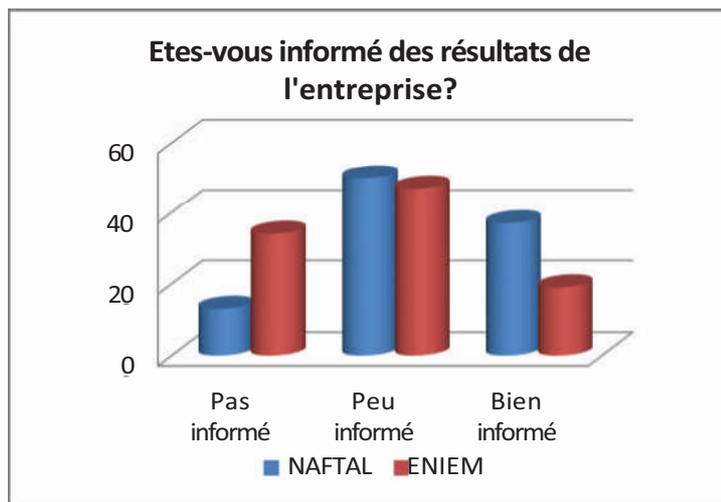
Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: 37 % seulement des personnes interrogés à NAFTAL se sentent bien informés de ces résultats, 50 % des salariés interrogés se sentent peu informés, et 13 % ne se sentent pas du tout informés des résultats de l'entreprise.

19 % des salariés interrogés de l'ENIEM pensent qu'ils sont bien informés des résultats de l'entreprise, 47 % des salariés interrogés se sentent peu informés et 34 % ne se sentent pas du tout informés par l'entreprise des résultats qu'elle réalise.

Graph 43. Êtes-vous informé des résultats de l'entreprise?

Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut



### 6.3. Discussion:

Les employés des deux entreprises déplorent le manque de communication et de diffusion d'information dans les entreprises. Toutefois, nous remarquons que la communication est meilleure à NAFTAL où les salariés estiment qu'ils sont plus informés. Par contre, dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, nous avons remarqué qu'il y a un vrai problème de communication.

Nous avons constaté aussi que dans les deux entreprises, la communication est essentiellement formelle et se fait avec l'affichage et les notes d'instruction, ces derniers informent les employés de l'évolution de l'entreprise, mais cela n'empêche pas l'existence d'une communication personnelle et informelle entre les employés vu les spécificités culturelles relatives à la culture algérienne qui est principalement une culture orale. Cependant, la communication majoritairement formelle est regrettable parce qu'il y a beaucoup d'employés qui ne comprennent pas bien la langue française qui utilisée dans les affichages.

A NAFTAL, en plus de ces deux moyens, l'entreprise dispose d'un système d'information intranet qui permet de tenir les salariés informés quotidiennement de ce qui se

passé dans l'entreprise. En effet, chaque employé possède un identifiant qui lui permet de consulter ce système et de rester informé. Mais, nous déplorons l'absence d'un système intranet à l'ENIEM comme celui qui existe à NAFTAL. En effet, le manque d'information a comme conséquence la non mobilisation et la démotivation des employés de l'entreprise et cela est visible particulièrement à l'ENIEM.

Dans l'ensemble cette pratique de GRH n'est pas très importante dans les entreprises étudiées.

#### Sous-section 7. La fonction de gestion des ressources humaines:

La gestion des ressources humaines avec tout ce qu'elle implique comme politique de d'acquisition (interne et externe), de développement (formation et gestion des carrières) et de conservation des (communication, rémunération) est le point de départ et la base de toute la performance de l'entreprise.

Dans les deux entreprises enquêtées, nous pouvons dire que la fonction de GRH a pour missions de:

- prendre les décisions de recrutements;
- établir un système de communication et de diffusion d'information;
- élaborer les systèmes de rémunération;
- assurer l'administration du personnel;
- élaborer les programmes de formation;
- définir les conditions de travail et les responsabilités des postes;
- élaborer et suivre le budget du personnel;

Par ailleurs, comme l'ENIEM est organisée en unités (Froid, Cuisson...) et NAFTAL aussi, nous trouvons alors dans chacune de ces unités, un département RH.

#### 7.1. Présentation des réponses obtenues concernant la fonction de gestion des ressources humaines:

##### 1. Que pensez-vous de la fonction GRH de votre entreprise

Tableau 58. Que pensez-vous de la fonction GRH de votre entreprise?

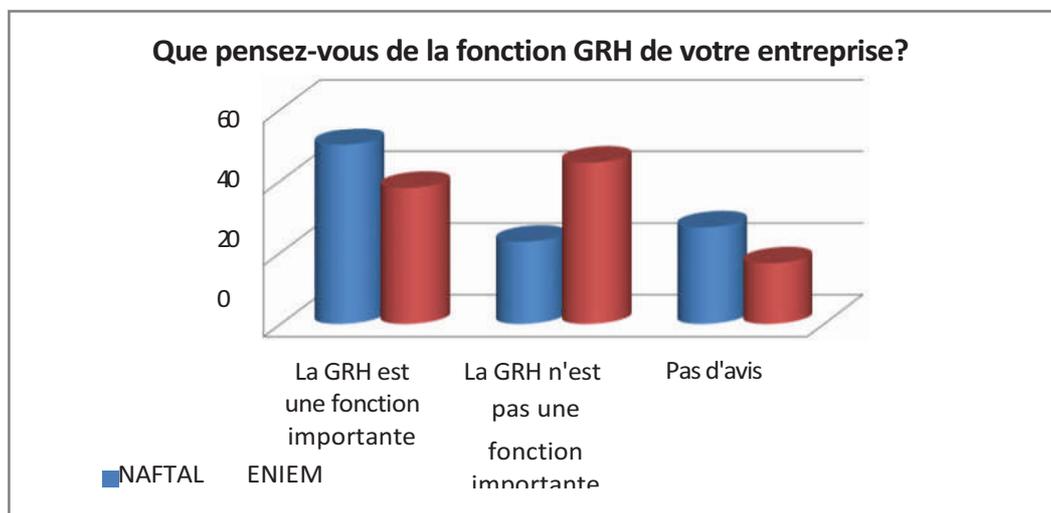
	NAFTAL	Pourcentage	ENIEM	Pourcentage
La fonction GRH est une fonction importante dans l'entreprise	15	50 %	20	38 %
La fonction GRH n'est pas une fonction importante	7	23 %	24	45 %
Pas d'avis	8	27%	9	17%
Total	30	100%	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: la majorité des répondants de l'entreprise NAFTAL pense que la fonction de gestion des ressources humaines est une fonction importante dans l'entreprise, contre 23 % des répondants qui pensent qu'elle n'est pas une fonction importante et qu'elle n'entre pas dans les préoccupations essentielles des dirigeants et 27 % n'ont pas d'avis sur la question.

38 % des employés interrogés à l'ENIEM pensent que la GRH est une fonction importante et qu'elle est une véritable préoccupation des dirigeants contre 45 % qui pensent que cette fonction n'est pas importante c'est-à-dire que l'entreprise ne se préoccupe pas véritablement de ces ressources humaines et de leur gestion.

Graphe 44. Importance de la fonction GRH



Source : établis par nos soins à partir des données du tableau ci-haut

## 7.2. Discussion:

L'importance donnée à la fonction de gestion des ressources humaines varie dans les entreprises algériennes. En effet, à NAFTAL, la majorité des salariés considère que la GRH

Chapitre 4 Étude approfondie de la relation PGRH-Performance dans deux entreprises publiques est une fonction importante et qu'elle fait partie des préoccupations premières des dirigeants. Par contre à l'ENIEM, les salariés n'estiment pas que cette fonction soit importante.

En plus, la fonction de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes est une fonction administrative qui est basée sur un système de contrôle qui considère le salarié comme un coût à réduire et non comme une ressource à valoriser dans toutes ces dimensions.

La GRH est gérée de manière éclatée c'est-à-dire que chaque pratique est pensée et développée de façon autonome sans relation avec les autres pratiques. Nous pouvons dire que cette fonction est réduite à une simple exécution des tâches qui lui sont édictées. Les principales limites de la gestion des ressources humaines, peuvent se résumer comme suit:

- un manque de considération et de motivation du personnel;
- la structure de la GRH est soumise à la culture bureaucratique;
- l'absence d'une vision stratégique en GRH;
- la persistance de l'arbitraire dans les pratiques de GRH;
- une pratique d'évaluation du rendement déficiente;
- une gestion des carrières informelle et peu développée;
- des pratiques de sélection peu rigoureuses et pas toujours appliquées;
- un système de communication et d'information perturbant la circulation de l'information dans les trois sens : descendante, ascendante et latérale.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les données concernant la performance de ces deux grandes entreprises publiques.

### Section 3. Analyse de la performance des entreprises:

Après avoir pris connaissance des pratiques de GRH des entreprises en question dans la première section, il y a lieu de passer à la phase d'analyse de la performance de ces deux entreprises dans cette présente section.

Nous allons commencer premièrement par l'analyse de la performance de NAFTAL, ensuite nous passons à l'analyse de la performance de l'ENIEM.

#### Sous-section 1. Analyse de la performance de NAFTAL:

L'analyse de la performance de cette entreprise est effectuée comme suit:

- l'analyse de la performance sociale,
- l'analyse de la performance organisationnelle,
- l'analyse de la performance financière.

1.1. La performance sociale: Dans ce qui suit nous allons analyser la performance sociale à travers les indicateurs suivants: le climat social, la satisfaction des salariés, l'absentéisme, la qualité des relations sociales.

### 1.1.1. Le climat social:

Tableau 60. Climat social

Climat social	Fréquence	Pourcentage
Très mauvais	0	0 %
Mauvais	2	7 %
Moyen	9	30 %
Bon	10	33%
Très bon	9	30 %
Total	30	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: 33 % des répondants estiment que le climat social est globalement bon à NAFTAL, 33 % des répondants le considère très bon, d'autres considèrent qu'il est moyen (30 %) et 7 % des répondants estiment que le climat social dans l'entreprise est mauvais. Nous constatons que la majorité des répondants considère que le climat social est globalement bon à vivre.

### 1.1.2. La satisfaction des salariés:

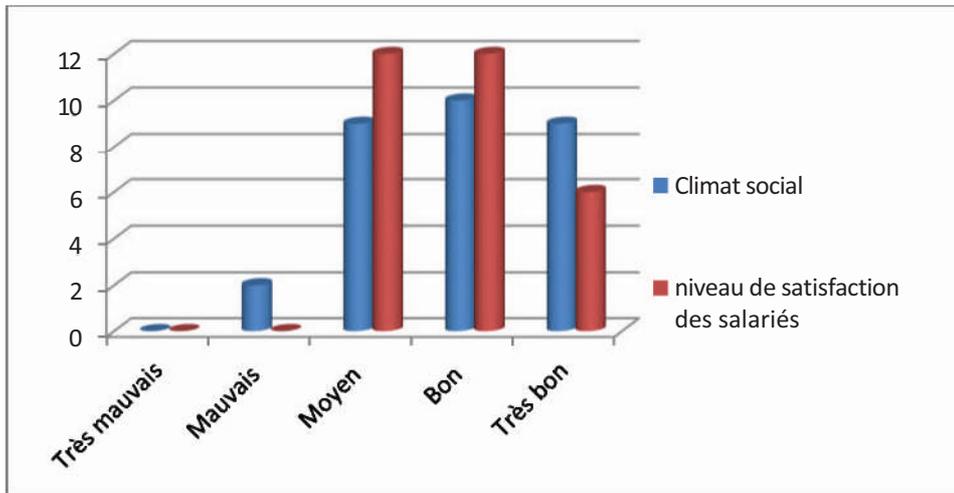
Tableau 61. La satisfaction des salariés

Satisfaction des employés	Fréquence	Pourcentage
Très mauvaise	0	0
Mauvaise	0	0
Moyenne	12	40 %
Bonne	12	40%
Très bonne	6	20 %
TOTAL	30	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire : 40 % des répondants estiment que la satisfaction des salariés est bonne, 20 % estiment qu'elle est même très bonne et 40 % des répondants considèrent qu'elle est moyenne. L'analyse des réponses obtenues montre que les salariés de l'entreprise sont dans la majorité satisfaits.

Graph 45. Le climat social et le niveau de satisfaction des salariés à NAFTAL



Source : établis par nos soins à partir des deux tableaux ci-haut

1.1.3. Le taux d'absentéisme:

Tableau 62. Le taux d'absence des employés

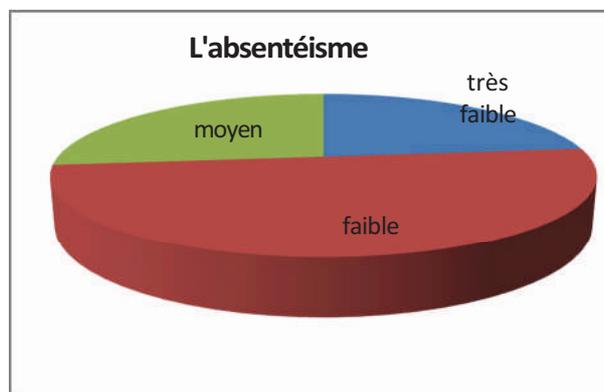
Le taux d'absentéisme	Fréquence	Pourcentage
Très faible	7	23 %
Faible	15	50 %
Moyen	8	27 %
Élevé	0	0
Très élevé	0	0
Total	30	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: selon les répondants, le taux d'absence des employés est globalement faible à NAFTAL (23 %+50 %), il y'a seulement 27 % des répondants qui pensent qu'il est moyen.

Par ailleurs, les responsables nous ont affirmé que le taux d'absentéisme dans l'entreprise est relativement faible.

Graph 46. L'absentéisme



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

## 1.1.4. Qualité des relations sociales entre les employés :

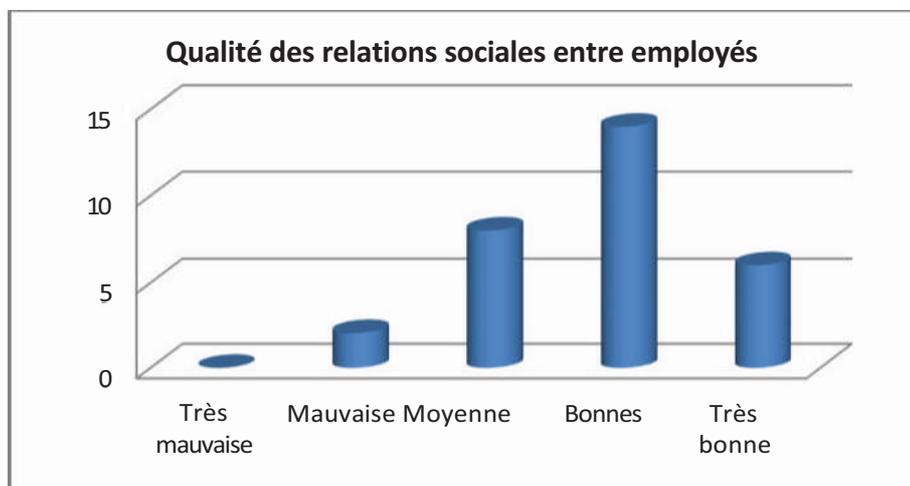
Tableau 63. La qualité des relations sociales entre les employés

Qualité des relations sociales entre employés	Fréquence	Pourcentage
Très mauvaises	0	0
Mauvaises	2	7 %
Moyennes	8	27 %
Bonnes	14	46 %
Très bonnes	6	20 %
Total	30	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: les réponses obtenues à cette question montrent que la qualité des relations sociales entre les employés sont considérées par les employés comme très bonnes (20 %), bonnes (46 %), moyennes (27%), seulement 7 % des répondants estiment qu'elles sont mauvaises. Nous pouvons conclure que les relations entre les employés sont globalement bonnes. En effet, selon les responsables, il n'y a pas beaucoup de conflits entre les employés.

Graph 47. Qualité des relations sociales entre employés



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

## 1.1.5. Discussion :

L'analyse des réponses obtenues nous permet de conclure que la performance sociale de l'entreprise NAFTAL est globalement bonne. En effet, les réponses font ressortir que tous les indicateurs de la performance sociale sont bons.

## 1.2. La performance organisationnelle:

La performance organisationnelle sera analysée à l'aide de trois indicateurs qui sont les relations entre services, la qualité de circulation des informations et la productivité des salariés.

### 1.2.1. Qualité des relations entre services:

Tableau 64. La qualité des relations entre les services

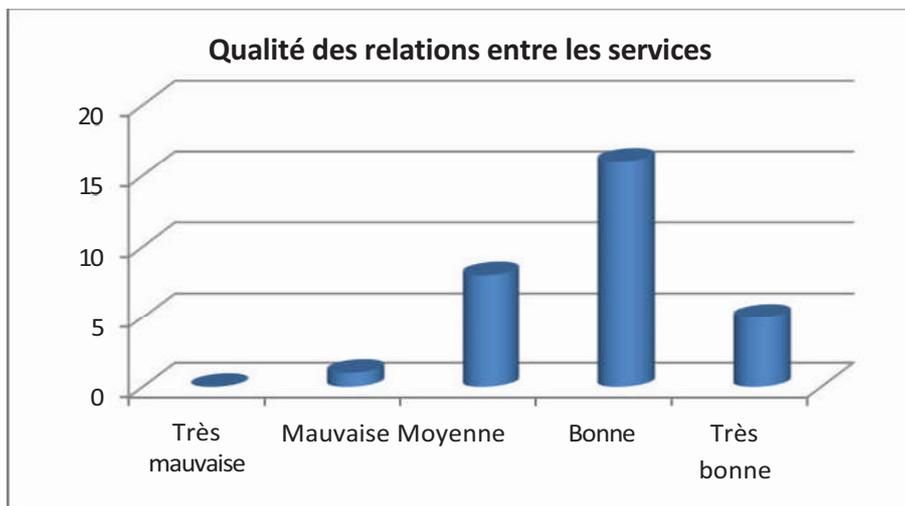
Qualité des relations entre services	Fréquence	Pourcentage
Très mauvaise	0	0
Mauvaise	1	3 %
Moyenne	8	27 %
Bonne	16	53%
Très bonne	5	17 %
Total	30	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: les salariés interrogés à NAFTAL estiment que la qualité des relations entre les différents services de l'entreprise est globalement bonne (53 % +17 %), 27 % considèrent qu'elle est moyenne et seulement 3 % des répondants estiment que les relations entre les services sont mauvaises.

Graph 48. Qualité des relations entre les services

Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut



## 1.2.2. La qualité de circulation des informations:

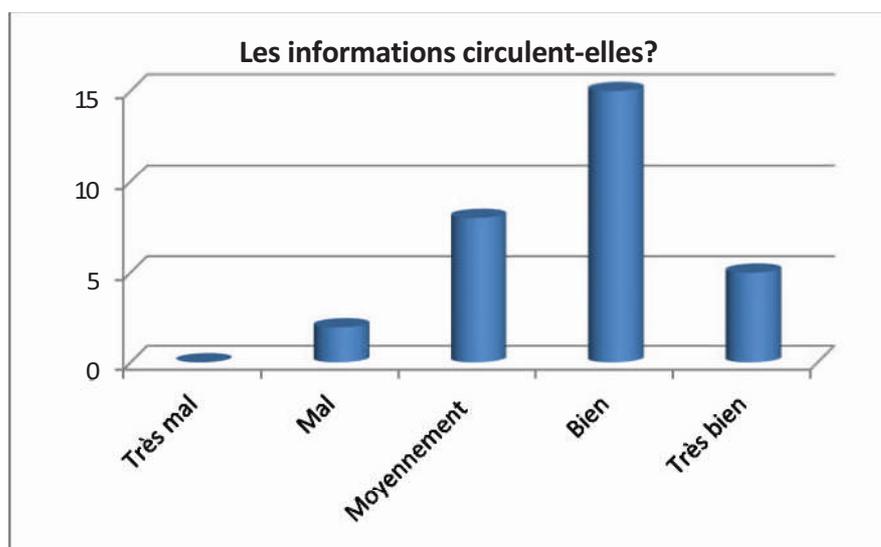
Tableau 65. La circulation des informations

Les informations circulent-elles?	Fréquence	Pourcentage
Très mal	0	0
Mal	2	6%
Moyennement	8	27 %
Bien	15	50%
Très bien	5	17 %
Total	30	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: la majorité des salariés interrogés à NAFTAL pensent que les informations circulent bien (50 %) et même très bien (17%) dans l'entreprise, contre 27 % des répondants qui estiment que les informations circulent moyennement et 6 % estiment que les informations circulent mal.

Graphe 49. La circulation des informations



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

## 1.2.3. La productivité des employés:

-Calcul de la productivité apparente du travail:

Tableau 66. L'évolution de la productivité 2012-2013-2014-2015

Année	2012	2013	2014	2015
Valeur Ajoutée	447 168 579,08	593 848 215,39	584 137 461,55	522 793 000,03
Effectif	680	689	701	726
Productivité	657 600,851	861 898,71	833291,67	720100,55
Croissance	/	+31 %	-3,32 %	-13,59 %

Source : établis par nos soins à partir des états financiers 2012-2013-2014-2015

Commentaire: après avoir augmenté de +31 % en 2013 par rapport à 2012, la productivité a diminué légèrement en 2014 (-3,32 %) et en 2015 également la productivité a continué sa baisse (-13,59 %). Nous pouvons expliquer cette baisse, par la diminution de la valeur ajoutée pendant ces exercices ainsi que par l'augmentation de l'effectif de l'entreprise. Nous remarquons donc que ces dernières années la productivité apparente du travail ne cesse de diminuer malgré la hausse du nombre des travailleurs. Nous concluons donc que la productivité des travailleurs de NAFTAL est mauvaise.

#### 1.2.4. Discussion:

Les salariés estiment qu'il y a une bonne circulation d'information dans l'entreprise ainsi que de bonnes relations entre les services, ce qui veut dire qu'il n'y a pas de rétention d'information de la part des travailleurs en plus il n'existe pas beaucoup de conflit entre les différents services constituant l'entreprise ce qui est une bonne chose pour la performance. En effet, l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'organisation et les faire circuler dans toute l'entreprise et aussi encourager les bonnes relations entre les différents services de l'entreprise pour éviter les conflits.

Cependant, la productivité est mauvaise et elle ne cesse de diminuer d'année en année, à cause notamment de la valeur ajoutée créée par l'entreprise qui diminue malgré l'augmentation du nombre des salariés.

#### 1.3. La performance financière:

La performance financière sera étudiée à travers l'analyse des soldes intermédiaires de gestion, le calcul de l'autofinancement, de la rentabilité économique et financière et de la croissance des ventes.

##### 1.3.1. Présentation du tableau des comptes de résultat de l'entreprise:

Tableau 67. Tableau des comptes de résultats

Rubriques	2012	2013	2014	2015
Production de l'exercice	1 059 185 416,68	1 319 272 287,30	1 316 417 639,59	1 234 446 447,93
Consommations de l'exercice	612016837,40	725424071,91	732280178,04	711653447
Valeur Ajoutée d'Exploitation	447 168 579,08	593 848 215,39	584 137 461,55	522 793 000,03
Impôts, taxes et versements assimilés	26 324 409,47	28 269 629,67	27 045 048,99	33 372 449,46
Charges de personnel	481 781 847,57	486 676 600,64	507 744 786,54	512 898 877,95
Excédent Brut d'exploitation (EBE)	-60 939 677,96	78 901 985,08	49347 626,02	-23 478 326,48
Dotations aux amortissements et provisions	106333309,28	88485075,53	74080189,82	115473168,93
Reprises d'amortissements et provisions	929 501	206 624,16	24 949 968,86	21 572 216,99
Autres produits	22 804 425,33	16 798 640,61	29 724 270,48	19 992 611,41
Autres charges	2 856 339,74	2 153 744,83	5 605 726,37	24 946 455,53
RESULTAT D'EXPLOITATION (REX)	-146 395 400,65	5 268 429,49	24335 949,17	-122 333 122,54
Produits financiers	6521 424,94	8311 978,95	9 922 481,92	15 527 296,01
Charges financières	646 482,32	2 292 129,61	421 295,60	221 149,63
Résultat courant avant impôt	-140 520 458,03	11 288 278,83	33 837 135,49	-107 026 976,16
Impôt différés	0	0	0	0
Résultat courant	-140 520 458,03	11 288 278,83	33 837 135,49	-107 026 976,16
Résultat net de l'exercice	-140 520 458,03	11 288 278,83	33 837 135,49	-107 026 976,16

Source : fait par nous-mêmes à partir des états financiers de l'entreprise 2012-2013-2014-2015

3.2. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion: l'analyse des principaux agrégats du tableau est comme suit:

#### 1. La valeur ajoutée:

La valeur ajoutée a permis de couvrir les frais du personnel ainsi que les impôts et taxes durant l'exercice de 2013 et 2014 ce qui a donné un excédent brut d'exploitation positif qui a permis aussi de couvrir les divers frais et dotations aux amortissements, par contre en 2012 et 2015 la valeur ajoutée créée n'a pas permis de couvrir les frais du personnel et les impôts et taxes, ce qui a engendré un excédent brut d'exploitation négatif. La répartition de la valeur ajoutée pour les trois exercices est donnée dans le tableau ci-après :

Tableau 68. Répartition de la valeur ajoutée

Désignation	Formule	2012	2013	2014	2015
Partage de la valeur ajoutée (facteur travail)	Charges de personnel X100	107,74 %	81,95%	86,92%	98,10%
	Valeur ajoutée				
Partage de valeur ajoutée (facteur Capital)	Excédent brut d'exploitation X100	-13,62%	13,28%	8,44%	-4,49%
	Valeur ajoutée				
Partage de la valeur ajoutée (impôts et taxes)	impôts et taxes X100	5,88%	4,76%	4,62%	6,38%
	Valeur ajoutée				

Source : réalisé par nous même à partir des états financiers 2012-2013-2014-2015.

Commentaire : Nous constatons que la valeur ajoutée créée par NAFTAL en 2013 et 2014 a permis la couverture de la totalité des frais de personnel et des impôts et taxes, ce qui a donné lieu à un EBE positif. Par contre, pour les deux autres exercices (2012 et 2015), la valeur ajoutée créée n'a pas permis de couvrir tous les frais ce qui a donné lieu à un EBE négatif. Nous constatons également que les frais de personnel absorbent plus de 80% de la VA. En 2012, les charges du personnel étaient même supérieures à la valeur ajoutée créée par l'entreprise.

### 2. Excédent brut d'exploitation :

L'EBE de l'entreprise affiche une augmentation de +129 % en 2013 par rapport à 2012, Cette évolution s'explique par la croissance de la valeur ajoutée de l'entreprise.

En 2014 l'excédent brut d'exploitation a chuté de -37,46 % mais il est resté toujours positif. Cette variation s'explique principalement par la légère diminution de la valeur ajoutée et l'augmentation des charges du personnel. En 2015, aussi, l'excédent brut d'exploitation a chuté de -147,57% en devenant négatif. Cette diminution est dû à la baisse de la VA et à l'augmentation des frais de personnel et des impôts et taxes.

### 3. Le résultat d'exploitation :

Le résultat d'exploitation a connu une augmentation en 2013 et 2014 avant d'enregistrer une baisse en 2015 pour devenir négative. Cela revient au fait que l'entreprise a enregistré une diminution de l'EBE et une augmentation des dotations aux amortissements.

### 4. Résultat net :

Le résultat net de l'entreprise a enregistré une augmentation en 2013 et 2014 après avoir été négatif en 2012. Mais, en 2015 le résultat net a diminué et est devenu négatif où sa diminution a atteint -316 %.

## 1.3.3. Calcul de la capacité d'autofinancement:

Tableau 69. Tableau de calcul de la CAF

Année	2012	2013	2014	2015
Résultat net	-140 520 458,03	11 288 278,83	33 837 135,49	-107 026 976,16
+Dotations aux amortissements et provisions	106333309,28	88485075,53	74080189,82	115473 168,93
-Reprises d'amortissements	929 501	206 624,16	24 949 968,86	21 572 216,99
+Valeur comptable des éléments d'actif cédés	0	0	0	0
-produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	0	0	0	0
-quote part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	0	0	0	0
=CAF	-35 116 649,75	99 566 730,2	82967356,45	-13126024,22

Source : réalisé par nous même à partir des états financiers 2012-2013-2014-2015.

Commentaire: durant les années 2013 et 2014 grâce au résultat net qui était positif, l'entreprise réalise une CAF lui permettant de financer elle-même ses besoins de financement, contrairement aux années 2012 et 2015 où le résultat net a été négatif plus l'augmentation des charges d'amortissement ont donné une CAF négative.

-Calcul de l'autofinancement (AF)

Autofinancement = CAF - Dividendes et comme NAFTAL est une société par action étatique qui ne distribue pas des dividendes, donc : Autofinancement = CAF

Tableau 70. Tableau de calcul de L'AF

Désignation	2012	2013	2014	2015
CAF	-35116649,75	99566730,2	82967356,45	-13126024,22
Dividendes	0,00	0,00	0,00	0,00
AF	-35 116 649,75	99 566 730,2	82967356,45	-13126024,22

Source : réalisé par nous même à partir des états financiers 2012-2013-2014-2015.

Commentaire: NAFTAL a assurée son autofinancement en 2013 et 2014 seulement, et en 2012 et 2015, l'entreprise n'a pas pu assurer son autofinancement. Pour cette période l'entreprise n'a pas dégagé des ressources de financement et dois donc s'endetter pour assurer le financement de son activité.

### 1.3.4. Analyse de la profitabilité : nous distinguons:

-La profitabilité financière:  $\text{Taux de profitabilité financière} = \text{résultat net} / \text{CA}$

Tableau 71. Ratio de profitabilité financière

Ratio	2012	2013	2014	2015
Résultat net de l'exercice	-140 520 458,03	11 288 278,83	33 837 135,49	-107 026 976,16
Chiffre d'affaire	1103 336 685,51	1 363 226 136,60	1 351 351 954,30	1 269 947 339,24
Taux de profitabilité financière	-0,12	0,008	0,02	-0,08

Source: réalisé par nous même à partir des états financiers 2011-2012-2013-2014.

Commentaire: l'analyse de ces ratios montre que la profitabilité financière de NAFTA est négative en 2012 à cause du résultat négatif, puis elle devient positive durant les exercices 2013 et 2014 puis elle devient encore négative en 2015, car durant cette année l'entreprise a dégagé un résultat négatif.

-La profitabilité économique :  $\text{Taux de marge brute} = \text{EBE} / \text{CA}$ ,

Tableau 72. Ratio de profitabilité économique (taux de marge brute)

Ratio	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaire	1103 336 685,51	1 363 226 136,60	1 351 351 954,30	1 269 947 339,24
EBE	-60 939 677,96	78 901 985,08	49 347 626,02	-23 478 326,48
Taux de marge brute	-0,055	0,05	0,03	-0,01

Source: réalisé par nous même à partir des états financiers 2012-2013-2014-2015.

Commentaire: le taux de marge brute est positif pour les exercices de 2013 et 2014, cela veut dire que l'entreprise est capable de générer une rentabilité à partir de son chiffre d'affaires. Par contre pour 2012 et 2015 le taux est négatif à cause de l'EBE qui est négatif.

### 1.3.5. La croissance des ventes:

Le tableau suivant nous permet de voir l'évolution des ventes de l'entreprise à travers l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Tableau 73. L'évolution des ventes 2012-2013-2014-2015

Année	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaire	1103 336 685,51	1 363 226 136,60	1 351 351 954,30	1 269 947 339,24
Variation	/	+23,55 %	-0,88 %	-6,03 %

Source: réalisé par nous même à partir des états financiers 2012-2013-2014-2015.

Commentaire: les ventes de l'entreprise ont connu une augmentation de 23,55 % en 2013 par rapport à 2012, puis elles ont connue une baisse continue en 2014 (-0,88 %) et 2015 (-6,03 %).

### 1.3.6. Discussion:

La performance financière de l'entreprise est moyenne pendant les années 2013 et 2014, par contre, pour les années 2012 et 2015, la performance financière de l'entreprise est mauvaise. En effet, le résultat net durant cette période a été négatif.

En ce qui concerne les charges du personnel, nous remarquons qu'ils n'arrêtent pas d'augmenter, en 2012, ils étaient même supérieurs à la valeur ajoutée créée par l'entreprise. En effet, les charges du personnel consomment presque l'ensemble de la valeur ajoutée créée par l'entreprise ce qui a des conséquences désastreuses sur la performance de cette entreprise.

### Sous-section 2. Analyse de la performance de l'ENIEM:

Nous allons commencer par la performance sociale puis organisationnelle et enfin la performance financière.

#### 2.1. La performance sociale:

Dans ce qui suit nous allons analyser la performance sociale à travers les indicateurs suivants : le climat social, la satisfaction des salariés, l'absentéisme et la qualité des relations sociales.

##### 2.1.1. Le climat social:

Tableau 74. La qualité du climat social de l'entreprise

Climat social	Fréquence	Pourcentage
Très mauvais	2	4 %
Mauvais	5	9 %
Moyen	37	70%
Bon	8	15%
Très bon	1	2%
Total	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: à l'ENIEM, la majorité des répondants estiment que le climat social de l'entreprise est moyen (70%), 17 % des répondants considèrent que globalement il y a un bon climat dans l'entreprise et 11 % considèrent que le climat social est mauvais ou même trop mauvais.

##### 2.1.2. Le niveau de satisfaction des salariés

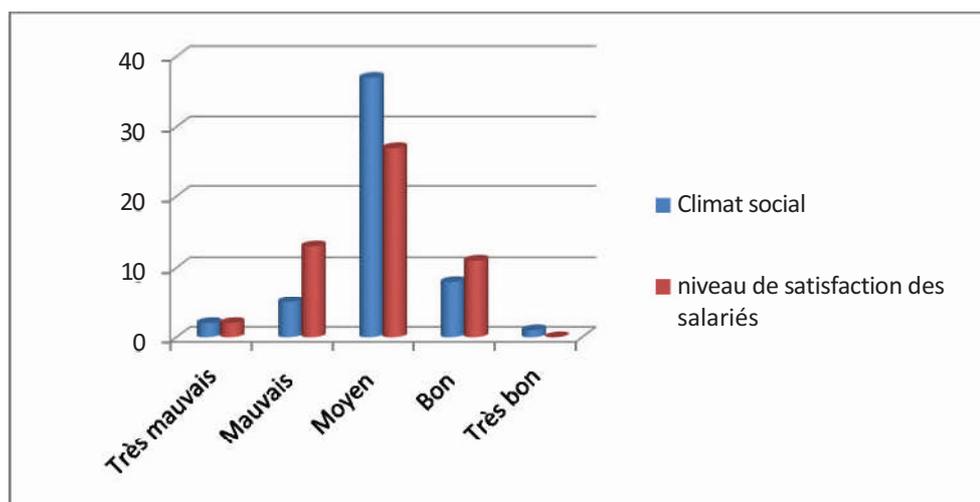
Tableau 75. Le niveau de satisfaction des salariés

Niveau de satisfaction des salariés	Fréquence	Pourcentage
Très mauvais	2	4 %
Mauvais	13	24 %
Moyen	27	51%
Bon	11	21%
Très bon	0	0
Total	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: la majorité des répondants à l'ENIEM estime que la satisfaction des salariés est moyenne (51 %), 21 % des répondants estiment que les salariés sont bien satisfaits et (24%+4%) des répondeur considèrent que les salariés sont insatisfaits.

Graph 50. Le climat social et le niveau de satisfaction des salariés de l'ENIEM



Source : établis par nos soins à partir des deux tableaux ci-haut

### 2.1.3. Le taux d'absentéisme

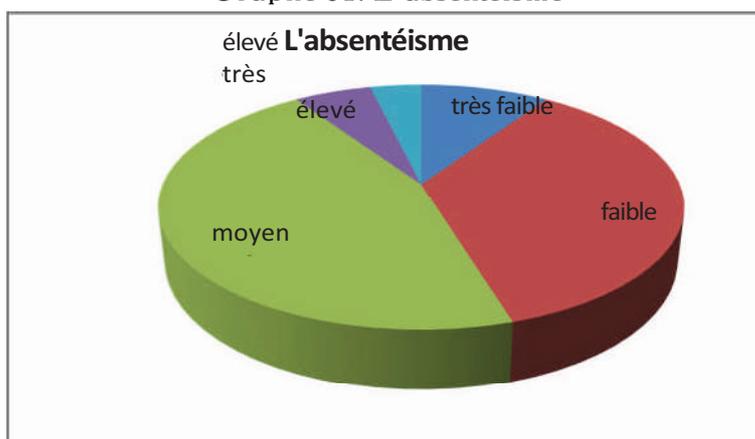
Tableau 76. Le taux d'absence des employés

Absentéisme	Fréquence	Pourcentage
Très faible	5	9 %
Faible	19	36 %
Moyen	24	45 %
Elevé	3	6%
Très élevé	2	4 %
Total	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: 45 % des salariés interrogés à l'ENIEM estiment que le taux d'absence est moyen dans l'entreprise, 36 % d'autres pensent qu'il est globalement faible, 9 % estiment qu'il est même très faible et les 10 % restant pensent qu'il est élevé ou même très élevé. Cependant, les responsables affirment que le taux d'absentéisme enregistré au niveau de l'ENIEM est relativement faible. A titre d'exemple, le taux d'absentéisme moyen enregistré par l'unité Froid durant l'année 2015 est de 3 %, soit 39 766 heures d'absence, une moyenne de 21 absences par jour.

Graph 51. L'absentéisme



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

#### 2.1.4. Qualité des relations sociales entre employés:

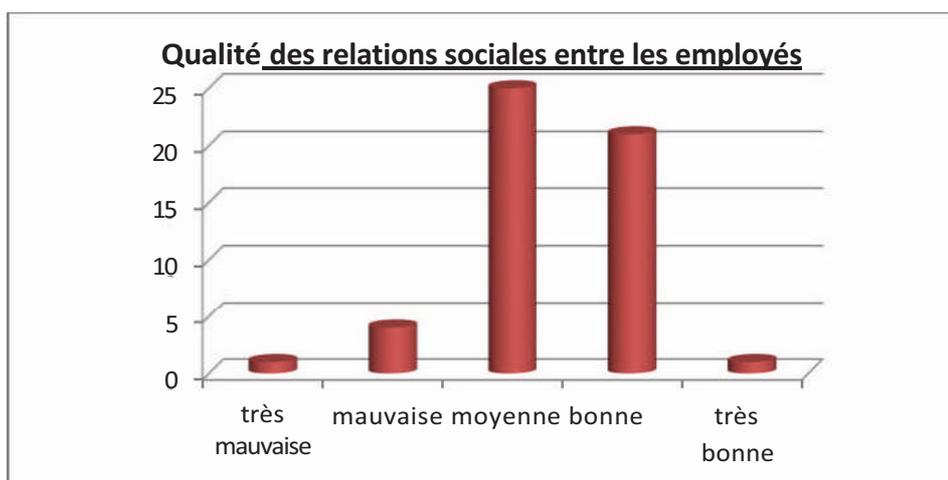
Tableau 77. La qualité des relations sociales entre les employés

Qualité des relations sociales entre employés	Fréquence	Pourcentage
Très mauvaise	1	2 %
Mauvaise	4	8 %
Moyenne	25	48 %
Bonne	21	40 %
Très bonne	1	2 %
Total	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: les réponses obtenues à cette question montrent que la qualité des relations sociales entre les employés de l'ENIEM sont considérées comme très bonne (2 %), bonne (40 %), moyenne (48%), mauvaise (8 %) et même très mauvaise (2 %). Nous constatons que globalement, les répondants estiment que les relations entre les employés sont plus que moyennes.

Graph 52. La qualité des relations sociales entre les employés



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 2.1.5. Discussion:

L'analyse des réponses obtenues nous permet de conclure que la performance sociale de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager est moyenne. En effet, la majorité des indicateurs de la performance sociale sont évalués par les salariés comme étant moyens que ce soit le climat social, la satisfaction des salariés, la qualité des relations sociales entre les employés et l'absentéisme.

### 2.2. La performance organisationnelle:

La performance organisationnelle sera analysée à l'aide de trois indicateurs qui sont: la qualité des relations entre les services, la qualité de circulation des informations et la productivité des salariés.

#### 2.2.1. Qualité des relations entre services:

Tableau 78. La qualité des relations entre les services

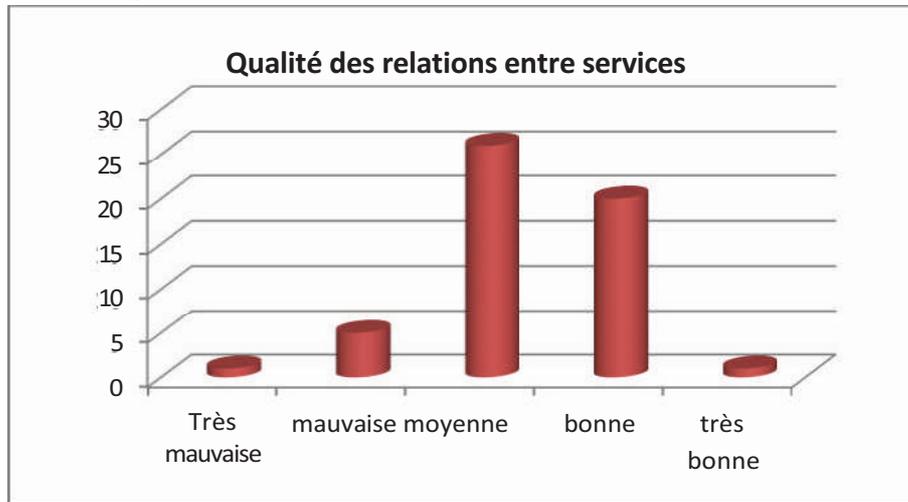
Qualité des relations entre services	Fréquence	Pourcentage
Très mauvaise	1	2 %
Mauvaise	5	9 %
Moyenne	26	49 %
Bonne	20	38 %
Très bonne	1	2 %
Total	53	100 %

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: la majorité des salariés interrogés à l'ENIEM considèrent que la qualité des relations entre les différents services de l'entreprise est moyenne (49 %), d'autres répondants estiment qu'elle est bonne ou très bonne (38 % et 2 % respectivement) et le reste des

interrogés considère que les relations entre services sont mauvaises (9 %) ou très mauvaises (2%).

Graph 53. Qualité des relations entre les services



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 2.2.2. La qualité de circulation des informations:

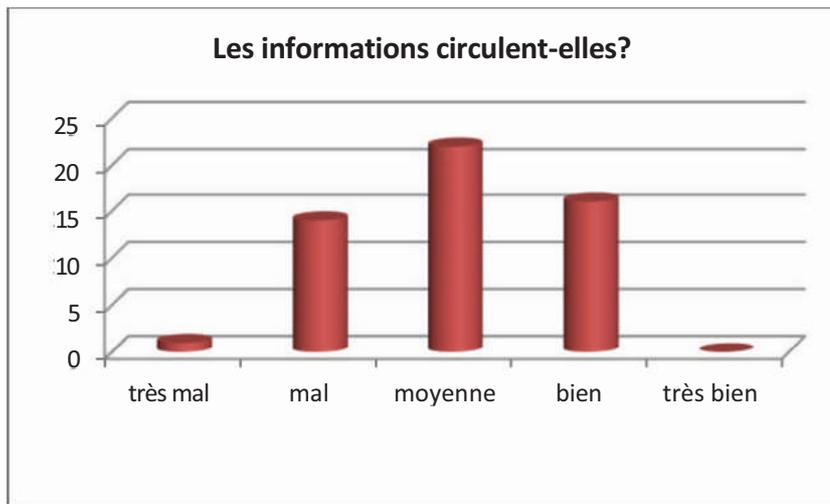
Tableau 79. La circulation des informations

considérez-vous que les informations circulent?	Fréquence	Pourcentage
Très mal	1	2%
Mal	14	26%
Moyennement	22	42 %
Bien	16	30%
Très bien	0	0
Total	53	100%

Source : établis par nos soins à partir du questionnaire

Commentaire: 30 % des travailleurs interrogés à l'ENIEM pensent que les informations circulent bien, 42 % des répondants estiment que les informations circulent moyennement, et 26 % pensent que les informations circulent mal et même très mal (2 %). Les salariés pensent qu'il y a un manque de circulation de l'information dans l'entreprise.

Graph 54. La circulation des informations



Source : établis par nos soins à partir du tableau ci-haut

### 2.2.3. La productivité des employés : -Calcul de la productivité:

Tableau 80. L'évolution de la productivité à l'ENIEM 2011-2012-2013-2014

Année	2011	2012	2013	2014
Valeur Ajoutée	1667 133 339,58	1765 266 420,16	1953 232 186,41	1886692152
Effectif	2096	2051	1884	1752
Productivité	795388,04	860 685,72	1 036 747,44	1 076 879,08
Croissance	/	+8,20 %	+20,45 %	+3,87 %

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers 2011-2012-2013-2014

**Commentaire:** nous remarquons que la productivité apparente du travail n'a pas cessé d'augmenter pendant les quatre exercices. Nous pouvons expliquer cela par l'augmentation de la valeur ajoutée créée par l'entreprise et de la baisse continue des effectifs pendant cette période. Nous constatons donc que malgré la baisse de l'effectif la valeur ajoutée augmente, cela est dû donc à la productivité des salariés qui est bonne et qui s'améliore continuellement durant cette période.

### 2.2.4. Discussion:

L'analyse des résultats obtenus concernant les indicateurs de la performance organisationnelle nous permet de constater que la qualité des relations entre les différents services de l'entreprise est globalement moyenne. La circulation des informations est également moyenne, et en ce qui concerne la productivité des salariés nous pouvons dire qu'elle est bonne et ne cesse de s'améliorer d'année en année.

2.2.2.3. La performance financière:

La performance financière sera étudiée à travers l'analyse des soldes intermédiaires de gestion, le calcul de l'autofinancement, de la rentabilité économique et financière et de la croissance des ventes.

2.3.1. Présentation du tableau des comptes de résultat:

Tableau 81. Tableau des comptes de résultat

Désignation	2011	2012	2013	2014
Production de l'exercice	5 578 502 593,73	5 761 224 554,39	6 147 552 421,54	5742259548
Consommation de l'exercice en provenance des tiers	3911369254,15	3995958134,23	4194320235,13	3855567396
Valeur ajoutée	1 667 133 339,58	1 765 266 420,16	1 953 232 186,41	1886692152
Subventions d'exploitation	0	0	0	0
Impôts, taxes et versements assimilés	88 218 029,18	95 402 054,70	101 689 288,36	77602200,79
Charges de personnel	1 376 268 673,38	1 439 806 562,67	1 584 579 284,29	1656834451
Excédent brut d'exploitation (EBE)	202 646 <sup>637,02</sup>	230 057 802,79	266 963 613,76	152255500,6
Dotations aux amortissements et provisions	410 601 656,75	266 167 324,40	272 860 382,85	390123035,9
Reprises d'amortissements et provisions	195 675 130,85	187 262 734,01	362 848 153,22	304281561,9
Autres produits	344 781 322,22	147 182 948,42	109 078 506,59	67046293,43
Autres charges	274 971 557,15	230 435 480,68	415 443 656,62	494126951,4
Résultat d'exploitation (REX)	57 529 876,19	67900680,14	50 586 234,10	-360666631,4
produits financiers	14 050 117,89	24 465 531,72	21 389 116,09	34130064,48
charges financières	26 674 833,86	33 153 755,02	41 536 193,68	49217905,09
Résultat courant avant impôt	44 905 160,22	59 212 456,84	30 439 156,51	-375754472
Impôts différés (variation)	-14 589 562,01	-1 483 818,72	-5 383 016,67	-112558977,8
Résultat courant	59 494 722,23	60 696 275,56	35 822 173,18	-263195494,2
Résultat de l'exercice	59 494 722,23	60 696 275,56	35 822 173,18	-263 19494,16

Source: réalisé par nous même à partir des tableaux des comptes de résultat.

2.3.2. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion:

L'analyse des principaux agrégats du tableau est réalisée comme suit:

### 1. La valeur ajoutée :

Nous constatons que la valeur ajoutée créée par l'ENIEM est en augmentation pendant les trois premiers exercices avant de connaître une légère diminution en 2014, cette valeur ajoutée enregistrée pendant les trois exercices (2011,2012,2013) a permis la couverture de la totalité des frais de personnel et des impôts et taxes, ce qui a donné lieu à un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) positif, qui a permis, aussi, de couvrir les frais divers et les dotations aux amortissements durant cette période.

Alors qu'en 2014 la VA a connu une baisse de -3.40 %, mais elle a permis de couvrir les frais du personnel et les impôts et taxes ce qui a donné lieu à un EBE positif, mais ce dernier n'a pas permis de couvrir les frais divers et les dotations aux amortissements.

La répartition de la valeur ajoutée pour les quatre exercices est donnée dans le tableau ci-après :

Tableau 82. Répartition de la valeur ajoutée 2011-2012-2013-2014

Désignation	formule	2011	2012	2013	2014
Partage de la valeur ajoutée (facteur travail)	$\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}} \times 100$	82,55	81,56	81.12	87.81
Partage de valeur ajoutée (facteur Capital)	$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Valeur ajoutée}} \times 100$	12,15	13.03	13.66	8.06
Partage de la valeur ajoutée (impôts et taxes)	$\frac{\text{impôts et taxes}}{\text{Valeur ajoutée}} \times 100$	5,29	5.40	5.20	4.11

Source : fait par nous même à partir des états financiers 2011-2012-2013-2014.

Commentaire : nous constatons que la valeur ajoutée créée par l'ENIEM sur la période considérée a permis la couverture de la totalité des frais de personnel et les impôts et taxes, ce qui a donné lieu à un EBE positif. Nous remarquons aussi que les frais de personnel absorbent plus de 80% de la VA.

### 2. Excédent brut d'exploitation :

L'EBE de l'entreprise affiche une augmentation de 13,52 % en 2012 par rapport à 2011 et une augmentation de 16.04% en 2013 par rapport à 2012, Cette évolution s'explique par la croissance de la valeur ajoutée de l'entreprise. En 2014 l'excédent brut d'exploitation a chuté de -42.96%. Cette variation s'explique principalement par la diminution de la valeur ajoutée et l'augmentation des charges du personnel +4.36%.

### 3. Le résultat d'exploitation :

Le résultat d'exploitation a connu une augmentation de 18,02 % en 2012 par rapport à 2011. Il a ensuite marqué une diminution continue durant les trois prochains exercices, il a

enregistré une baisse de -25,49 % en 2013 par rapport à 2012. Cette baisse continue pour devenir négative et atteindre -712.97% en 2014. Cela revient au fait que l'entreprise a enregistré une diminution de l'EBE (-26.82%) et une augmentation des dotations aux amortissements de 40%.

#### 4. Résultat net:

Le résultat net de l'entreprise a connu une légère hausse en 2012 par rapport à 2011 de l'ordre de 2 %, mais ensuite il n'a pas cessé de diminuer d'un exercice à un autre, de 2012 à 2013 il a subi une baisse de -40,98% mais reste toujours positif. Entre 2013 et 2014 le résultat est devenu négatif où sa diminution a atteint -734.72%.

#### 2.3.3. Calcul de la capacité d'autofinancement:

Tableau 83. Tableau de calcul de la CAF

Années	2011	2012	2013	2014
Résultat net	59 494 <sup>722,23</sup>	60696275.56	35822173.18	-263 195 494,16
+Dotation aux amortissements, dépréciation et provisions	410 601 656,75	266167324.40	272860382.85	390123035.86
- Reprise sur amortissement et dépréciations.	195 675 130,85	187262734.01	362848153.22	304281561.88
+Valeur comptable des éléments d'actif cédés	0	0	0	0
-produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés	0	0	0	0
-quote part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	0	0	0	0
=CAF	274421248,13	139600866	-54165597.2	-177354020.2

Source: fait par nous même à partir des états financiers 2011-2012-2013-2014.

Commentaire: durant les deux exercices 2011 et 2012 grâce au résultat net qui était positif, l'entreprise réalise une CAF qui exprime son aptitude à financer elle-même ses besoins de financement, contrairement à 2013 et 2014 où le résultat net a marqué une forte diminution plus l'augmentation des charges d'amortissement ont donné une CAF négative.

#### -Calcul de l'autofinancement (AF):

Tableau 84. Tableau de calcul de L'AF

Désignation	2011	2012	2013	2014
CAF	274421248,13	139600866	-54165597.2	-177354020.2
Dividendes	0,00	0,00	0,00	0,00
AF	274421248,13	139600866	-54165597.2	-177354020.2

Source: réalisé par nous même à partir des états financiers 2012-2013-2014.

Commentaire: l'ENIEM a assuré son autofinancement uniquement en 2011 et 2012 grâce au

résultat net obtenu. Par contre en 2013 et 2014 l'entreprise n'a pas pu assurer son autofinancement. Pour cette période, l'ENIEM n'a pas dégagé des ressources de financement, ce qui signifie que non seulement aucun surplus financier n'est dégagé par l'entreprise pour financer l'actif, mais au contraire celle-ci fait appel à des ressources externes pour assurer le financement.

#### 2.3.4. Analyse de la profitabilité:

- La profitabilité financière:

Tableau 85. Ratio de profitabilité financière

Ratio	2011	2012	2013	2014
Résultat net de l'exercice	59 494 722,23	60 696 275,56	35 822 173,18	-263 19494,16
Chiffre d'affaire	5 300 316 307,94	5 795 966 678,49	5 802 380 717,74	5000555284
Taux de profitabilité financière	0,01	0,01	0,006	-0,005

Source: réalisé par nous même à partir des états financiers 2011-2012-2013-2014.

Commentaire: l'analyse de ces ratios montre que la profitabilité financière de l'ENIEM est positive durant les exercices 2011, 2012 et 2013 mais elle devient négative en 2014, car durant cette année l'entreprise a dégagé un résultat négatif.

-La profitabilité économique:

Tableau 86. Ratio de profitabilité économique (taux de marge brute)

Ratio	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaire	5300316307,94	5795966 678,49	5802380 717,74	5000 555 284
EBE	202646637,02	230057802,79	266963613,76	152255500,6
Taux de marge brute	0,038	0,039	0.046	0,03

Source: réalisé par nous même à partir des états financiers 2011-2012-2013-2014.

Commentaire: le taux de marge brute est positif durant les quatre exercices, cela implique que l'entreprise est capable de générer une rentabilité à partir de son chiffre d'affaires.

#### 2.3.5. La croissance des ventes:

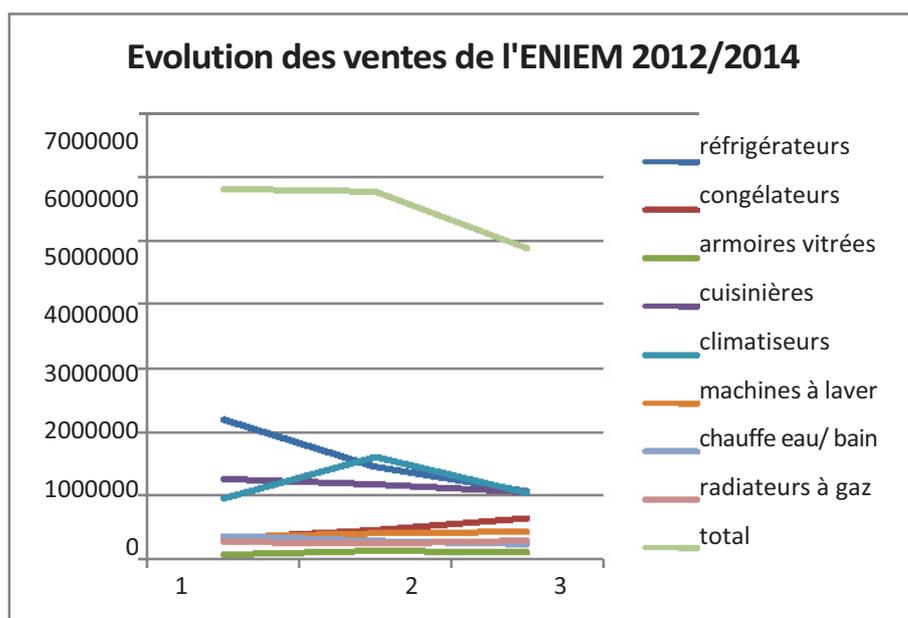
Pour analyser les ventes de l'ENIEM nous avons choisi d'étudier l'évolution de la valeur de ses ventes totales (CA) et par produits. Ces données sont représentées dans le tableau suivant.

Tableau 87. L'évolution des ventes des produits de l'ENIEM en valeur

Produits	2012	2013	Évolution des ventes		2014	Évolution des ventes	
			Valeurs	Taux		Valeurs	Taux
Réfrigérateurs	2197091	1451685	-745406	-34%	1064676	-387009	-27%
Congélateurs/ conservateurs	327311	456976	129485	40%	644779	187983	41%
Armoires vitrées	72369	130310	57941	80%	106208	-24102	-18%
Cuisinières	1262866	1175222	-87644	-7%	1055816	-119406	-10%
Climatiseurs	955617	1605668	650051	68%	1042032	-563636	-35%
Machines à laver	348109	410811	62703	18%	432374	21563	5%
Chauffe eau/bain	370613	288659	-81954	-22%	239590	-49069	-17%
Radiateurs à gaz naturel	275157	247655	-27802	-10%	291569	44214	18%
Total en KDA	5809129	5766506	-42623	-1%	4877044	-889462	-15%

Source : les rapports de gestion 2012-2013-2014.

Graph 55. Diagramme de l'évolution des ventes de l'ENIEM 2012/2014



Source : établi par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

Commentaire : nous remarquons que les ventes de l'entreprise ne cessent de diminuer pendant les trois exercices. La diminution de niveau d'activité qui était de -14% entre 2012 et 2014 correspond à un ralentissement important de l'activité, cette baisse de la croissance est imputable au lancement d'un investissement dans le cadre d'amélioration de la qualité de ses produits mais surtout à la forte concurrence notamment sur les produits froids.

Par famille de produits, l'analyse du chiffre d'affaires montre une augmentation des ventes du climatiseur entre 2012 et 2013 soit 68% puis les ventes ont diminué de -35% en 2014. En 2013, les ventes des réfrigérateurs et les chauffe eau/ bain ont subi une forte

diminution par rapport à 2012 soit -27 % et -22% respectivement; en 2014 elles ont marqué une légère augmentation sans atteindre le niveau de l'exercice 2012. C'est le même cas pour les radiateurs à gaz naturel sauf que l'augmentation des ventes entre 2013 et 2014 a dépassé le niveau atteint en 2012. Une diminution continue est constatée dans les ventes de cuisinières de -7% à -10% et d'armoires vitrées de 80% à -18% de 2012 à 2014. Seules les ventes des congélateurs et des machines à laver ont connu une augmentation continue de l'année 2012 à 2014.

### 2.3.6. Discussion:

Nous constatons que la situation financière de l'ENIEM est plutôt moyenne. En effet, elle a réalisé un profit pendant les exercices 2011-2012-2013. Par contre en 2014, elle a réalisé un résultat négatif ce qui a eu des conséquences négative sur sa performance.

Par ailleurs, les ventes totales de l'entreprise ne cessent de diminuées à cause notamment de la concurrence intense entre les différentes entreprises sur le marché des produits électroménagers.

### Conclusion:

L'étude fait ressortir que dans les entreprises publiques, les objectifs assignés au service de ressources humaines sont important, ainsi qu'au budget qui lui est consacré.

En matière de gestion de l'emploi, les entreprises enquêtées utilisent une description des emplois, des fiches de poste et une classification des postes mais ils ne sont pas actualisés. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences est absente dans ces entreprises et la gestion de "coup par coup" des divers problèmes rencontrés prime sur la planification rigoureuse des RIT.

Au final, nous avons cherché à travers cette étude à voir si ces deux entreprises ont une bonne gestion de leur personnel et aussi à cerner la contribution des pratiques de gestion des RIT à la performance de ces deux entreprises. Les résultats montrent que la gestion des ressources humaines appliquées par ces entreprises ne contribue pas pleinement à leur performance. En plus cette gestion est insatisfaisante et elle est source de mécontentement pour les salariés du fait de la persistance des pratiques relationnelles et arbitraires dans divers domaines de GRIT (recrutement, formation, rémunération...). Cela se voit particulièrement à l'ENIEM, où les salariés sont plus insatisfaits de la gestion des ressources humaines qu'à NAFTAL. En plus, la performance des deux entreprises est globalement moyenne, cela est dû éventuellement à la nature de la gestion des ressources humaines appliquées par ces entreprises.

Par ailleurs, selon Le Louarn et Wils (ainsi que Le Louarn et Gosselin), les pratiques de GRIT ont une influence directe sur les résultats RIT pour lesquelles elles ont été mises en place et

au niveau de l'établissement où sont «vécues» et plus nous montons dans l'escalier plus il devient difficile d'isoler l'éventuel effet des pratiques de GRH sur les autres performances.

Pour les deux cas que nous avons étudiés, nous remarquons pour le premier cas (NAFTAL Tizi-Ouzou), que les salariés sont plus satisfaits de la GRH et cela se répercute sur la performance sociale de cette entreprise qui est plutôt bonne. Par contre à l'ENIEM, les salariés interrogés sont plutôt insatisfaits de la GRH de leur entreprise et cela se voit aussi dans la performance sociale de cette entreprise qui est moyenne.

Cependant, concernant la performance organisationnelle et particulièrement la productivité des travailleurs, nous remarquons que c'est la performance de l'ENIEM qui est meilleure que celle de NAFTAL, mais pour les deux autres indicateurs de cette performance nous apercevons que c'est NAFTAL qui est meilleure que l'ENIEM. Pour la performance financière, nous constatons que dans l'entreprise NAFTAL cette performance n'est pas stable c'est-à-dire qu'une année la performance est moyenne l'autre année elle devient mauvaise. Par contre à l'ENIEM, nous constatons que la performance financière est plutôt moyenne et elle est plus stable.

Toutefois, c'est difficile de dire et d'affirmer que ces différents résultats sont uniquement la conséquence des pratiques de GRH utilisées par ces entreprises. En effet, toutes les fonctions ont des effets sur la performance de l'entreprise ce qui rend très difficile d'isoler l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines.



ERROR: typecheck  
OFFENDING COMMAND: .setglobal

STACK:

```
{(TimesNewRoman,BoldItalic) ( ) search {exch pop exch pop cvn dup findfont  
/FontName get eq }{pop false }ifelse }  
{(TimesNewRoman,BoldItalic) ( ) search {exch pop exch pop cvn dup findfont  
/FontName get eq }{pop false }ifelse }  
/TimesNewRoman,BoldItalic  
true  
true  
false
```