REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Mouloud 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

L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise

Cas des entreprises algériennes

Dirigé par : Mr BIA Chabane

Réalisé par : M^elle^ KICHOU Djedjiga

2014/2015

Remerciements

A l'issue de la rédaction de cette recherche, je suis convaincue que la thèse est loin d'être un travail solitaire. En effet, je n'aurais jamais pu réaliser cette thèse de magistère sans le soutien d'un grand nombre de personnes dont la générosité, la bonne humeur et l'intérêt manifestés à l'égard de ma recherche m'ont permis de progresser.

Je tiens à remercier mon promoteur « Mr BIA » pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail, pour ses multiples conseils et ses qualités humaines.

Je souhaiterais exprimer ma gratitude à « Mme Rachedi » pour m'avoir donné envie de réaliser une thèse sur l'impact des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. Je la remercie également pour son accueil chaleureux à chaque fois que j'ai sollicité son aide, pour son soutien morale, pour m'avoir fait confiance et accueilli en tant qu'assistante au sein de son équipe, ainsi que pour ses multiples encouragements, notamment lors de ma première communication à l'université d'ADRAR.

Mes remerciements vont également à « monsieur Tessa », le doyen de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion, qui grâce à son aide mon travail de recherche sur le terrain a été particulièrement facilité.

En parlant du travail empirique, je tiens à exprimer tout particulièrement ma reconnaissance a Mr Ait abd allah –professeur à l INPS d'Alger- ; à Mr Medjqane – propriétaire du groupe Tifra lait et a tous les directeurs et propriétaires des entreprises que j'ai sollicité pour ma recherche, pour leurs accueil enthousiaste, pour l'intérêt dont ils ont fait preuve envers ma recherche ainsi que pour m'avoir donné accès aux informations qui m'ont été très utiles .

Je sais infiniment gré à Mme Rachedi, Mr Azouani Mr Tessa, Mr Oualikene et Mr Bia (mon promoteur) pour avoir accepté de participer à ce jury de thèse et l'intérêt qu'ils ont manifesté à l'égard de cette recherche.

Enfin ma reconnaissance va à ceux qui ont plus particulièrement assuré le soutien affectif de ce travail de magistère : ma famille ainsi que mes amis.

Dédicaces

Afin d'être reconnaissante envers ceux qui m'ont appuyé et encouragé à effectuer ce travail de recherche, je dédie ce mémoire :

A mes très chers parents « Mouloud et Hora » et qui ont tant œuvré pour ma réussite, de par leur amour, leur soutien, tous les sacrifices consentis et leurs précieux conseils, pour toute leur assistance et leur présence dans ma vie,

A mes précieux frères « Issad » et « Amine » et à ma bien aimée sœur « Ryma » Pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et leur aide tout au long de ce travail.

A mon très cher mari « AHMED » pour sa compréhension, son affection, sa générosité et son épaulement, ainsi qu'à mes beaux-parents et ma belle-sœur.

A toute ma famille, mes amis, mes collègues, mes enseignants, mes étudiants, et mes camarades. A tous ceux qui ont participé à ce travail et m'ont soutenu de prêt ou de loin.

INTRODUCTION GENERALE *1*

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE **6**

INTRODUCTION **7**

Section 1 : Les facteurs de contingence internes ***9***

Section 2 : ***Les facteurs de contingence externes*** ***17***

Section 3 : approche contingente de GRH ***29***

CONCLUSION *39*

CHAPITRE II : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FONDEMENT ET PRATIQUES *41*

INTRODUCTION *42*

Section 1 : Définition et historique de la gestion des ressources humaines ***43***

Section 2 : Les ressources humaine comme avantage concurrentiel **59**

Section 3 : **Les pratiques de la gestion des ressources humaines** **68**

CONCLUSION DU CHAPITRE II **95**

CHAPITRE III : LA BILOGIE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET GRH **97**

INTRODUCTION **98**

Section 1 : Origine et émergence du concept de performance d'entreprise **98**

Section 2 : Mesurer la performance de la fonction ressources humaines **114**

Section 3 : Liaison Performance- GRH **128**

CONCLUSION DU CHAPITRE III **139**

CHAPITRE IV : ETUDE EMPIRIQUE **143**

INTRODUCTION **144**

Section 1 méthodologie de recherche **145**

Section2 : Contexte d'étude et choix de l'échantillon **154**

Section 3 : analyse des résultats de recherche **171**

CONCLUSION DU CHAPITRE **199**

CONCLUSION GENERALE **201**

BIBLIOGRAPHIE **205**

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, La plupart des organisations œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, par une demande pour des produits/services personnalisés, par une concurrence de plus en plus vive en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives et par la complexification des connaissances et des technologies à maîtriser. Dans ce nouvel espace économique, une nouvelle manière de penser commande donc des repositionnements des manières de faire des entreprises. Au plan interne, ils s'incarnent généralement sous des visées tels que, la rationalisation des coûts, la reconfiguration des compétences clés et ils imposent aux fonctions Ressources Humaines de se placer au cœur des enjeux opérationnels et stratégiques de leur entreprise.

Ces nombreuses mutations et défis rejaillissent sur leurs pratiques. Enjeux de performance et de compétitivité, les politiques Ressources Humaines des entreprises doivent anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques de GRH. Pour Jean-Marie Peretti, (2012), Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à la firme (Arcand, 2006). En effet, le travailleur n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans notre entreprise. De ce fait, on réalise que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain.

Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait parti intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises. Par ailleurs, on sait maintenant que l'innovation est un enjeu essentiel à la survie d'une entreprise. De ce fait, celle-ci passe inévitablement par la création d'un environnement permettant l'émancipation d'idées innovantes. Mais comment mettre en place un climat de travail propice à cette éclosion? Inévitablement, cet environnement de travail doit être calqué sur des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui permettent aux individus d'être des créateurs et des

innovateurs. De plus, ces pratiques doivent maintenant intégrer l'ensemble des ressources humaines. En effet, chacun des employés de la firme a un potentiel que l'entreprise se doit de profiter pour demeurer concurrentielle. C'est par la concrétisation d'idées quotidiennes et par la motivation intrinsèque que procure une gestion des ressources humaines (GRH) efficace que la firme obtient un retour sur son investissement.

Notre étude vise l'amélioration des connaissances concernant la gestion efficace des ressources humaines (GRH) par l'application adéquate des pratiques permettant à la firme d'être plus performante dans son environnement hautement concurrentiel. La performance sera présentée, dans le présent mémoire, comme étant l'efficacité organisationnelle, soit un amalgame de la performance économique, sociale et financière. Une définition plus détaillée de ce concept sera présentée ultérieurement.

Plus spécifiquement, nous analyserons comment l'adéquation des activités de gestion des ressources humaines (GRH) à la stratégie de l'entreprise peut avoir un impact sur la performance d'une entreprise. En somme, par ce mémoire, nous cherchons à connaître comment une entreprise devra entrevoir l'adaptation de ses pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) actuelles aux différents facteurs de contingence interne et externe à l'entreprise pour atteindre un haut niveau de performance.

Problème général de recherche

Plusieurs entreprises internationales utilisent des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) uniformes sans tenir compte du pays où elles sont implantées. En effet, ces firmes n'adaptent pas leurs pratiques au milieu et contexte d'affaire. Dans le présent mémoire, nous chercherons à connaître si l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte d'affaire et plus précisément à la stratégie d'affaire, la taille, la nature de propriété et la culture de l'entreprise peuvent accentuer l'effet de ces pratiques sur la performance d'une entreprise .

Importance du problème et objectif général de la recherche

En climat de compétitivité, il est essentiel pour une entreprise de détenir un avantage compétitif durable sur les autres entreprises. Selon la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991 et 1995; McMahan, Vrick et Wright, 1999; Ulrich, 1991) pour être en avantage compétitif, une ressource doit avoir la particularité d'être précieuse, difficilement imitable et non substituable. La ressource dont dispose une entreprise qui remplie ces conditions et qui crée le plus de valeurs est inévitablement l'ensemble des ressources humaines. C'est donc les ressources humaines d'une entreprise qui formera un avantage compétitif durable. Plusieurs

auteurs affirment que la gestion des ressources humaines (GRH) constitue l'élément stratégique le plus important pour l'organisation.

En effet, Pfeffer (1998) affirme que la GRH est l'élément fondamental de l'équation stratégique de toute entreprise. Pour Pfeffer (1994) et Ulrich (1991), la technologie, le capital et les marchés ne permettent plus d'assurer un avantage concurrentiel durable. En effet, les avantages procurés par ces trois éléments ne procurent qu'un avantage à court terme (Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Shafer 1999; Lawler, 1995). Pour s'adapter à ces transformations, pour demeurer compétitive et détenir un avantage concurrentiel durable, l'entreprise n'a pas d'autres choix, selon la théorie des ressources stratégiques (MacMahan, Virick et Wright, 1999; Pfeffer, 1994, 1998, Becker, 1996 ;Ulrich, 1991), que de s'appuyer sur des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) stratégiques efficaces.

Une saine gestion des ressources humaines est essentielle à l'entreprise qui désire accroître sa performance (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). L'efficacité organisationnelle de la firme dépend, par conséquent, de la gestion stratégique des ressources humaines (Mcmahan, Virick et Wright, 1999).

Le lien principalement étudié est celui entre les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et la performance de l'entreprise (McMahan, Leckie et Wright, 1999;).

Malgré la quantité d'articles et d'ouvrages sur ce sujet, notons qu'il ne semble n'y avoir, jusqu'à maintenant, aucune théorie universellement reconnue, capable d'expliquer adéquatement la relation entre la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines et l'accroissement de la performance organisationnelle (Delery et Doty, 1996; Youndt, Snell, Wright et McMahan, 1992;).

Par contre, plusieurs études, telles que Huselid (1995), MacDuffie (195) et Arthur (1994), suggèrent que le fait de donner du pouvoir, de l'autonomie, de la flexibilité et d'investir dans la formation et le perfectionnement de l'employé permet d'accroître sa performance et celle de l'entreprise. En fait, nous pouvons synthétiser les études sur la gestion stratégique des ressources humaines en trois perspectives théoriques toutes aussi plausibles (Arcand, 2006 et Arcand 2000). Succinctement, nous retrouvons l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle des ressources humaines (Bayad, Arcand et Arcand, (2004) Doty, 1996).

Selon la perspective universaliste, il y aurait des pratiques de GRH qui, sans tenir compte du contexte d'affaires, pourraient favoriser les firmes à accroître de manière importante

leur niveau de performance organisationnelle (Delery et Dot y, 1996). Au niveau de l'approche de contingence, celle-ci réfute l'idée du prêt-à-porter organisationnelle énoncé par les partisans de l'approche universaliste (Mintzberg, 1979; Galbraith et Nathanson, 1978). Ainsi, selon cette approche, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) doivent être en harmonie avec la stratégie d'affaires de la firme (McMahan, Virick et Wright, 1999). L'approche configurationnelle affirme que la gestion des ressources humaines n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle constitue un regroupement cohérent de pratiques capable de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation (Becker,1996).

Choix d'une approche

Les trois modèles présentés sont particulièrement intéressants et les chercheurs s'y étant respectivement attardés ont démontré dans une bonne mesure leur validité et leur pertinence dans l'étude des liens entre la GRH et la performance des entreprises. Les approches universaliste et configurationnelle ont cependant été davantage étudiées empiriquement par les chercheurs.

Aussi, bien que les trois théories constituent toutes des approches pertinentes, nous ne retiendrons, pour les fins de cette étude, que l'approche de la contingence.

La présente étude permettra donc de vérifier l'applicabilité des différentes théories émises au sujet de l'importance d'adapter les pratiques de gestion des ressources humaines à la stratégie d'affaire de l'entreprise afin d'obtenir un plus au niveau de la performance. Pour ce faire, nous recueillerons et analyserons des données portant sur l'impact des activités de gestion des ressources humaines sur la performance de six laiteries algériennes. Le but de notre étude sera donc de vérifier si les pratiques de gestion des ressources humaines de ces entreprises sont adaptées aux différents facteurs internes et externe qui les influencent et comment cette adaptation a un impact sur la performance.

En effet, nous allons nous poser la question de recherche suivante : les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ont-elles un impact sur la performance de l'entreprise.

Suite à cette question, nous pouvons constituer les hypothèses suivantes :

H1 : l'alignement des pratiques de GRH aux différents facteurs de contingence internes et externes permet à l'entreprise d'atteindre la performance.

H_2 : les pratiques de GRH utilisées par les entreprises varient-elles en fonction de la stratégie d'affaire et dans l'affirmative, les différentes situations observées permettent-elles d'atteindre des niveaux comparables de performance ?

H_3 : la performance des entreprises pourrait elle être la cause d'une meilleure GRH ?

Pour répondre à ces hypothèses de recherche, nous avons organisé et divisé notre travail de recherche en quatre chapitres, et chaque chapitre sera subdivisé en 3 sections.

Le premier chapitre consiste à présenter les apports des grands auteurs ayant travaillé sur la théorie de la contingence (woodward, burns et stalker), et en faire une déclinaison de cette théorie vers la gestion des ressources humaines qui sera présenté par l'approche contingente de la gestion des ressources humaines (GARAND et FABI 1993).

Le deuxième chapitre portera sur l'importance des ressources humaines dans l'entreprise, on étalera la naissance et les définitions de la fonction ressources humaines et son apport à la performance de l'entreprise de la théorie des ressources (Penrose, 1959 ; Barney, Wernerfelt, 1980 ; Teece Et al 1990).

Le troisième chapitre constituera à déterminer les apports théoriques portant sur le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise tout en nous éclairons sur ce qu'est la performance de l'entreprise et l'évaluation de la performance des ressources humaines.

Le quatrième et denier chapitre représentera la partie empirique de notre recherche, il fera objet d'une méthodologie de recherche, et nous présentera le contexte d'étude, l'échantillon de recherche et l'analyse des résultats obtenus.

Chapitre I

Cadre théorique de la recherche

INTRODUCTION

La théorie à laquelle il généralement fait référence pour expliquer les phénomènes de différenciation des pratiques de gestion est la théorie de contingence. En effet, La contingence

est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards.

L'école de contingence s'inscrit dans le prolongement des travaux de l'école socio-technique. Formulée, en 1958, à partir des travaux de plusieurs auteurs tels que Burns et Stalker (1966), Lawrence et Lorsh (1972) et de Joan Woodward (1965) ; elle abandonne définitivement le préalable, longtemps dominant du «one best way» des écoles classiques et des relations humaines et tente de rendre compte de la manière dont se structurent les organisations en étudiant l'influence des variables de contexte sur les caractéristiques des organisations. Il n'existe donc pas une et une seule bonne façon de faire les choses. Le bon modèle en soi, la bonne structure « universaliste » valable pour toutes les organisations n'existe pas. Il n'y a pas de réponse universelle.

La théorie de contingence trouve ses origines dans la théorie systémique (Boulding,K., 1956 ; Katz, D. and Kahn, R.L.,1966 ; Von Bertalanffy, L.,1951 ; Alderson, W.,1957) [1], ainsi que plusieurs courants se sont développés « Simon - March - Cyert » se sont des courants de la théorie et de la recherche (Cyert, R. and March, J.,1963 ; March, J. and Simon, H.,1957 ; Simon, H.,1962) . Thompson (Thompson, J.D.,1965) a reconnu l'intersection de ces traditions et de leur étendue dans un ouvrage de référence qui représente une pierre angulaire de cette approche. Ces concepts de base sont suivis d'une discussion sur les perspectives actuelles de l'approche de contingence.

Les théoriciens de cette école, partent de l'étude empirique de cas concrets. Ils construisent leur postulat à partir, entre autre, des questions suivantes : pourquoi telle organisation est performante alors que telle autre, ayant la même activité ne l'est pas ? Pourquoi deux organisations de secteurs très dissemblables, mais ayant la même structure, réussissent-elles toutes les deux ? Les théories de la contingence reconnaissent donc, que toutes les organisations sont différentes et qu'il n'y a pas de structures formelles qui soient idéales. Cependant, elles postulent qu'il ya des éléments du contexte qui influencent de manière déterminantes les structures et les processus internes de l'organisation. La performance de l'entreprise dépend donc de leur capacité à faire en sorte qu'il y ait adéquation entre ces éléments.

1. European journal of marketing ; the contingency approch: ils foundation and revelance to theory building and reaserch in marketing by Valerie A. Zeithaml, P. RAJAN Varadarajan, Carl P. Zeithmal

Une des propositions centrale de l'école de la contingence, est que les facteurs environnementaux rendraient contingentes les structures de l'organisation. Ainsi, contrairement au taylorisme qui s'engage dans la recherche normative de la bonne organisation « en soi ». Henri Mintzberg, l'un des principaux représentants de l'école de la contingence, affirme que la structure est liée à la nature de l'environnement, bien qu'elle ne le soit pas de manière mécanique ou déterministe. La structure dépend également des buts que se fixent les dirigeants. Dès lors, les mécanismes régulateurs internes d'une organisation doivent être aussi variés que l'environnement avec lequel elle doit composer. Ce qui fait appel a l'émergence de deux principes : *l'ajustement*, pour expliquer le rapport de l'entreprise à son environnement et celui de *la cohérence* pour décrire le fonctionnement interne de l'organisation et ce, à travers les facteurs de contingence internes et externes.

Section 1 : Les facteurs de contingence internes

Introduction

Les théories de la contingence se caractérisent par leur rupture avec les courants de pensée normatifs classiques qui prônent l'existence d'une seule forme structurelle meilleure dans tous les cas (le fameux « one best way » est ainsi remis en cause), pour donner comme alternative le principe selon lequel il n'y a pas de structure d'organisation idéale, mais autant de « best way » qu'il existe de contextes différents. L'ensemble des contributions de l'Ecole de la contingence peut être classé selon qu'ils privilégient les facteurs de contingence internes à l'organisation ou les facteurs de contingence externe.

Les principaux facteurs internes que les théoriciens de la contingence ont mis en évidence comme déterminants des arrangements et choix organisationnels sont la technologie, la taille et la stratégie.

I.1.1. La technologie

I.1.1.1 Les travaux de Woodward

Professeur à l'université de Londres, J. ***Woodward*** *a été l'un des chefs de fil de la sociologie anglaise et créa un cours de management du personnel à oxford. Entre 1953 et 1957, Woodward a réalisé une réalisé une recherche importante auprès de 100 firmes qui lui a permis de conclure que ce sont les similitudes des systèmes technologiques et de production qui permettent d'expliquer les similitudes d'organisation des entreprises. Les résultats de ces travaux sont publiés dans un ouvrage paru en 1965 : « industrial organization . theory and practice ».*

Dans un premier temps, Woodward commence par se demander si « les principes d'organisation posés par l'ensemble croissant de théorie du management corrélaient avec le succès dans les affaires, quand ils étaient mis en pratique » après un examen approfondi de réponses obtenues auprès de cent firmes dans des secteurs très divers, elle se rend compte qu'il n'y avait pas de corrélation directe significative entre les pratiques de direction et de ces entreprises et leur efficacité ou leur taille. En conséquence, elle observe que « l'affirmation très largement admise, selon laquelle il y a des principes de direction valables pour tous les systèmes de production semble très douteuse : conclusion qu'il y a de grandes conséquences pour l'enseignement de cette question »[2].

[2] Cité par Jean Michel Plane « management des organisations, Théories, concepts, cas », édition DUNOD, paris 2003

Dans un second temps, Woodward et ses collaborateurs cherchent alors d'autres explications à la diversité des pratiques de management et à leurs effets sur la performance des organisations. Woodward se rend compte qu'en regroupant les firmes en fonction de leur technique net de leur complexité du système de production, celles qui avaient des pratiques de direction identiques. Ces recherches montrent que ce sont les différences de technologie développées par les entreprises qui expliquent les différences organisationnelles et non pas leur taille, leur histoire ou même leur branche industrielle. En d'autres termes, les entreprises ayant des systèmes de production semblables ont globalement des modes d'organisation semblables. A travers ses recherches, Woodward distingue ainsi trois modes d'organisation de la production à travers la technologie.

a) Production à l'unité ou en très petite série :

Il s'agit d'une production d'unité spécifique à chaque client, de prototype, de petites séries spécifiques, etc. elle s'exerce au sein d'entreprises flexibles au sein desquelles la communication est informelle et le poids de la hiérarchie relatif.

b) Production de grandes séries :

Pour l'essentiel, cela désigne le mode de production de masse fordiste. La structures organisationnelle est plus hiérarchisée et le taux d'encadrement plus élevé.

c) Production en continu ou par processus :

Il s'agit d'une production continue de gaz, de liquide, de produits chimiques généralement dans des usines polyvalentes. L'organisation repose sur des relation de travail horizontales, fondées sur la compétence et l'expertise et un fonctionnement par projet.

L'étude des rapports entre l'organisation et la technologie permet d'aboutir à quelques conclusions. La production unitaire repose sur une ligne hiérarchique très réduite, un faible contrôle du travail et un enrichissement du travail pour l'ouvrier. La production de masse privilégie la fonction production et vise à développer des économies d'échelles permettant de réduire les coûts unitaires de fabrication. Enfin, la production en continue nécessite un management par projets ce qui implique la maîtrise de compétences managériales et d'animation d'équipes de travail.

Tableau I : la relation entre la technologie et la structure chez Woodward

Technologie	Caractéristiques liées	
Production ***unitaire*** ou petite série	Structure souple Faible contrôle administratif Décisions décentralisées	Hiérarchie réduite Collaboration des fonctions, structure organique
Production de ***masse*** ou en grandes ***séries***	Structure rigide Effectif productif > effectif administratif Décisions centralisées	Hiérarchie marquée Exécutants peu qualifiés, organisation mécaniste formalisée
Production en ***continu***	Structure organique Effectif administratif > effectif productif Décisions décentralisées	Hiérarchie longue (fort encadrement) Automatisation, main d'œuvre qualifiée peu nombreuse (contrôle, maintenance)

Source :sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN « théories des organisations » édition Gualino,paris,2010 ; p86

En définitive, les travaux de Woodward, une des rares théoriciennes des organisations, s'inscrive dans la lignée de la théorie de la contingence.

I.1.1.2. De la typologie de Woodward à celle de Thomson

Les travaux ou la typologie de J. Thomson (1967) répond à la première critique adressée à J. Woodward (1965), puisque celui-ci va intégrer dans une même typologie les activités industrielles et tertiaires. Il distingue également trois types de technologies :

- **Les technologies linéaires** (long-linked) qui renvoient à la production en masse et en continue, car ces processus de transformation sont linéaires et standardisés, et les inputs et outputs sont eux-mêmes standardisés ;
- **Les technologies médiatrices** (mediating) qui sont caractéristiques des activités de services (banque, assurance, courtage) et relient les consommateurs via un échange ou une transaction. Les inputs et outputs ne sont standardisés, tandis que le processus de transformation est lui standardisé ;

- **Les technologies intensives** (intensive) recouvrent notamment la production en petite série ou à l'unité. Le processus de transformation, les inputs et les outputs ne sont pas standardisés et elles nécessitent des experts capables de faire face sans cesse à des problèmes inédits. On y retrouve les services d'urgence, les laboratoires de recherche ou encore les organisations travaillant par projets.

I.1.1.3. La typologie de C. Perrow

Les travaux de Perrow (1967, 1972) s'inscrivent également dans le courant de la contingence et soulignent les relations entre **technologie et structure**, et plus précisément démontre que la technologie peut être source d'incertitude dans l'organisation, ce qui peut rendre la structuration des activités difficiles.

Perrow a réalisé sa recherche en Angleterre sur 46 organisations dont 15 de services et 31 industrielles choisies de façon aléatoire. Son objectif est de mettre en tension la taille de l'entreprise avec son niveau de technologie compte tenu de différentes caractéristiques de l'organisation du travail telles que la spécialisation des tâches, le niveau de décentralisation, le type d'autorité, le type de structure, etc. suivant Perrow, la technique est l'ensemble des moyens utilisés pour atteindre un but finalisé. Appliquée à la production d'un produit, elle comprend aussi bien l'équipement technique que les méthodes propres à la réalisation d'une tâche.

Ainsi cette recherche a conduit Perrow à classer les organisations étudiées en deux grandes catégories d'analyse : le degré de variabilité des tâches à réaliser et le degré de formalisation des activités.

Le degré de variabilité des tâches : en première analyse, le degré de variabilité des activités concerne la nature des matériaux à traiter dans le cadre du processus productif de transformation. Par exemple, dans une usine de production de cartes électroniques, le matériau à transformer est stable et régulier alors qu'une production de type artisanale fondé sur la création utilisera un matériau adapté aux circonstances de la production et à la demande. Au total, suivant ce premier axe, la technologie détermine la structure organisationnelle par la variété des composantes qu'elle mobilise : le caractère standardisé des matières, la simplicité ou la sophistication des équipements, la fréquence des incidents imprévisibles, etc.

Le degré de formalisation des activités : en seconde analyse, le degré de formalisation des activités désigne le niveau de prescription du travail. Il peut être fortement prescrit si les tâches à réaliser sont identifiées au sein d'un manuel de procédures à respecter (démarche analysable) ou, au

contraire, faiblement prescrit si la réalisation de l'activité et de sa capacité d'innovation (démarche non analysable).

A partir d'une matrice de synthèse, C.B. Perrow distingue quatre types de technologies à partir des deux grandes dimensions précédemment discutées comme le montre le schéma suivant :

		Degré de formalisation des activités	
Degré de variabilité des activités		Faible	Fort
	faible	1. technologie artisanale	3. technologie routinière
	Fort	2.technologie innovatrice	4. technologie d'ingénierie

Figure 1 : matrice des technologies selon C. B. Perrow[3]

Il existe des correspondances entre les typologies de J Woodward et celles de Perrow car la typologie de J Woodward s'appuie également sur le caractère plus ou moins routinier des technologies.

Les technologies routinières s'apparentent à la production de masse chez Woodward (1965), mais renvoient également par exemple au travail de bureau. Elles s'observent dans l'industrie automobile ou encore la sidérurgie. La structure qui lui correspond est formalisée et centralisée.

Les technologies innovatrices renvoient, elles, à la production en petites séries et à celles en continu. L'incertitude est forte dans ces secteurs. la structure correspondante est flexible et polycentralisée.

Les technologies artisanales sont elles aussi caractérisées par une forte incertitude, c'est pourquoi on parle aussi de technologie d'ingéniosité. Elles se retrouvent dans le verrerie d'art ou encore la construction par exemple. La structure est décentralisée.

Enfin, ***les technologies d'ingénierie*** s'appuient sur un personnel qualifié capable de trouver des solutions aux exceptions qui se présentent (recours aux ingénieurs). Ce type de technologie s'observe dans les équipements lourds par exemple. La structure est alors flexible et centralisée.

[3] Roger Aïm « l'essentiel de la théorie des organisations », édition Gualino éditeur, Paris, 2008.

Ainsi, la typologie de C. Perrow (1967, 1972) établit à nouveau un lien entre la technologie et la structure et souligne notamment que la formalisation, la standardisation et la centralisation des structures augmente avec la possibilité d'analyser les tâches et leur faible degré de variabilité.

I.1.2. La taille

Peter. Blau (1971), sociologue américain, montre que la taille (mesurée à partir de l'effectif) est une variable contingente. Blau tire deux conclusions de ses études sur les organisations :

Plus une entreprise est important en taille :

- plus la spécialisation est importante ;
- plus il y a de niveaux hiérarchiques (c'est à dire plus les règles sont formelles).

L'idée est donc qu'à des tailles d'organisation différentes correspondent des types de structures différents avec des différences marquantes sur plusieurs dimensions (nombre de niveaux hiérarchiques, mode de contrôle et de coordination, degré de spécialisation des taches...) Ainsi, pour les organisations de petite taille, elles opteront pour une structure simple et restreinte, basée sur un nombre limité de niveaux hiérarchiques. Lorsque l'entreprise commence à atteindre une certaine taille, il apparait au moins un échelon intermédiaire entre le chef d'entreprise et le personnel d'exécution ce qui rend la structure plus complexe et l'étendue du contrôle beaucoup plus large.

I.1.3. L'âge

Selon Greiner (1972), il y a un lien entre la croissance de la taille et le passage du temps. L'entreprise passe par une série de phases. Chaque phase est un effet de la phase précédente et détermine la phase suivante. Nous sommes face à un processus cumulatif et chaque phase se caractérise par une crise à surmonter pour passer à la phase suivante.

Phase1. Création de l'entreprise : Les membres sont informels, les liens amicaux, on se dévoue à l'organisation. L'entreprise meurt ou décolle et connaît une croissance modérée

si elle survit. La première crise est une crise de leadership car si les capacités d'initiative et de créativité des fondateurs sont reconnues ce n'est pas le cas de leurs capacités de gestion.

Phase2. Direction d'entreprise : Dans le cas où les fondateurs ont passé la main, l'entreprise passe par une structuration, formalisation, hiérarchisation, standardisation jusqu'à connaître une deuxième crise - d'autonomie - du fait de la lourdeur de la hiérarchie.

Phase 3. Délégation : L'expansion va se poursuivre dans la diversification. Sont apparus des dirigeants de divisions autonomes qui poseront ensuite une crise de contrôle.

Phase 4. Coordination : Sont mis en place des mécanismes de planification, des centres de profit, une centralisation, un traitement de l'information... L'entreprise va alors traverser une crise liée à l'accumulation de procédures complexes qui pose une crise de pouvoir.

Phase 5. Collaboration interpersonnelle : Le management par équipe est déployé, un contrôle social est réalisé, les structures matricielles sont préférées. Le groupe d'Aston avance que plus la taille est grande plus l'organisation est découpée en fonctions, plus les activités sont spécialisées et formalisées. Plus l'organisation sera âgée, plus les comportements seront formalisés et le travail répétitif.

I.2.4. La stratégie

Une relation entre stratégie et structure a été mise en avant par A.Chandler, à partir d'une étude portant sur plusieurs grandes entreprises américaines. Selon cet auteur, à chaque modification de la stratégie, il y a modification de la structure de l'entreprise.

Alfred D. Chandler est né en 1918, et il est professeur d'histoire du management a l'Université de Harvard depuis 1971.

Il développe une thèse selon laquelle la stratégie de l'organisation détermine sa structure car il montre que les entreprises qui offrent une gamme et une quantité limitée de produits étaient à l' origine des structures centralisées. Les stratégies de croissances et de diversification ont engendré l'apparition des structures divisionnalisées.

Dans son ouvrage *stratégie et structure de l'entreprise* (1962), il considère qu'il est primordial que les entreprises mettent en œuvre une logique de planification stratégique avant la

construction de la structure organisationnelle. La théorie de Chandler a contribué à une restriction générale des grandes entreprises américaines en organisation en département, cette organisation qui devient une norme de structure pour les firmes fabricant de nombreux produits pour plusieurs marchés. Sa principale contribution a la théorie des organisations est d'avoir expliqué les relations entre la stratégie et la structure des entreprises. C'est le premier théoricien qui a indiqué l'importance du principe de décentralisation dans une grande compagnie et pose l'idée de la nécessaire coordination de la planification stratégique pour favoriser la croissance, tout en donnant la possibilité aux unités opérationnelles et aux divisions d'appliquer ces tactiques quotidiennement.

L'approche de Chandler s'inscrit dans le courant de la contingence, puisqu'il part du principe que les évolutions de l'environnement des firmes conduisent les entreprises à se transformer en grandes organisations hiérarchisées et divisionnalisées. Au total, son apport est d'énoncer que la stratégie doit déterminer les choix structurels des dirigeants pour une plus grande efficacité et l'amélioration des performances à long terme.

Conclusion

Les apports de ces auteurs à la théorie de la contingence ne peuvent être négligeables et ce car leur contribution a été faite à travers des étude empiriques seulement ce qui fait des variables de contingence interne des facteurs décisifs et importants que toute entreprise doit maîtriser pour déterminer ses choix organisationnels. Mais avant ces études, d'autres recherches ont été élaborées par d'autres auteurs tel que Burns et Stalker ou encore Lawrence et Lorsch qui sont des pionniers de cette théorie et qui ont permis de démontrer que l'entreprise doit connaître, évaluer et s'adapter à son environnement qui est aussi considéré comme un facteur de contingence mais cette fois ci, externe.

Section 2 : *Les facteurs de contingence externes*

Introduction

Toute entreprise est insérée dans un environnement caractérisé par des contraintes qui s'imposent à elle et par des opportunités qu'elle doit exploiter. Pour s'adapter à ces contraintes, saisir ces opportunités et réaliser leurs objectifs stratégiques, les entreprises doivent être capables de mobiliser avec efficience leurs ressources et leurs compétences. Cette indispensable performance de l'entreprise est rendue possible par l'adoption d'une structure adaptée à son environnement spécifique. Par conséquent, une bonne structure d'entreprise est une structure adaptée à l'environnement dont l'entreprise est dépendante et qui lui permet d'en surmonter les

contraintes. L'environnement a été donc présenté comme un des principaux déterminants structurels des entreprises. Parmi les travaux qui ont traité de cette problématique on cite :

I.2.1. Les travaux de Burns et Stalker :

Burns et Stalker ont étudié comment l'environnement influençait les structures organisationnelles à partir d'une enquête sur une vingtaine de compagnie industrielles anglaises de tous secteurs d'activité (fabrique de fibres de rayonne, appareillage électrique, téléviseur et électronique). Les résultats de leurs travaux seront publiés en 1966 dans un ouvrage précurseur du courant de la contingence : ***The Management Of Innovation***. Leurs recherches montrent que la structure d'une organisation dépend de facteurs externes, en particulier de l'incertitude et de la complexité de l'environnement dont la mesure se fait à partir des taux de changement de la technologie et du marché. Burns et Stalker sont parvenus à distinguer 5 types d'environnement et mis en évidence deux types de structures.
Les cinq types d'environnement distingués sont :

I.2.1.1 . L'environnement le plus stable

C'est l'exemple d'une fabrique de rayonne. Son organisation était complètement conçue pour obtenir les conditions de production les plus stables, tout est formulé par programme. Lorsque des fluctuations dans la demande survenaient, elles étaient traitées comme des déviations anormales et le management demandait au bureau des ventes de Londres de les éviter. L'organisation fonctionnait sur la base de plans avec très peu d'autorité, de responsabilité et d'information au plus bas niveau de la hiérarchie. Les rôles étaient parfaitement définis, non seulement dans les circonstances normales, mais aussi chacun savait jusqu'où il pouvait laisser aller une situation au-delà de la normale avant de recourir à son supérieur.

I.2.1.2. L'environnement requiert des petits ajustements dans l'organisation

C'est le cas d'une fabrique d'appareillage électrique. Chaque contrat demandait quelques travaux particuliers avec un effort d'amélioration légère mais constante. L'organisation était donc un peu flexible : un certain nombre de plans étaient faits pour affronter les imprévus. Les tâches étaient moins bien définies, même au plus bas niveau de la hiérarchie; il en était de même pour les responsabilités et l'autorité. Les communications latérales étaient fréquentes.

I.2.1.3 La technologie est très changeante, le marché est stable

Il s'agit par exemple d'une firme de radiotélévision dans laquelle les techniques de production évoluaient sans arrêt. La structure était donc adaptable : il y avait beaucoup de " meetings " pour coordonner les activités, de nombreux postes n'étaient pas définis ni spécialisés. Il n'y avait même pas de véritable organigramme.

I.2.1.4 La technologie et le marché sont instables

Dans l'échantillon de l'enquête ce sont des firmes électroniques. Il y avait souvent des efforts délibérés pour éviter de spécifier les tâches individuelles et les structures d'autorité. Les postes individuels étaient imprécis et certaines personnes se plaignaient de la situation.

I.2.1.5 La technologie et le marché sont instables et l'incertitude est totale :

C'est l'exemple d'une toute nouvelle entreprise d'électronique. Son organisation était presque totalement indéfinie, les tâches étaient attribuées en fonction du travail à faire sur le moment et des personnes disponibles.

Les styles de direction et les structures qu'ils découvrent sont très variés. Deux types de structures d'entreprises sont mis en évidence : La structure d'organisation de type mécaniste adaptée à des environnements stables et la structure d'organisation de type organique liée à des environnements plus instables.

- ***Les structures mécanistes***

Selon Burns et Stalker, les structures mécanistes sont complexes, formalisées et centralisées. Elles réalisent des tâches de routines et d'exécution, recourent massivement à la programmation des comportements et ont un potentiel limité pour répondre aux situations qui ne leurs sont pas familières. Le travail est rationalisé, spécialisé, standardisé et la résolution des conflits s'effectue par la voie hiérarchique. Les décisions se prennent au sommet de la structure et la communication se fait sous forme de directives. Le prestige et la valorisation des individus sont essentiellement liés au statut social de chaque personne et au système de qualification

(ingénieur, informaticien, etc..). Finalement, l'organisation mécaniste est une organisation de type bureaucratique comparable à celle déjà décrite par M. Weber.

- ***Les structures organiques***

Celles-ci sont plus flexibles et adaptatives que les précédentes. Les communications latérales sont essentielles, l'influence et le système d'autorité sont davantage basés sur l'expertise et les connaissances plutôt que sur l'autorité de la position hiérarchique. Les responsabilités sont définies de manière assez large et la communication est basée sur l'échange d'information plutôt que sur des directives.

Au sein de ce type d'organisation, on observe une faible spécialisation et standardisation du travail et un système de résolution des conflits davantage basé sur des échanges. Le système de prise de décision et d'autorité est plus décentralisé puisque les décisions doivent être prises sur le lieu où se trouvent les compétences et l'action collective. Le mode de communication est orienté sur la recherche de coopération et vise à apporter des informations et des conseils aux personnes concernées. Enfin, la valorisation et le prestige au sein de ce type de structure sont liés à la contribution personnelle et la loyauté de tout un chacun à un groupe et à un projet.

A travers ces recherches sur la structure des organisations, Burns et Stalker ne considèrent pas pour autant qu'un type d'organisation soit supérieur à l'autre mais que la structure mécaniste est mieux adaptée aux environnements stable et que la structure organique l'est concernant les environnements instables. Les chercheurs précisent aussi que la plupart des organisations ne sont ni totalement mécanistes, ni totalement organiques mais tendent à se situer vers un pôle ou l'autre. Ils insistent en particulier sur l'idée que les problèmes de fonctionnement et de compétitivité peuvent apparaitre lorsqu'une organisation a adopté une structure inadaptée à son environnement ou lorsque son environnement change. Dans la lignée de Burns et Stalker, Lawrence et Lorsh, que l'on peut considérer comme des continuateurs, élaborent une théorie relativiste des structures organisationnelles.

Tableau II: trais caractéristiques des structures mécaniste et organique

Structure mécaniste (environnement stable)	Structure organique (environnement dynamique)

Une division accentuée du travail qui fragmente les activités complexes pour les ramener à des tâches très spécialisées	Les tâches sont conçues et décrites de façon à établir un lien entre elles et l'ensemble de l'activité de l'organisation.
Le caractère abstrait du travail brouille le lien entre les tâches et l'activité globale de l'organisation	Les tâches sont continuellement redéfinies à la faveur des échanges entre les membres de l'organisation.
La coordination des tâches spécialisées s'accomplit par la minute de la supervision. Il existe une définition précise des droits et des obligations inhérents à chaque rôle.	Les titulaires des fonctions sont capables d'une certaine forme d'autorégulation. Les responsabilités assumées peuvent dépasser ce que prévoit la description d'une fonction.
La communication se fait par la voie hiérarchique : l'accent est mis sur la communication verticale.	La communication latérale revêt plus d'importance et l'organisation a tendance à se constituer de réseau.
L'information nécessaire à l'accomplissement du travail est centralisée au sommet de la hiérarchie.	L'information nécessaire à l'accomplissement du travail ou à la prise de décisions est acheminée vers la base de la hiérarchie.
L'accent est mis sur la loyauté envers l'organisation et l'obéissance à une autorité formelle.	L'engagement vis-à-vis du travail l'emporte sur les exigences de loyauté à l'égard des superviseurs.
L'abondance de règles et de procédures détaillées encadrant l'exécution du travail laisse peu ou pas d'initiative au titulaire de la fonction.	Un minimum de règles et de procédures laisse une certaine marge de manœuvre aux titulaires des fonctions

Source: T.Burns, Stalkers G.W., the management of innovation, London, Tavistock institute, 1966[4]

I.2.2. Les travaux de Lawrence et Lorsch :

[4] Jean Michel Plane, «management des organisations, théories. Concepts. Cas» édition DUNOD, Paris, 2003

Dans la mouvance des recherches sur la relation de l'environnement/structure, les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch méritent une attention particulière. Professeurs d'organisations à l'université de Harvard, ils ont créé les fondements de la théorie de la contingence structurelle publiés dans un ouvrage de référence en 1967 et traduit en français « adapter les structure de l'entreprise » et ont donné entre 1967 et 1972 une forme plus achevée aux travaux expérimentaux de Burns et Stalker. Ils ont essayé de répondre à la question suivante : Quelles sortes d'organisation sont nécessaires pour faire face aux différents environnements de l'entreprise ?

Ils ont tiré leurs conclusions d'une étude expérimentale menée entre 1963 et 1966 de dix entreprises aux Etats Unis. Six entreprises appartenaient à l'industrie plastique, deux étaient des entreprises d'emballage et deux autres appartenaient au secteur alimentaire.

Ces entreprises ont été choisies volontairement dans des secteurs différents car elles montraient ainsi des différences importantes sur les caractéristiques d'incertitude et de diversité de leur environnement respectif. (Et notamment la dynamique du marché et l'évolution des techniques)

Dans un premier temps, Lawrence et Lorsch ont analysé la relation entre l'incertitude de l'environnement d'une organisation (le taux de changements technologique) et sa structure interne sous l'hypothèse que la structure de chaque entreprise devait varier avec l'incertitude de son propre environnement. Ils sont parvenus à la conclusion que plus grand est le degré de certitude de l'environnement plus formalisé doit être la structure de l'entreprise.

Ils ont ensuite observé comment les différences dans les sous environnements génèrent des structures différentes, et comment elles différencient l'organisation et ils ont constaté que plus les sous-systèmes sont différenciés, plus il faut trouver des instruments pour les intégrer (les différentes divisions d'une firme ont besoin de coordination pour intégrer leur travail dans un but unique). La démarche de Lawrence et Lorsch est donc fondée sur deux concepts clés pour analyser les organisations : la différenciation et l'intégration.

- ***La différenciation de l'organisation***

Elle désigne le degré de différence de comportement et de fonctionnement qu'elle va adopter en son sein pou répondre aux demandes de l'environnement. Cette analyse montre que plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie. Cette différenciation conduit à un état de segmentation de l'organisation en sous-systèmes relativement autonomes quant à leur fonctionnement.

- ***L'intégration des organisations***

Il s'agit d'un processus destiné à instaurer une unité d'efforts entre les différentes attitudes au sein de l'entreprise et entre les unités de travail distinctes. L'intégration s'intéresse à tout le cycle complet de transformation des matières premières en produits, incluant la création, la production, la distribution de biens et de services. Lawrence et Lorsch observent que plus les unités de travail sont différenciées pour satisfaire leur environnement, plus il y'aura besoin d'intégration. L'entreprise devra ainsi trouver les solutions adaptées à son degré de différenciation par l'intermédiaire par exemple d'une fonction de liaison et de coordination. Par contre, les firmes situées en environnement stable sont généralement faiblement différenciées. A contrario, plus l'environnement est turbulent, complexe, incertain et divers, plus les organisations doivent être différenciées sur le plan interne en départements. Dès lors qu'il y a une diversité de départements de travail, l'entreprise a besoin de mécanismes d'intégration internes importants pour coordonner leu action.

Les travaux de recherche de Lawrence et Lorsch ont un énorme retentissement. Car ils ont le mérite de démontrer ce que beaucoup de praticiens sentaient intuitivement. Une forme d'organisation est bien contingente à des données externes et internes qui peuvent varier mais elle n'est pas homogène et à un moment donné, l'environnement peut présenter des facettes différentes à divers parties ou départements de la structure.

Ces conclusion sont proches de celles de Burns et Stalker pour qui les organisations organiques sont plus différenciées, car elles sont plus fléxible, moins formalisées et hiérarchisées mais elles ont besoin d'importants mécanismes de coordination pour assurer une unité d'effort et une cohésion globale de l'action collective. A l'inverse, les organisations mécanistes sont plus hiérarchisées, moins différenciées et nécessitent moins de mécanismes d'intégration. Au-delà même de ces conclusions, les travaux de Lawrence et Lorsch ont ouvert trois grandes orientations et perspectives d'action :

- En premier lieu, cette approche conduit à la reconnaissance de différences souhaitables de comportements organisationnels, de structures et de modes de fonctionnement entre unités de travail ou départements ;
- En second lieu, les résultats de ces recherches montrent l'importance accordée aux processus d'integration des hommes. Cela conduit à de nouvelles réflexions sur les moyens d'intgration et sur les mécanismes à y mettre en place. Les fonctions de chef de projet, les structures dites matricielles orientées vers la conduites de projets correspondent largement à ce besoin ;
- Enfin, il s'agit aussi de reconnaissances du fait que les modes d'intégration ne se font pads de la même manière selon les secteurs d'activité. En pratique, l'intégration doit souvent être réalisée autour de la fonction primordiale comme par exemple la recherche- développement ou encore à partir de la culture de l'entreprise.

En définitive, Lawrence et Lorsch constatent que les organisations s'adaptent à leur environnement par un double mécanisme de différenciation et d'intégration de leur structure. C'est en effet en se fractionnant en différentes fonctions pour se spécialiser que les organisations s'adaptent à leur environnement. Toutefois, cette différenciation peut avoir des effets néfastes sur l'atteinte des buts communs de l'organisation ; il convient alors d'intégrer les fonctions par différents mécanismes de coordination. Ils proposent alors les règles d'organisation suivantes qui marqueront des générations d'étudiants en design organisationnel : d'abord regrouper les activités qui ont les mêmes orientations vis-à-vis de l'environnement ; ensuite, choisir les meilleurs moyens d'intégrer la structure organisationnelle : hiérarchie, contact direct entre gestionnaires, services de liaison, règles interdépartementales, etc.

I.2.3. La conclusion de Mintzberg

Henry Minzberg est né en 1939, ingénieur de formation, docteur en management des organisations et professeur de management de l'université Mc Gill à Montréal, au Canada, il est encore considéré comme l'un des plus grand théoriciens des organisations. L'Ecole de Mintzberg date des année 1980, il a donné une unité à la théorie de la contingence en synthétisant les différentes approches et en dressant une typologie d'organisation en fonction des différents types de contingence.

I.2.3.1. Les facteurs de contingence selon Henry Mintzberg

Mintzberg identifie quatre facteurs de contingence qui sont

- L'âge et la taille de l'organisation
- Son système technique de production
- Son environnement
- Son système de pouvoir

A) L'âge et la taille

Dire que l'âge (ancienneté) et la taille (dimension) d'une organisation ont des conséquences sur la structure d'une entreprise relève d'une évidence, mais encore il faut l'expliciter. Le paramètre de l'âge qui traduit l'expérience acquise, se caractérise :

- Pour les grandes entreprises, par des structures très élaborées et complexes qui ont su codifier et formaliser leurs tâches et standardiser l'ensemble de leurs processus de réalisation ;
- Pour les petites et moyennes entreprises, par un esprit « maison » aui a capitalisé au cours des années un « savoir-faire » et dont les connaissances reposent essentiellement sur des habitudes et des traditions.

Le paramètre de taille, qui traduit la dimension par des besoins de coordination plus ou moins importants et par une division du travail plus ou moins forte, se caractérise, selon Henry Mintzberg[5] , ainsi :

- « Plus une organisation est ancienne, plus son comportement est formalisé.
- Plus l'organisation est grande, plus son comportement est formalisé.
- Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée.

[5] Henry Mintzberg, le management, voyage au centre des organisations, éditions d'organisations, 2004 (page 197 à 203)

- La structure de l'organisation reflète l'âge de la fondation de son activité »

B) Le système technique

L'organisation de l'entreprise est fonction des produits réalisés, il y a un lien entre l'organisation et le système technique, lequel est caractérisé par le processus qui transforme les inputs en output, en utilisant les moyens de l'organisation mise en œuvre.

Selon Henry Mintzberg[6] :

- « Plus le système technique est régulé c'est-à-dire, plus le contrôle du travail des opérateurs est grand, plus le travail opérationnel est formalisé et plus la structure du centre opérationnel est bureaucratique.
- Plus le système technique est complexe, plus les fonctions de support logistique sont élaborées et qualifiées ».
- L'automation du centre opérationnel transforme la structure administrative et bureaucratique en structure organique.

C) L'environnement

L'organisation de l'entreprise ne peut être conçue en ignorant son environnement dit « dominant », celui qui influencera l'entreprise. On peut citer la connaissance di marché et de ses particularités comme facteur caractérisant l'environnement, mais aussi la connaissance de la culture qui est un facteur fondamental du fonctionnement de l'organisation.

Selon Henry Mintzberg :

- « Plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique.
- Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée.

[6] ibid

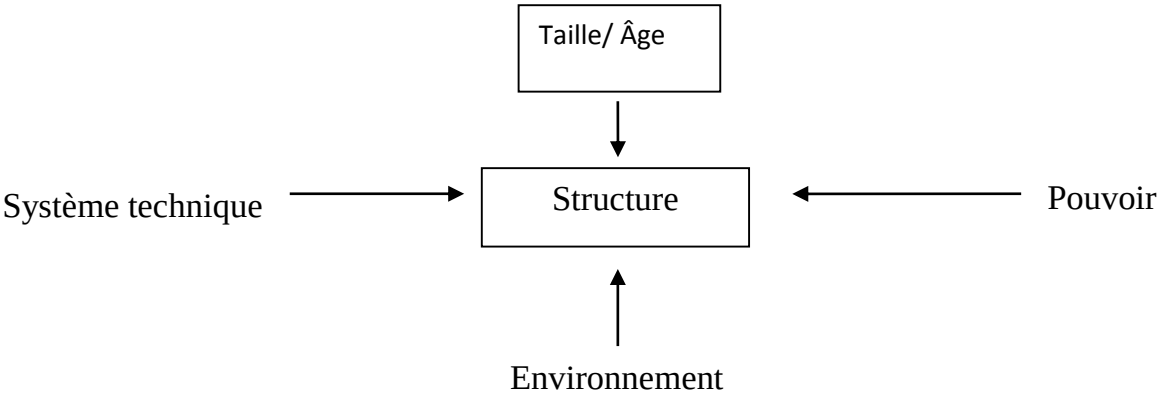
- Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés, en divisions, dans la mesure où les économies d'échelle le permettent. »[7]

D) Le pouvoir

Il existe un lien entre pouvoir et organisation, qui réside dans le même de l'organisation, laquelle permet d'exercer sur la structure une forme plus ou moins forte de contrôle et de centralisation.

Henry Mintzberg dit que :

- « Plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure d'organisation est centralisée et formalisée.
- Une coalition externe divisée tendra à créer une coalition interne politisée et vice versa.
- Il existe en matière de structure (et de culture) une mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si cela n'est pas approprié pour l'organisation. »[8]
- **FIGURE 2 : les quatre facteurs de contingence d'Henry Mintzberg[9]**



[7] Henry Mintzberg, le management, voyage au centre des organisations, éditions d'organisations, 2004 (page 197 à 203)
[8] ibid
[9] Roger AIM ; l'essentiel de la théorie des organisations ; édition Gualino éditeur (les carrés) paris ;2008

Conclusion

Les théories de la contingence externe introduisent ainsi l'idée de la diversité des modes d'organisation et de leur management, en montrant que la recherche de la meilleure organisation dépend avant tout du contexte dans lequel évolue l'entreprise. Selon ce principe, ces théories mettent en exergue qu'à des situations différentes et variables peuvent correspondre des structures d'entreprises spécifiques et le modèle d'organisation optimum est alors celui capable de répondre aux changements des variables externes (environnement) et interne (stratégie, technologie, taille…) qui vont à un moment donné affecter la structure des entreprises.

Mais chaque organisation quelque soit son âge, sa taille, sa stratégie, sa technologie ou son environnement si il n'y a pas de cohérence d'objectifs entre les participants, si tous les acteurs de l'entreprise n'adhèrent pas au même système de valeur, de normes, de croyances ; l'entreprise ne peut accroitre significativement sa performance pour cela l'entreprise doit apporter ou être dotée d'une politique de Gestion des Ressources Humaine bien organisée sans pour autant oublier que chaque organisation doit se définir une ***GRH*** *adaptée car il ne peut y avoir une GRH en mesure de formuler des propositions valables de façon universelle. C'est dans cette condition que peut surgir une approche contingente de GRH.*

Section 3 : approche contingente de GRH

INTRODUCTION

L'identification des *best practices* est une tentation permanente en gestion des ressources humaines. La difficulté réside dans la mise en évidence des conditions de validité de la bonne pratique. Les chercheurs en gestion des ressources humaines ont remarqué que les dites *best practices* émanaient le plus souvent de très grandes entreprises, à fort contenu technologique. Ces facteurs de contingence étaient rarement mis en avant alors qu'on peut penser qu'ils ne sont pas neutres.

Le quatrième congrès de l'AGRH en 1993 avait pour thème « Universalité et contingence de la gestion des ressources humaines ». Cet intitulé montre que la question agite la communauté académique comme celle des praticiens et consultants :

Les travaux antérieurs considérant la GRH sous une approche contingente (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Jackson et al., 1989 ; Saha, 1989)[10], regroupent un nombre important de consultants proposent des démarches sur mesure correspondant aux spécificités du client. Certains fondent cependant leur réputation sur une démarche fondamentalement universaliste qui repose sur une batterie des critères susceptibles de s'appliquer à tous les types d'organisation, quel que soient leurs activités et leur environnement national ; son universalité est mise en avant pour intéresser des groupes multinationaux intervenant dans de nombreux pays. Sa validité transnationale n'est pas en cause. Ce qui peut cependant être contesté, c'est sa pertinence pour toutes les organisations. Cette méthode de classification est porteuse d'un système de valeurs, plus ou moins explicite et pas nécessairement partagé par toutes les organisations. Elle correspond mieux à certaines formes de structure qu'à d'autres.

Cette prise de position en faveur de la contingence ne constitue pas une avancée théorique révolutionnaire. Elle correspond à une évolution de la théorie des organisations largement popularisées par les travaux de Woodward (1985), Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1973)… dans les années 1960 et développée par bien d'autres auteurs. Ces auteurs ont montré qu'il n'y a pas de bonne structure organisationnelle en soi, mais qu'il y a des structures organisationnelles plus ou moins adaptées à certains contextes. Les facteurs de contingence organisationnelle identifiés par les auteurs de cette mouvance ne sont pas tous

[10] GARAND, D.J. et B. FABI. N. PETTERSEN, « la GRH : contingence davantage qu'universalité? opérationnalisation d'un modèle de contingence » groupe thématique N°5 AGRH, 1993

transposables en l'état en facteurs de contingence de la gestion des ressources humaines. On en trouve beaucoup qui sont des facteurs de contingence tant pour l'organisation que pour sa gestion des ressources humaines.

Pour sa part, l'approche de la contingence des ressources humaines postule que les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité réelle pour l'entreprise que dans la mesure où elles sont correctement alignées sur les grandes orientations stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation. Cette approche de gestion considère donc la GRH comme une sorte de variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation.

Le modèle de contingence de GRH, englobe des facteurs internes et externes. Les facteurs de contingence de GRH externes englobent l'ensemble des facteurs sociétaux et commerciaux, alors que les facteurs internes comprennent les facteurs humains et organisationnels.

I.3.1. La formalisation

« La formalisation désigne un ensemble d'engagement envers des politiques, des normes, des règles, des formulaires et des spécifications formelles établies dans une organisation. Ceux-ci conduisent généralement à un processus de formalisation induit par les dirigeants, entrainant l'élaboration et la mise en place d'une réglementation et de procédures uniformes afin d'atteindre ou de maintenir des objectifs opérationnels. » (Garand, 1993)[11]

Le niveau de formalisation de la GRH est difficile à mettre en place mais il reste observable et peut être traduit par la structuration et la sophistication des activités qui sont déléguées d'un dirigent à un responsable administratif.

plus l'entreprise grandit, plus le nombre d'employés s'accroit et le degré de formalisation progresse, ce qui fait que la fonction RH devient peu à peu une GRH administrée et gérée par un responsable spécialiste et s'intègre dans la gestion stratégique de l'entreprise, ce qui pousse les pratiques de GRH à se diversifier et devenir plus complexes.

[11] GARAND, (1993), les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyenne entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique, Rapport de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME .

I.3.2. Les Facteurs de contingence externes

La GRH peut être considérée comme un système ouvert, en interaction avec son environnement interne et externe, et influencé par un ensemble de facteurs externes et internes; les facteurs externes, sont divisés en deux catégories : les facteurs d'ordre commercial et ceux d'ordre sociétal et ces facteurs exercent une influence non seulement sur la GRH mais aussi sur l'ensemble de l'entreprise.

I.3.3.1. Les facteurs commerciaux

Les pratiques de GRH dépendent globalement de la structure industrielle et de l'économie d'un pays ou d'une localité. Cela veut dire que dans des conjonctures économiques différentes, les efforts répartis en matière de ressources financière et humaines sont différents et les contraintes affectant la GRH (économie, marché, technologie) différent aussi. Ce qui fait que l'intérêt accordé à la formalisation n'est pas le même.

A travers la mondialisation, les importations et les exportations ces contraintes ne viennent pas seulement des régions limitrophes mais aussi des concurrents, nationaux et internationaux quel que soit la taille et le domaine d'activité. Et le marché doit donc être estimé sous un angle macroscopique reliant les marchés internes et externes. Et plus la part de marché d'une économie est important plus les ressources et les moyens déployés doivent être importants (GARAND et Fabi 1993).

Ainsi pour rester compétitif, une industrie doit investir et favoriser ses pratiques de GRH. Selon GARANS et FABI, la technologie influence considérablement la GRH ; pour faire face, il faut mettre plus d'efforts en matière de formation, de Recherche & Développement et de transferts technologiques.

I.3.2.2 les facteurs sociétaux

La structure politico-légale détermine certains paramètres centraux et coordonne principalement l'organisation sociale. Selon sa nature et la doctrine politique exercée, les règles du jeu prennent diverses formes ; le droit d'association et les critères de reconnaissance légale et/ou sociale de l'organisation formelle sont souvent remis en cause. Et évidemment de ce

facteur général découlent les lois et règlements qui édictent les balises à respecter en matière de droits civils et du travail.

Lorsqu'on compare par exemple les manuels de gestion des ressources humaines nord-américains et européens, on constate des différences non négligeables dans les approches de la GRH de ces deux ensembles géographiques. Ainsi, *il semble alors réaliste de croire que la structure politique, par les normes et moyens déployés, ait une influence sur la GRH et les conditions générales du marché du travail.*[12]

De même, la structure sociale et les valeurs qui lui sont propres (socio-culturel) influencent significativement la GRH. Les valeurs sociétales et l'influence des courants religieux dominant d'une société orientent explicitement à des degrés variables les comportements au travail et implicitement certaine pratiques de GRH. De ce fait, on peut se référer entre autre à des pratiques pour identifier cette influence tel que la permissivité, l'enrichissement, ou encore la mobilité.[13]

De fortes différences peuvent être observées d'un pays à l'autre, et même d'une aire culturelle (latine, anglo-saxonne, asiatique) à l'autre, ce qui fait que même les pratiques de GRH seront influencées de différentes *manières. Toutefois ces effets induits ne sont ni irréversibles ni statiques et ce dans n'importe quelle société.*[14]

I.3.3. Les Facteurs de contingence internes

Etant un système dynamique, la GRH est non seulement influencé par l'environnement externe mais aussi par son environnement interne.

Deux parties peuvent être distinguées dans l'environnement interne : les facteurs humains et les facteurs organisationnels. A travers la réciprocité constante entre les effets exercés par ces contingences sur le niveau de formalisation et les conséquences directes de cette formalisation sur les facteurs interne (voir figure 1), apparait nettement l'impact de ces derniers sur la GRH. A noter que l'environnement interne de l'entreprise a une

[12] ibid
[13] GARAND, FABI, PETTERSEN « la GRH contingence davantage qu'universalité ? opérationnalisation d'un modèle de contingence, AGRH 1993.
[14] idem

influence minime sur les contingences externes, de plus en plus modelées par les grandes sociétés.

I.3.3.2. Les facteurs humains

Occupant une position centrale, les hauts dirigeants représentent l'un des majeurs facteurs internes à prendre en considération. Dotés d'une personnalité unique et complexe, les orientations peuvent être caractérisées et influencées par plusieurs facteurs qui leurs sont liés, à savoir : leur vie privée, état de santé, Age et leur dépendance familiale, ou encore, le lieu de contrôle, les formations initiales et les expériences professionnelles. Donc si la personnalité de ces hommes Qualifiés parfois d'entrepreneurs est reflétée par la firme entrepreneuriale, leurs profile est l'élément centrale grâce auquel la structure et les orientations stratégique de l'entreprise peuvent être comprises et analysées. Toute vision d'un dirigent conditionne aussi la nature, la complexité la diversité et la le niveau de formalisation de la GRH ***(Garand, 1993)***[15] *;*

L'influence de la vision du dirigeant diminue avec l'accroissement de la taille de l'entreprise ; cela est intimement lié à une émergence précoce d'un service RH. Dans les entreprises où le propriétaire-dirigeant favorise expressément la mise en valeur de ses ressources humaines dans le but d'améliorer le climat de travail, la productivité et la rentabilité de son organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH, de mise en marché ou de maintien de la qualité. L'entrepreneur "à vision élevée" agira alors comme initiateur et catalyseur de ces pratiques développées et appliquées dans son entreprise, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines de l'entreprise, dans un objectif à la fois humain et corporatif.[16]

Par contre, l'entrepreneur "à vision faible" ne placera pas ces pratiques parmi ses priorités organisationnelles, le propriétaire-dirigeant animé par une telle vision aura plutôt tendance à embaucher son personnel uniquement en fonction de ses finalités corporatives et utilisera sa main-d'œuvre au même titre que ses équipements et fournitures, sans trop se soucier d'améliorer le bien-être ou le climat organisationnel par des mesures que nous pouvons qualifier de contemporaines. On observe alors, une vision réductrice de la fonction GRH où il n'y a que

[15] GARAND, D.J. et B. FABI. N. PETTERSEN, « la GRH : contingence davantage qu'universalité? opérationnalisation d'un modèle de contingence » groupe thématique N°5 AGRH, 1993

[16] Mohamed BAYAD, Denis J. GARAND, « VISION DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT DE PME ET PROCESSUS DECISIONNEL : DE L'IMAGE A L'ACTION » 4° Congrès international francophone de la PME *22-23-24 octobre 1998*

des activités d'administration du personnel : recrutement, rémunération, documents administratifs et congédiement.

Enfin, en l'absence de propriétaire-dirigeant, d'entrepreneur visionnaire*, l'existence de l'organisation serait éphémère, sans charisme et sans gestion de ses ressources, c'est-*à*-dire que l'existence, l'atteinte d'un stade de développement et la formalisation des pratiques de GRH dépend de la présence d'un dirigeant à vision élevée.*

En définitif, la présence syndicale semble aussi liée à la formalisation de certaine pratiques de GRH ; le système de rémunération fait souvent l'objet d'une analyse identifiant les titres d'emplois et leurs échelles de salaires correspondante. Aussi, dans ces milieu syndiqués, l'existence d'exigence en matière de santé et de sécurité de travail est constatée pour, cela ces milieux requièrent une mise en place structurée des modes de relation de travail dans le but de gérer les processus de représentation des travailleurs, de négociation de conventions collectives, de gestion de revendication syndicales et de règlement de différends.

I.3.3.2. Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels exercent eux aussi une influence sur le niveau de formalisation de la GRH. Ces facteurs internes organisationnels sont regroupés sous trois rubriques : l'identification de l'organisation, la structure de l'organisation et la stratégie de l'organisation. Ces rubriques englobent plus d'une vingtaine de facteurs à savoir le facteur taille, la nature de la propriété, le type structurel, les types de stratégie et la disponibilité des ressources puisque ces facteurs semblent être les plus influents en ce qui concerne la GRH (Garand, 1993)[17].

A. Identification de l'organisation

Ce courant affirme que la spécialisation et la formalisation prennent de l'ampleur à mesure que la taille de l'organisation, la nature de la propriété ou encore le domaine d'activité constituent autant d'éléments à prendre en considération dans l'analyse du niveau de la formalisation de la GRH.

[17] ibid

La taille de l'organisation *s'accroit en nombre d'employés (Mintzberg 1982). Lorsque le nombre des ressources humaines augmente, ces dernières nécessitent un encadrement plus formalisé selon les caractéristiques de l'organisation, ce qui oblige par fois les hauts dirigeants ; incapables de tout contrôler, à confier certaines fonctions managériales, dont la GRH. A cet effet, il faut connaitre le nombre d'unités distinctes et leurs tailles respectives car degré de standardisation s'accroit à force que le nombre de salariés par unités s'élève, et donc la formalisation de la GRH augmente elle aussi.*

La ***nature de la propriété*** *influence elle aussi l'approche GRH d'une organisation, qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe, d'un actionnariat partagé entre le propriétaire et les employés ou d'un organisme coopératif ; la nature et le nombre d'acteurs détermine la structure et le partage du pouvoir.*

Aussi, le ***domaine d'activité*** *dans lequel œuvre l'organisation conditionne et influence le choix du système de production. En effet, le secteur, la technologie disponible et le niveau d'automatisation des procédés conditionnent l'organisation, la division du travail et les besoins en personnel, car si l'on compare par exemple, un atelier d'usinage à une firme manufacturière à haute technologie, on comprend que cette dernière a besoin d'un personnel plus spécialisé. Ainsi, Conduites par ces contingences, des pratiques de GRH adaptées au contexte des organisations sont mises en place par celles-ci. Enfin, le domaine d'activité a une grande influence sur le niveau de spécialisation, la turbulence et la complexité de fonctionnement de l'entreprise car afin de répondre aux contraintes externes ; les pratiques de GRH doivent être adaptées (augmentées) à chaque fois que ces turbulences augmentent.*

B. Structure de l'organisation

La structure d'une organisation est généralement conçue de façon à garantir l'adaptation des ressources à la demande du moment (Chandler, 1989). Par ailleurs, plusieurs auteurs classent les différences structurelles en deux catégories :

- *La structure mécaniste où l'autorité se concentre sur la formalisation et la spécialisation des comportements ;*
- *La structure organique qui est décentralisée et qui laisse place à la définition des rôles ambigüe (Burns et Stalker).*

*Selon le **type structurel**, la GRH est appliquée de diverses façons, tout comme le niveau de formalisation de ses pratiques de GRH varie largement*[18]

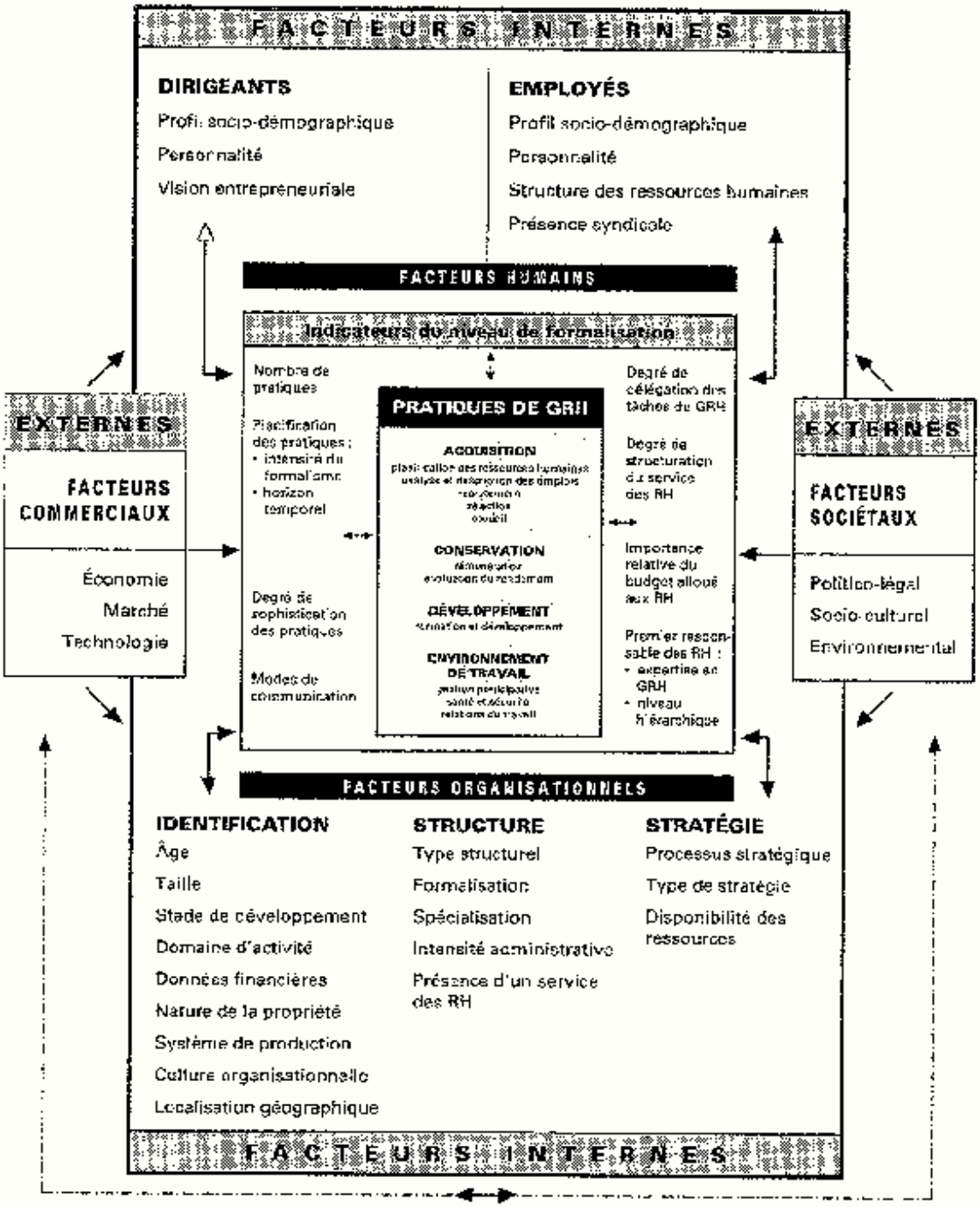
Il semble aussi important de prendre en compte le champ d'action réel du responsable du RH lors du diagnostic organisationnel car la présence d'un service permet de révéler l'importance occupée par les ressources humaines.

C. Stratégie de l'organisation

La GRH s'adapte différemment Selon la stratégie privilégiée (concentration, différenciation, développement, technologie, diversification, spécialisation, etc.), le stade de développement et l'âge de l'organisation. Si par exemple la stratégie de l'entreprise vise è réduire les coûts de production, elle favorisera les méthodes de travail standards ; par contre, si elle choisit de miser sur la R&D, l'acquisition d'un personnel qualifié lui permettant de répondre à ses besoins de croissance sera son orientation majeure. Ce qui explique que l'approche de GRH utilisée, ses pratiques privilégiées, son niveau de formalisation sont contingents de la stratégie organisationnelle adaptée.

[18] GARAND, D.J. et B. FABI. N. PETTERSEN, « la GRH : contingence davantage qu'universalité? Opérationnalisation d'un modèle de contingence » AGRH, 1993.

Figure 1
Modèle de contingence de la GRH
(Fabi et Garand, 1993)



Source : GARAND, D.J. et B. FABI. N. PETTERSEN, « la GRH : contingence davantage qu'universalité? Opérationnalisation d'un modèle de contingence » AGRH, 1993.

A partir de ce schéma nous pouvons tirez une conclusion résumée en ce tableau ci-dessous.

Tableau III : Quelques facteurs de contingence influençant la GRH.

<table>
<tr><th>Environnement interne</th><th>GRH</th><th>Environnement externe</th></tr>
<tr><td>STRATÉGIE
Coût ou différentiation
Diversification ou spécialisation</td><td rowspan="2">LA FONCTION RESSOURCE HUMAINE
Statut du DRH
Profil du DRH
Mission du DRH
Structure de la FRH</td><td>ÉCONOMIE
Marché du travail
Taux d’inflation
Conjoncture
Concurrence</td></tr>
<tr><td>ORGANISATION
Taille
Structures
Mécanismes de coordination</td><td>TECHNOLOGIE
Rythme des innovations
Intensité de la R&D
Diffusion des progrès technologiques</td></tr>
<tr><td>IDENTITÉ
Profil des dirigeants
Représentations partagées
Histoire</td><td>LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Vision
Modes d’actions
Activités
Partage entre hiérarchie et DRH</td><td>SOCIAL
Systèmes culturels
Appareil éducatif</td></tr>
<tr><td>RESSOURCES HUMAINES
Qualifications
Statuts
Effectifs</td><td>L’INSTRUMENTATION
Techniques
Outils
Dispositifs
Contrôle</td><td>LÉGISLATIF
Lois, règlements
Systèmes d’aides du gouvernement</td></tr>
</table>

Conclusion

Tel que nous l’avons mentionné auparavant, l’approche de la contingence reconnaît que les pratiques et politiques de GRH n’ont d’utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent

s'aligner sur les grandes orientations stratégiques mises en avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation**.**

Toutes les pratiques de gestion des ressources humaines ne se valent pas et certaines sont meilleures que d'autres. Il n'y a pas de *best practices* universelles. Il y a des politiques et des pratiques qui sont bien adaptées à certains contextes, à certains facteurs de contingence. Les organisations sont enracinées dans des contextes socio-économiques et institutionnels. Elles sont confrontées à des tensions qui peuvent rendre la conciliation de l'économique et du social particulièrement critique.

Certains chercheurs et praticiens laissent entrevoir que ce modèle peut effectivement contribuer à une meilleure compréhension de la GRH en intégrant l'ensemble des facteurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur le niveau de formalisation de cette fonction du management. Ainsi ces facteurs de contingence méritent une attention particulière lorsqu'on considère leur influence potentiellement majeure sur la GRH.

Conclusion du chapitre

L'école de la contingence cherche à rendre compte de la manière dont se structure les organisations. On parle de contingence au sens où le poids des contraintes retenues (technologiques, marché, système institutionnel) rendrait contingent les structures de l'organisation. Ce courant théorique est né durant les années 1960 avec les travaux de plusieurs économistes tel que J. Woodward, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsh qui ont comparé les organisations d'entreprises dans un environnement institutionnel stable et appartenant à la même région. Il a conclu que ces structures étaient liées à des facteurs externes (environnement) et des facteurs internes (la technologie, l'âge, la taille). Aujourd'hui, ce type d'approche est largement vulgarisé par Henry Mintzberg, qui ajoute cependant que la structure est certes liée à l'environnement mais qu'elle dépend aussi des buts des dirigeants.

La théorie de la contingence (parfois qualifiée dans le monde anglo-saxon d'*approche situationnelle*) est venue remplacer certains principes de management trop simplistes. Elle intègre en outre l'essentiel des théories élaborées en ce domaine et s'inscrit dans une démarche logique. Étant donné l'immense diversité des entreprises en termes de taille, d'objectifs, de tâches, etc. – il serait en effet très étonnant que l'on puisse dégager des principes universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations. Pour autant, il ne

suffit pas bien entendu d'affirmer que «tout dépend des cas ». Il faut aussi expliquer en quoi chaque cas diffère du cas précédent. Les défenseurs de la théorie de la contingence parmi lesquels figurent la plupart des théoriciens et des professionnels du management – se sont employés à identifier les différentes variables qui entrent en ligne de compte. Une liste exhaustive des variables de contingence ne peut être énumérée (plus d'une centaine ont d'ores et déjà été identifiées), mais notre étude a permis de répertorier les variables le plus couramment utilisées et donne une bonne idée de ce que l'on entend par « variable contingente »

Plusieurs approches se sont déclinées à partir de la théorie de la contingence. Parmi ces approches, l'approche contingente de GRH. A ce stade, il apparait opportun d'élaborer l'ensemble des facteurs de contingence susceptibles d'avoir une influence significative sur la GRH et sur le niveau de formalisation de la GRH. Ces facteurs peuvent être à la fois externes comme l'environnement économique, technologique et politico-légal et internes parmi lesquels il faut souligner des facteurs humains comme la vision entrepreneuriale, le profil sociodémographique des dirigeants et des employés, la présence syndicale, de même que des facteurs organisationnels tel que la taille, le domaine d'activité, le système de production, ainsi que la disponibilité des ressources.

Le modèle de contingence est aujourd'hui validé par plusieurs travaux empiriques. La plupart ont tenté d'expliquer l'effet « GRH » sur la performance. Le principe de la contingence n'a pas prévu d'étudier isolément l'effet des pratiques de GRH ; mais le débat n'est pas encore clos sur la structuration du lien «GRH – Performance ».

Pour expliquer cette relation, une étude de ce qu'est la GRH nous sera très utile, ce qui sera l'objet du prochain chapitre.

Chapitre II

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FONDEMENT ET PRATIQUES

Chapitre II : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FONDEMENT ET PRATIQUES

Introduction

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997)[19].

Actuellement avec le progrès technologique, et l'explosion démographique, on constate que l'exploitation et la transformation des ressources naturelles ne suffisent plus car ces dernières ne sont pas inépuisables et par conséquent il faut envisager de protéger et de mieux utiliser ces ressources. Il en est de même au sein des entreprises dont le développement de la productivité ne tient plus simplement au capital matériel, et la puissance du travail des salariés, mais avant tout au capital immatériel, au savoir-faire, au sens de l'anticipation et à la capacité à trouver des solutions aux problèmes.

Pour assurer leur croissance les entreprises ne doivent pas investir uniquement que sur le capital physique mais aussi sur le capital immatériel : l'acquisition de connaissances, le transfert de ces connaissances, leur capitalisation et leur exploitation.

De ce fait, depuis quelques d'années apparaissent les ressources humaines de manière très visible dans la littérature des sciences de gestion comme un paramètre important de compétitivité des organisations. Mais pour atteindre cet objectif, plusieurs chercheurs en GRH considèrent que les entreprises les plus performantes mettent en œuvre des pratiques de GRH dites mobilisatrices (Becker et Huselid, 2006 ; Barreau Didier et al, 2003 ; Combs et al, 2006 ; Gardner et Wright, 2009 ; macky et boxall, 2007)[20]

La GRH est donc, incontestablement une fonction complexe à multi-facettes. Son évolution historique est vrai semblablement l'une des raisons de cette complexité, dans la mesure où il lui a fallu passer par différents stades liés à la vie des entreprise dans leur environnement, ces stades ont constitué à chaque fois une nouvelle strate de la fonction se

[19] **7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier : Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?**

[20] Revue de gestion des ressources humaines n°82 décembre 2011.

rajoutant sans jamais se substituer aux précédentes ; s'intégrant ainsi dans un contexte passant de la régulation du travail aux enjeux stratégiques.

Suite à ces évolutions du contexte économique général dans lequel fonctionnent les organisations qui ne peuvent en effet être ignorées. La gestion des ressources humaines mobilise désormais de nombreux acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. Leurs enjeux et leurs intérêts sont le plus souvent divergents. Les pratiques de GRH sont donc inévitablement, à des degrés divers, influencées par des jeux politiques et des logiques souvent contradictoires. Les pratiques de GRH doivent donc être en permanence replacées dans ce cadre.

Section 1 : Définition Et Historique De La GRH

Introduction

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

II.1.1. Définition de la GRH

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans cette partie de notre étude, il n'est pas question de lister toutes les définitions se référant à la GRH, mais au contraire répertorier quelques une d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

P. Roussel en donne la définition suivante :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens

en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »[21]

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »[22]

Selon St-Onge et al. (2004), la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à *«un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise* »[23]

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan et al. (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue *« l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels.* »[24]

La fonction Ressources Humaines recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail » (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983)

Elle assure « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite » (Bélanger et al., 1993). Ce faisant, cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaités, ce pour un coût le plus réduit possible (Citeau, 2002 ; Martory et Crozet, 1998 ; Péretti, 1994).

La Gestion des Ressources Humaines se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue

[21] Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1 - page 5 sur 56
[22] L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.
[23] A vooir : St-Onge et al, 2004, p. 6
[24] Dolan et al. 2002, p.5

II.1.1.1 Les éléments constitutifs de la GRH

Des pratiques de gestion : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former..

Des règles et des normes : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH

Des politiques de gestion d'entreprises : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

Des acteurs multiples : en interne : direction, service Rh, managers, représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

II.1.1.2. Dimensions et attributions de la gestion des Ressources humaines :

A- Les Dimensions :

Sans être exhaustive cette liste permet de distinguer plusieurs dimensions dominantes.

La gestion des ressources humaines doit à la fois permettre le dialogue entre les partenaires sociaux, veiller au respect de la réglementation, et être un outil de pilotage au service de l'entreprise.

Certaines décisions relevant de la gestion des ressources humaines sont plutôt tactiques (comme, par exemple, une action de formation alors que d'autres sont d'avantage stratégiques (telles que, par exemple les décisions se traduisant par une substitution capital travail, donc par des licenciements).

Une partie de ces taches peut-être décentralisée au niveau des différentes unités de l'entreprise alors que d'autres engagent l'avenir de l'entreprise.

Parler de gestion des Ressources Humaines[25] revient à mettre l'accent sur 4 dimensions : la dimension managériale et économique, la dimension juridique, la dimension psycho-sociale et la dimension politique.

[25] Jean-PIERRE CITEAU, Gestion Des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, édition ARMANDCOLIN, Paris 1997.

D'emblée il convient de souligner que la Gestion des Ressources Humaines a pour attributions fondamentale la gestion administrative du personnel et les relations sociales.

a. Dimension managériale et économique :

Diriger le personnel, c'est aussi exercer une fonction de commandement, qui consiste à organiser, animer et évaluer. La Gestion des Ressources Humaines est aussi impliquée notamment dans la gestion ou la production, la prévision du budget et l'analyse des besoins.

b. Dimension juridique :

Conçue à l'origine comme un simple contrat de louage des services par le code civil, la relation employeur-employé s'est institutionnalisée tout au long du 20^{ième} siècle, générant notamment un droit du travail dont les textes de plus en plus nombreux régissent de nombreux domaines, tels que l'embauche, la durée du travail, la discipline, le règlement intérieur, la détermination du salaire, les congés, la représentation des salariés, la réglementation des conflits, les licenciements, l'hygiène et la sécurité.

c. Dimension psycho-sociale :

L'organisation des salariés, l'évolution du niveau scolaire et des mœurs, les recherches en psychologie, en sociologie des organisations, en communication et en d'autres disciplines relatives à la gestion ont profondément modifié l'attente des salariés et des cadres.

Pour les premiers, il semble que l'entreprise ou l'institution soit de moins en moins perçue comme un lieu où l'on aliène son autonomie voire sa personnalité en échange d'un salaire, plutôt que comme un espace de vie où l'on espère réaliser un certain nombre de besoins supérieurs tel que l'estime des autres, la sécurité, la convivialité, l'opportunités des carrières, et autres.

Quant aux employeurs, ils cherchent à agir sur les variables psycho-sociales pour motiver et développer l'adhésion et la cohésion de leur personnel.

d. Dimension politique

Diriger des hommes est un acte éminemment politique, car il implique une attitude à aménager, un rapport de force à conquérir et un pouvoir à exercer sur les autres et à défendre.

L'institutionnalisation de la représentation du personnel, du droit d'expression des salariés ainsi que la gestion des conflits individuels ou collectifs nécessitent, en plus des connaissances techniques et juridiques, des qualités de tacticien et de négociateur.

La gestion des hommes n'est pas l'apanage de la Direction des Ressources Humaines. Tout responsable qui encadre les subordonnés, ne serait-ce qu'un tout petit groupe, doit gérer, dans le cadre de ses attributions, des ressources humaines. Néanmoins l'importance des tâches administratives et le haut degré de spécialisation justifient l'existence des services Spécialisés.

B- Les Attributions :

a. Gestion administrative au personnel :

Les activités de gestion administrative au personnelle pourraient être groupées en trois :

- La gestion collective :
- analyse des besoins d'emploi
- gestion des flux internes tels que les promotions, les mutations et les licenciements ;
- Définition des procédures à l'embauche, d'évaluation, et de rémunération, etc.;
- conception du règlement intérieur ;
- définition et la mise en application des règles de sécurité ;
- gestion du plan de formation notamment l'analyse des besoins et l'organisation d'actions de formation ;
- gestion d'œuvres sociales ;
- médecine du travail ;
- élaboration des statistiques dont certaines sont obligatoires, comme celles relatives aux accidents du travail, au bilan social et aux ratios sociaux ;

- La gestion des tâches individuelles :

Il s'agit essentiellement :

- de recrutement ;
- de la gestion des dossiers individuels ;
- de la rémunération, de la rotation, et des sanctions ;
- de la détermination des plans de carrière.

- La gestion des relations avec les administrations

Elle concerne particulièrement :

- l'inspection du travail ;
- la direction départementale du travail ;
- la sécurité sociale ;

- la caisse de retraites/pensions ;
- l'Agence Nationale pour l'Emploi.

b. Relations sociales

Cette gestion administrative implique une disponibilité pour pouvoir répondre aux questions que peut se poser le personnel de l'organisation.

A ce titre, la gestion des Ressources Humaines a d'autres attributions telles que l'organisation et la gestion des relations avec les représentants du personnel, ainsi que le traitement des différents conflits qui peuvent qualifiés de gestion stratégique des RH ».

II.1.2. Historique de la GRH

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

II.1.2.1- L'école Classique

A. **Le mouvement de gestion scientifique :**

<u>Le Taylorisme</u> : Frederick Winslow TAYLOR (1856-1917)[26] Ingénieur Américain, chef de file de ce mouvement, est considéré comme le père fondateur de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) (1911)[27], caricaturée par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements.

Les principes du management scientifique s'expliquent par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils recherchent des moyens qui permettront à l'homme de réaliser les tâches de son poste de travail d'une manière efficace. *La solution proposée par Taylor à surmener l'inefficacité des hommes au travail est l'application de méthodes scientifiques à l'amélioration des tâches. C'est-à-dire, il faut définir de manière précise la façon dont les tâches doivent être organisées et identifier les places ou les rôles que doivent occuper les différents acteurs et ce, pour*

[26] Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006
[27] ibid

arriver à une productivité optimale. Autrement dit, le système de Taylor part du principe que pour chaque tâche dans l'industrie, il existe un seul meilleur moyen de le réaliser (one best way of performance) ; pour découvrir ce moyen unique, on doit examiner la réalité d'une manière scientifique.

La méthode objective est donc celle par laquelle on pourrait évaluer que le temps nécessaire pour l'accomplissement d'une tâche donnée consiste en un enregistrement détaillé des mouvements réalisés par l'accomplissement d'une tâche scientifique et par sa décomposition en de simples opérations, chaque opération étant chronométrée. Ensuite les mouvements jugés non nécessaires sont éliminés et le processus de travail sera reconstruit d'une manière simple et rationnelle. Le temps standard de cette nouvelle manière d'accomplir une tâche donnée est calculé par l'addition des unités de temps ainsi que des unités des temps morts nécessaires tel que les poses etc…..

Taylor considère que le facteur de réussite réside dans la modification des relations entre la direction et le personnel à travers une révolution mentale novatrice au travail de gestion et cela, en fixant des principes identiques pour tous ce qui améliorera cette relation direction/ ouvrier même si l'ouvrier ne fait qu'exécuter, les principes directeurs établis doivent être enseignés aux ouvriers et des mesures appropriées doivent être prises pour veiller à leur bonne application et mettre fin aux décisions arbitraire et non transparentes ce qui est l'objectif du taylorisme.

La réussite de ce système de travail nécessitait l'adhésion du travailleur et pour obtenir cette adhésion, Taylor préconise un système de stimulation basé sur la rémunération à la pièce. Donc Selon Taylor, seul l'argent motivait l'individu. Il fût le premier à se rendre compte qu'administrer les relations employeurs / employés demandait des capacités particulières.

B. **Le mouvement d'administration scientifique :**

Le Fayolisme : Henri FAYOL *(France 1841-1925)*[28] Ingénieur Français, est considéré comme le père de Management. Contrairement à Taylor, Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise. Cette dernière ne se réduit pas seulement

[28] Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006

à un ensemble de flux de production mais elle contient divers mouvements de natures différentes regroupés dans des fonctions. Son ouvrage *Administration industrielle et générale (1916)*[29]*a été le résultat de son expérience professionnelle qui lui a permis d'élaborer des principes et des règles de management considérés en premier lieu comme des conseils pratiques.*

Henri FAYOL a distingué six fonctions à la marche de l'organisation : commerciale (achat, vente et échange), financière (recherche et usage optimal des capitaux), de sécurité (protéger les biens et les personnes), comptable (bilan, statistiques, inventaire) technique *(activités de production, fabrication, transformation et administrative. Cette dernière fonction habituellement délaissée, FAYOL l'a décomposé en cinq composantes :*

-**Prévoir et planifier**: Scruter l'environnement et l'avenir de l'entreprise et dresser les programmes d'actions;

-**Organiser:** Répartition judicieuse des ressources que possède l'entreprise en fonction des objectifs fixés tout en définissant clairement les responsabilités du personnel et les procédures à suivre;

-**Commander**: exercer une autorité sur le personnel pour qu'il puisse fournir davantage d'efforts et ce en respectant les grands principes du management;

-**Coordonner**: Relier, unir et harmoniser les actions et tous les efforts fournis par l'entreprise;

-**Contrôler**: Veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés et mettre en œuvres des mesures correctrices.

L'administration, pour qu'elle soit efficace, la management d'une entreprise doit respecter 14 principes:

-**Division du travail** : spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.

-**Autorité et responsabilité** : l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.

-**Discipline** (assiduité, obéissance, tenue correcte, respect, etc.);

-**Unité de commandement** : Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.

[29] ibid

-Unité de direction : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but.

-Subordination à l'intérêt général : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation.

-Rémunération équitable et satisfaisante du personnel : La rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable.

-Hiérarchie claire : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique.

-Ordre (chaque chose à sa place, et une place pour chaque chose);

-Stabilité du personnel : elle contribue à un meilleur résultat général.

-Equité (justice et impartialité);

-Esprit d'initiative : elle augmente le rendement des salariés.

-Union du personnel (harmonie entre les agents de l'entreprise);

-centralisation : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. C'est-à dire que dans chaque organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction et que du cerveau ou de la direction partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme.

Selon Fayol, pour bien remplir son rôle, le chef doit bien connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ses collaborateurs, éviter de se laisser absorber par les détails et développer l'initiative.

II.1.2.2- l'école des relations humaines

L'école des relations humaines dont l'origine remonte aux travaux de **Mayo (1928-1932),** mais aussi **Maslow (1943), Mac Gregor (1960)** et **Herzberg (1971),** initiés aux USA, s'est développée en réaction aux aspects impersonnels du taylorisme.

La gestion des ressources humaine en tant que discipline, nait dans le prolongement des études d'Elton Mayo à la Westren Electric qui ont donné naissance au mouvement des relations humaines.

Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal *demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'entreprise. Aussi, elle a pour souci principal, la préoccupation majeure du gestionnaire qui est la productivité.*

Selon l'école des relations humaines, les organisations sont conçues comme des systèmes ouverts qui s'adaptent à leur environnement pour continuer à survivre où l'aspect humain est mis en valeur voir même considéré comme l'élément déterminant de tout le reste. Divers spécialistes se sont rassemblés pour appliquer leur connaissance à l'entreprise.

Les débuts de cette école des relations humaines datent des années 1930[30] *; elle a connu ses succès dans les décennies 1950-1960. Elle est fondée sur une approche expérimentale où on tente d'atteindre une grande rigueur afin de fonder scientifiquement les théories proposées.*

A) ***Les travaux d'Elton Mayo***

Le courant des relations humaines est issu notamment des travaux ***d'Elton Mayo****. Au sens strict de son appellation, ce courant désigne les travaux et les études entrepris entre 1927-1930*[31] *aux usines de* ***Hawthorne de la Western Electric*** *sous la direction d'Elton Mayo. L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement ; à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus. L'équipe d'Elton Mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner.*

Elton Mayo et son équipe ont contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale c'est-à-dire son intégration à un groupe, et les récompenses non financières jouent un rôle essentiel dans la motivation et limitent l'intérêt d'une organisation scientifique du travail.

Mayo, à partir de son expérience à Western Electric Company sur la motivation au travail et au rapport entre individus et groupes conclu que les individus et les

[30] Yves Emery, François Gonin « dynamiser la gestion des ressources humaines » presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006.
[31] ibid

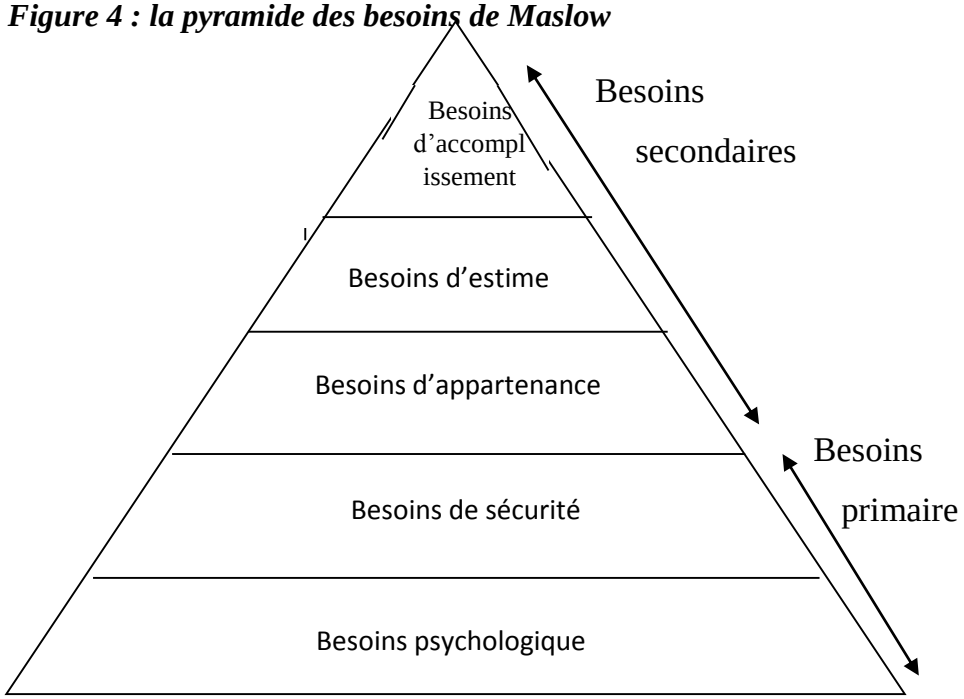
groupes comme les organismes biologiques, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

B) ***La pyramide des besoins d'Abraham Maslow***

Abraham Maslow (États-Unis 1908-1970) est un psychologue qui a mené une double carrière dans l'université américaine et dans l'industrie. Il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins. Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow distingue une hiérarchie des besoins représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins (voir figure 4) *:*

- *Les besoins psychologiques (besoins vitaux) ;*
- *Les besoins de sécurité (physiques ou psychiques) ;*
- *Les besoins d'appartenance (besoins sociaux) ;*
- *Les besoins d'estime/ de reconnaissance ;*
- *Les besoins de réalisation et d'accomplissement.*

Figure 4 : la pyramide des besoins de Maslow



Source : KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, p. 198.

Les premières recherches de Maslow ont concerné le comportement des animaux (chiens, singes) et les déterminants du comportement humain en société. À partir des années 1940, son intérêt s'est porté sur les sentiments négatifs (la peur, la privation, l'insécurité), pour

ensuite se tourner vers leur contraire, la motivation et la satisfaction. Dès le début des années 1950, ses études sur la motivation le conduisent à s'interroger sur l'accomplissement de soi.

Sa hiérarchie des besoins signifie que l'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : physiologie, sécurité, amour (appartenance), estime (reconnaissance) et accomplissement de soi (créativité). Malgré l'apparence rigide de la pyramide faite d'étapes fixes pour la progression, Maslow précise depuis sa première publication en 1943 que les besoins humains sont dynamiquement fluides - avec plusieurs de ces besoins présents dans une personne simultanément[32].

Maslow estime que les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) étant satisfaits, la personne cherche ensuite à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur de façon à alimenter sans cesse les motivations. Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont. Ainsi, pour appliquer ce modèle au monde professionnel, rien ne sert de vouloir motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, si des menaces de licenciements portent atteinte à la sécurité et si les salaires ne sont pas suffisants pour satisfaire pleinement les besoins physiologiques.

Maslow tient finalement un discours optimiste dans la mesure où il considère qu'il est possible que les salariés puissent, dans leur travail, s'accomplir, se réaliser, pourvu que le management soit participatif (théorie de Douglas McGregor).

C) ***Douglas Mc Gregor et la théorie XY***

Douglas McGregor (1906-1964)[33] obtint un doctorat de psychologie à l'Université de Harvard en 1935 après avoir travaillé dans des entreprises notamment en tant que directeur d'une firme de distribution d'essence. Il fut professeur de psychologie industrielle puis de management industriel au « Massachussets Institute of Technology » de 1937 à 1964 en même temps que conseiller de nombreuses firmes en matière de relations humaines. *Il distingue deux approches des problèmes humains. En premier lieu, la manière dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que suivent ses dirigeants. Deuxièmement, le contrôle est important et central au sein des organisations.*

Mc Gregor a monté qu'il existe plusieurs formes de direction fondées chacune sur le comportement des dirigeants.

---

[32] Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006
[33] ibid

La théorie X qui symbolise le management et la théorie Y qui représente l'école des relations humaines. C'est-à-dire, selon la théorie X, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigés, protégés et ne pas être responsables. Cette théorie suppose donc une attitude autocratique en ce qui concerne la gestion des personnes où la plupart des individus détestent le travail et essaient de s'y soustraire dans la mesure du possible, ils ont peu d'ambition et évitent d'assumer la moindre responsabilité, ils sont hostiles au changement et indifférents aux besoins de l'organisation.

Pour les motiver, les dirigeants de cette théorie recommandent de les surveiller, d'exercer sur eux divers types de contraintes et de renforcer la discipline;

Selon la théorie Y, le travail est naturel à l'homme, il sait s'auto-diriger et s'auto-contrôler. Cette théorie suppose une gestion humaine et bienveillante du personnel ; elle considère que les individus ne sont pas paresseux et s'ils manifestent une certaine paresse au travail, cela signifie une attitude transmise par leur expérience passée au sein d'autres organisations.

Pour les dirigeant tenant de cette théorie, le meilleur moyen d'inciter es employer au travail consiste à leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité. La motivation devient alors fondamentalement, la satisfaction de leurs besoins d'ordre supérieur.

D) ***Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs***

Frederick Herzberg (États-Unis 1923-2000)[34] *psychologue et médecin ensuite professeur en management*

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. « Sa théorie bifactorielle » démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité,…alors que les critères d'insatisfaction (« les facteurs d'hygiène ») relèvent davantage du « macro social » c'est à dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,…). Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction ; pour cela ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction (départ, absentéisme, grèves, stress, etc..).

[34] Ibid

Herzberg indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter.

D'autres auteurs s'inscrivent aussi dans l'école des ressources humaines durant la décade 1960-1970, en particulier Lewin et Likert.

Le modèle des ressources humaine s'efforce d'utiliser au mieux les capacités humaines faites de compétences techniques, d'aptitudes créatives et de capacités à prendre des responsabilités en sachant que pour gagner leur adhésion et leur confiance, la motivation psychologique prime sur la motivation monétaires.

Suite aux travaux de l'école des ressources humaines d'autres auteurs d'autres écoles sont intervenus pour montrer l'importance des ressources humaines dans une organisation tel que ***Peter DRUCKER*** *un des plus éminent représentant de l'école néo-classique qui précise que le problème centrale de toute organisation est de rendre le travail humain productif, ou encore* ***Henri MINTZBERG***, ***CROZIER*** *de l'école systémique qui pense que les dirigeant consacrent peu de temps aux activités principales de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle et passant l'essentiel de leur activité dans les rôles de contacte, d'infirmation et de décision.*

*L'****école du management*** *conclu avec l'idée que* L'homme aspire non seulement à la satisfaction de ses besoins primaires et d'appartenance, mais aussi à son propre développement. La réalisation de soi et le développement de son potentiel sont les seules voies royales de la maximisation de son efficacité individuelle.

Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé ; dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe ; dans l'approche du management participatif, il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement.

II.1.2.3. De la naissance de la fonction personnel à la renaissance de la fonction RH

Une distinction entre la fonction personnelle, l'administration du personnel, la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines *nous serait très utile.*

a- **La fonction personnelle :** comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail[35]

b- **L'administration du personnel** : Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides.[36]

c- **La gestion du personnel *:*** Gérer, c'est planifier, organiser, diriger, contrôler, former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer, responsabiliser. Elle peut être définit comme étant le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation. Sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut[37].

d- **La gestion des ressources humaines** : Le concept de GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion. La fonction ressource humaine est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal. Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience[38].

Conclusion

Nommée avant «gestion du personnel », la «gestion des ressources humaines» pourrait bien faire à son tour l'objet d'un nouveau changement de nom. Certains s'interrogent en effet sur sa tendance actuelle à s'individualiser et à devenir une «gestion des personnes ». Ces changements d'intitulés, et les débats qu'ils suscitent, renvoient aux évolutions permanentes des modes de gestion du travail, en fonction des époques et des contextes.

---

[35] Yvan PRESQUEUX « La Gestion des ressources humaines » édition ECONOMICA,2003
[36] idem
[37] JEAN-PIERRE CITEAU, Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et pratiques, édition ARMAND COLIN, pris, 1997.
[38] ibid

Pour sortir de cette difficulté, il est malgré tout possible de proposer une vision contextualisée et contingente de la GRH. Autrement dit, plutôt que de proposer une définition fonctionnelle de la GRH, nous préférons proposer une grille d'analyse qui prend en compte à la fois la diversité des configurations organisationnelles et l'hétérogénéité des pratiques. En effet, les représentations dominantes constituent des « idéaux-types» et négligent, de fait, les variations contextuelles qu'offre l'observation des pratiques. Par ailleurs, ces dernières se présentent plutôt comme une combinaison de pratiques de nature différente. Enfin, il faut mentionner le fait que toutes les entreprises ne sont pas parvenues au même stade d'évolution au même moment et que les évolutions sont souvent moins radicales qu'on ne le dit. Le tableau suivant présente les quatre éléments essentiels que nous avons identifiés comme constitutifs de la GRH.

Tableau IV : les quatre éléments essentiels constitutifs de la GRH

DES PRATIQUES DE GESTION	***DES RÈGLES ET DES NORMES***
Recruter *Mobiliser* *Évaluer* *Former*	*Règles juridiques, conventions collectives* *Accords de branche, d'entreprise* *Normes, produits, réglementations* *Outils de GRH*
DES ACTEURS MULTIPLES	***DES POLITIQUES DE GESTION***
Internes : direction, services RH, managers, représentants du personnel *Externes : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordres, actionnaires*	*Déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction :* *- des contextes externes : marchés, produits, secteur d'activité ;* *- des contextes internes : modes d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante*

(Source : Dietrich A., Pigeyre F., La Gestion des Ressources Humaines, La Découverte, Coll. Repères, 2005)

Section 2 : les Ressources Humaine comme Avantage Concurrentiel

Introduction

Au cours des années 90, la pensée stratégique d'entreprise a connu de profondes transformations.

Les modèles déterministes de la stratégie découlant du cadre théorique issue de l'économie industrielle reposent sur l'idée que la performance d'une entreprise est expliquée essentiellement en externe c'est à dire que la firme est conçue comme une collection de produits-marchés ; le paradigme dominant, institué depuis les années soixante et consacré par les travaux de porter consistait en l'adaptation de l'entreprise aux caractéristiques structurelles de son environnement car l'avantage concurrentiel réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché. Donc les implications demeurent qu'une entreprise doit analyser avec précision les paramètres de son environnement pour évaluer sa rentabilité potentielle et définir sa stratégie. Un tel mode d'analyse se révélait fort logique, et ce, dans un contexte économique relativement stable et favorable. Mais, au fur et à mesure que les conditions se sont modifiées, que l'intensité concurrentielle s'est accrue, que la demande s'est fragmentée et globalisée à la fois, que les technologies ont bouleversé les frontières entre industries, c'est-à-dire l'environnement est devenu plus instable et incertain et que « l'analyse de l'environnement n'est que la moitié de la démarche » (Barney, 1995)[39]. Des économistes, s'interrogeaient alors sur les problèmes de taille des entreprises et des processus de croissance et ont donc apporté leur contributions à la stratégie pour compenser ces insuffisances, et ont été amené à envisager l'entreprise comme un ensemble d'actifs c'est-à-dire que la trajectoire de la firme peut être analysée en terme de relation entre ses ressources et sa position concurrentielle(PENROSE, 1959,p.5)[2] ; l'essor de l'approche par les ressources trouve sa justification dans ce constat.

Proposée dans les années cinquante par l'économiste Edith PENROSE[40], l'approche par les ressources a connu un succès grandissant dans le domaine de la stratégie d'entreprise en réaction aux travaux de Michael PORTER et plus généralement aux concepts et outils issus de l'économie industrielle.

[39]. Cité par Emmanuel Métais « stratégie et ressources de l'entreprise » p.16
[40] Cité par Hervé Laroche et Jean Pierre Nioche « repenser la stratégie » p.166

II.2.1. La théorie des ressources (PENROSE 1959)

Edith PENROSE 1959 est à l'origine de l'approche théorique par les ressources. PENROSE caractérise la firme comme une collection de ressources productives associées à la capacité administrative à les coordonner. La frontière de la croissance se situe alors à la limite des capacités de communication, de développement et d'exploitation des ressources. Lier cette hypothèse avec la stratégie consiste à rééxploiter et concentrer les efforts sur cette notion de ressources et de les convertir en compétences différenciatrices à l'origine de la performance et de l'hétérogénéité des comportements des firmes.

Penrose (1959), émet l'hypothèse que, pour une firme, le maintien des performances au cours du temps repose sur les économies de croissance, dont la caractéristique majeure est qu'elles sont intrinsèques à la firme. La théorie par les ressources postule que l'avantage concurrentiel résulte d'un accaparement par la firme de la valeur d'un actif temporairement supérieur à sa valeur estimé par le marché. Il s'ensuit que les actions stratégiques engagées trouvent d'abord leur valorisation non pas au niveau du marché mais au niveau de la firme.

Penrose défini le concept de services des ressources.

Les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes mais les services qu'elles apportent. La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme.

Cette nouvelle conception a émergé par la prise en compte des facteurs internes à l'organisation comme source d'avantage concurrentiel, c'est sa singularité qui fournit à l'entreprise la base de son développement : en créant des produits uniques, elle développe en même temps des capacités ou des ressources uniques.

De cette manière, la notion de ressource a été évoquée pour la première fois, mais depuis, de nombreux auteurs se sont prononcés en essayant d'apporter de nouvelles précisions scientifiques.

II.2.2 Resource Based View R-B-V (WERNERFLT 1984; BARNEY 1986)

La RBV s'oppose à l'idée selon laquelle les seules propriétés de l'industrie déterminent la performance des firmes, et souligne que les ressources et les compétences spécifiques à la firme sont plus importantes que les effets des caractéristiques de l'industrie elles-mêmes.

Afin d'éviter des confusions, pour nos propos, nous avons souhaité reprendre les définitions de deux des auteurs fondateurs de cette approche, Wernerfelt et Barney.

Au début des années 80, cette approche est donc de nouveau utilisée, dans le cadre de la problématique de la diversification ainsi, **WERNERFELT** reprend l'idée de Penrose, en précisant que pour l'entreprise, les ressources et les produits constituent les deux faces d'une même pièce. Chaque produit nécessite l'utilisation de plusieurs ressources et chaque ressource peut être utilisée pour plusieurs produits.(werenerfelt 1984,,p.171)[41]

Wernerfelt entend par ressource « tout ce qui peut être conçue comme une force ou faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant t peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi permanente à la firme » (werenerfelt, 1984, p.132)[42] l'auteur cite en exemple les marque, la technologie, le personnel qualifié, les machines, les contacts commerciaux, le capital…

Il reconnaît donc que, certains types de ressources sont à l'origine de certains profits élevés, alors il explique que la croissance de l'entreprise dépend de l'équilibre dans l'exploitation et le développement de ressources nouvelles.

BARNEY (1991, 2002) définit le modèle VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité).

Dans une perspective complémentaire, il définit les conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences que BARNEY a dénommé VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité).ou VARIO par la suite qu'on peut donc identifier ou résumer de cette manière :

Valeur : la ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement.(Barney, 1991)[43] . Ou tout simplement les ressources et capacités de la firme permettent-elles de répondre aux opportunités et menaces environnementales ?

---

[41] LAROCHE « repenser la stratégie », p.33
[42] Cité par H. LAROCHE et J.P NIOCHE « repenser la stratégie », p.170
[43] Cité par H. LAROCHE et J.P NIOCHE « repenser la stratégie »,p.174

Rareté : la ressource doit être rare, c'est-à-dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule. (Barney, 1991)[44] . Ou tout simplement une ressource particulière est-elle contrôlée par un petit nombre de concurrents ?

Imitabilité : la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie.

Non-substitution : pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substitut aisément accessible (Barney,1991)[45]

Un dernier élément a été ajouté à ce modèle qui est alors dénommé VRIO

Organisation : la firme dispose-t-elle de politiques et procédures permettant de soutenir l'exploitation de la valeur, la rareté, le coût d'imitation de ses ressources ? (Ce dernier élément a été ajouté au modèle, qui est alors dénommé VRIO.)

Selon BARNEY (1995), afin d'établir un avantage concurrentiel, la firme doit organiser sa structure et ses processus afin de réaliser la valeur potentielle des ses ressources et compétences cardinale.

BARNEY insiste que, l'avantage concurrentiel est un phénomène complexe, difficile à établir et fragile à maintenir, et que rares sont les firmes qui y parviennent. (Barney, 1996,p 172)[46]

Le modèle RBV de la stratégie permet d'évaluer les possibilités d'action à partir de critères internes. Le concept d'avantage concurrentiel est central, comme pour le modèle SCP revu par M**.** Porter. Il apporte cependant des éléments de compréhension de la croissance des firmes, un lien de cohérence entre les activités et le niveau corporate.

Si l'on essaie de synthétiser rapidement les trajectoires suivies par les chercheurs adeptes des approches internes basées sur les ressources et compétences, trois « extensions » visant à dépasser le côté statique et rétrospectif de l'approche RBV classique (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) sont devenus des incontournables dans la littérature en management stratégique :

- Le courant basé sur les compétences où le concept de compétence clés devient central dans l'analyse du portefeuille de ressources (Prahalad et Hamel, 1990). Dans cette perspective beaucoup plus managériale, la dotation de ressources et capacités

[44] Ibid
[45] ibid
[46] LAROCHE « repenser la stratégie », p.175

ne suffisent pas, à elles seules, pour créer un avantage concurrentiel, le savoir collectif ou encore les routines organisationnelles jouent un rôle de liant entre ressources, capacités et processus organisationnel mis en œuvre pour générer des rentes (Sanchez, 2000).

- L'approche basée sur la connaissance ou KBV (« Knowledge Based View ») où l'avantage concurrentiel est lié aux connaissances spécifiques d'une firme et aux possibilités de générer du savoir (Spender, 1996). Selon ce courant de pensée, les notions de connaissances individuelles et d'apprentissage (Grant, 1996) permettent une utilisation optimale des ressources et capacités et mettent en second plan les ressources initialement privilégiées par la RBV.

- L'approche fondée sur les capacités dynamiques où « le terme « dynamique » fait référence à la capacité à renouveler des compétences afin de rester congruent face à l'évolution de l'environnement économique […]. Le terme « capacités souligne le rôle central du management stratégique pour l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration de savoir-faire organisationnels externes et internes, des ressources et compétences fonctionnelles pour faire face aux changements de l'environnement » (Teece et al., 1997 : 516).[47]

II.2.3 La Théorie Des Ressources Dynamiques

La notion de capacités dynamiques a été introduite par Teece *et al.* (1997) qui la définissent comme la capacité des firmes à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux environnements qui subissent des changements rapides. Le management des capacités dynamiques repose sur trois types d'actions : coordination et intégration de compétences (lecture statique), apprentissage par répétition et expérimentation permettant de réaliser les tâches plus efficacement et plus rapidement (lecture dynamique), reconfiguration et transformation, qui impliquent des capacités à sentir la nécessité de changement (lecture transformationnelle).[48]

La constatation à l'origine du développement de la théorie des capacités dynamiques est celle de l'existence d'un manque de prise en compte par la théorie des ressources de

[47] XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique
[48] Lavoisier | *Revue française de gestion* 2010/5 - n° 204 pages 87 à 103

l'importance de la notion de flexibilité. Dans des environnements aux changements rapides, la clé de la réussite est la capacité à acquérir ou développer au plus vite des façons nouvelles de configurer et utiliser les ressources.

Ce courant de la théorie des ressources s'intéresse spécifiquement aux différences d'exploitation possibles des processus de changement interne à la firme : « nous postulons que l'avantage compétitif provienne des ressources dynamiques enracinées dans les routines les plus rentables à l'intérieur de la firme enchâssées dans le processus organisationnel et conditionnées par leur histoire. En raison de l'imperfection des marchés, ou plus précisément de la non-transférabilité des actifs tangibles, comme les valeurs, l'identité ou l'expérience organisationnelle, ces aptitudes ne peuvent être achetées ; elles doivent être édifiées. »[49]

II.2.4 L'approche des ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994)

Différentes sont les approches existantes autour des ressources humaines, telles que l'approche des compétences fondamentales de Prahalad et Hamel (1990), l'approche basée sur les compétences de Lado, Boyd et Wright (1992) et l'approche des ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994).

Pour les besoins de notre section, l'approche des ressources humaines vue par McMahan et McWilliams du fait de sa richesse et sa pertinences nous est très utiles Posant comme hypothèse que les habilités cognitives des gens sont normalement distribuées, Ils utilisent les concepts théoriques de la perspective basée sur les ressources pour démontrer que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi, les ressources humaines créent de la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et non-substituables. Ces auteurs définissent les ressources humaines comme le réservoir de capital humain qu'une entreprise contrôle directement par une relation d'emploi; elles incluent à la fois les travailleurs et les gestionnaires.

Premièrement, une ressource est considérée comme source d'avantage concurrentiel durable que si elle procure de la valeur a l'entreprise qui la détient en créant une valeur ajoutée, Cette condition requiert qu'il existe une demande hétérogène de travail (c'est-à-dire que les entreprises aient des postes qui exigent différents types de compétences) et une offre hétérogène

[49] LAROCHE « repenser la stratégie », p147

de travail (c'est-à-dire que les individus se différencient en ce qui concerne leurs compétences et le niveau de celles-ci) .

On déduit à propos du capital humain que, plus les employés sont compétents et mobilisés, plus ils seront performants et ainsi ils ajouteront de la valeur au produit ou service. Plus une entreprise dispose d'employés performants, plus son bassin de ressources humaines a de la valeur.

Deuxièmement, il faut mettre l'accent sur la rareté des ressources humaines. Compte tenu de la distribution normale des habilités cognitives dans la population, les ressources humaines possédant des habilités cognitives élevées sont, par définition, rares.

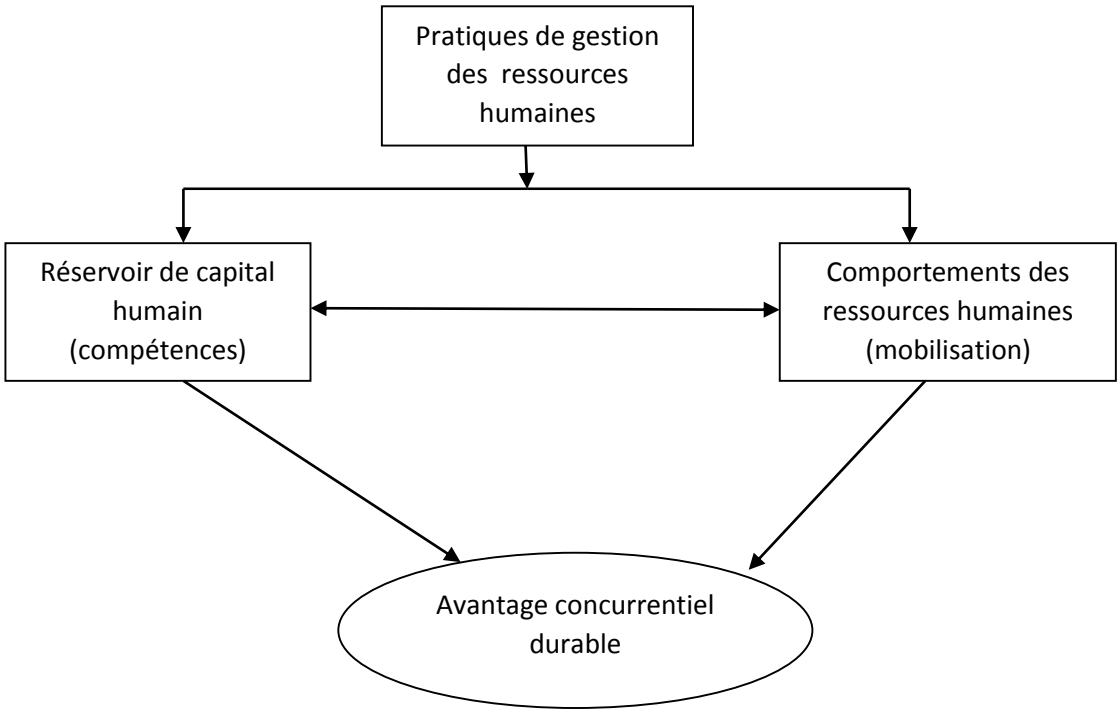
Si l'on s'intéresse par exemple au marché du travail au Québec, on peut voir que le principal problème en matière de ressources humaines est qu'il y a un manque flagrant de main-d'œuvre spécialisée qualifiée. Dans une telle situation de rareté, les ressources humaines qui sont spécialisées constituent un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui les emploie.

Troisièmement, une ressource doit également être difficilement imitable, essentiellement grâce aux conditions historiques uniques, l'ambiguïté causale et la complexité sociale. Dans un premier temps, à travers la culture et les normes d'une organisation (son histoire unique), les ressources humaines sont liées ensembles pour créer une synergie où les individus contribuent conjointement aux objectifs de l'organisation. L'histoire d'une entreprise est impossible, ou extrêmement coûteuse, à reproduire pour un compétiteur. Dans un second temps, les ressources humaines peuvent aussi être la source d'ambiguïté causale. En effet, il est difficile pour une entreprise de cerner parfaitement la contribution de chaque individu. Il est donc encore plus difficile pour un concurrent de le faire dans le but de recréer un avantage concurrentiel durable semblable. Finalement, les ressources humaines et la complexité sociale sont intrinsèquement liées car la complexité sociale, par définition, résulte des interactions entre les gens. Ainsi, plus les ressources humaines sont complexes et ambigües plus elles constituent un privilège, dont une source de différenciation infaillible pour l'entité qui les détient.

Cependant, les ressources humaines ne sont pas toujours sauves, puisqu'une autre entreprise peut non pas les imiter mais les engager. Wright, McMahan et McWilliams (1994), mentionnent que pour un concurrent, les ressources humaines ne sont pas parfaitement mobiles. D'une part, il existe un coût de transaction substantiel à quitter un emploi pour en occuper un autre. Et d'autre part, à cause de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale, il peut être difficile d'identifier l'apport de chaque individu dans le développement de l'organisation (la synergie des groupes) et donc le responsable de l'avantage concurrentiel.

Quatrièmement, il est indispensable qu'une ressource ne soit pas substituable par une ressource équivalente au plan de la stratégie pour constituer une réelle source d'avantage concurrentiel, Selon Wright, McMahan et McWilliams (1994),les ressources humaines sont parmi les rares ressources qui peuvent être transférées malgré les différences de technologies, de produits et de marchés, et ne deviennent pas obsolète, ceci dit elles pourront servir davantage, c'est pourquoi un modèle a été présenté la même année (voir figure au dessus) mettant *l'accent sur les compétences (les connaissances, les capacités et les habilités) des individus qui composent une organisation, et ils reconnaissent que les caractéristiques des individus ne procurent de la valeur à une organisation que si elles sont utilisées à travers des comportements bien définis.*

Figure 5 : Un modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines



Source : Adapté de Wright, McMahan et McWilliams (1994)

En fait, leur modèle suppose que les ressources humaines ne sont une source d'avantage concurrentiel que si des pratiques de gestion efficaces sont mises en place pour les encadrer efficacement et non pas une question de nombre ou de compétences acquises au préalable.

Conclusion

Acquérir et développer un avantage concurrentiel a partir des ressources et des compétences signifie évaluer l'environnement de façon subjective, c'est-à-dire à partir de la perception et de l'évaluation des ressources et compétences que possède la firme selon l'utilisation spécifique qu'elle peut en faire. Il ne s'agit plus, comme dans le modèle portérien, de tenter d'identifier la position concurrentielle de la firme sur son environnement mais de concentrer les efforts sur les activités intégrant des compétences susceptibles de fournir à la firme une performance supérieure. Pour inciter les ressources ou le capital humain à donner le mieux de lui-même et à développer au mieux ses compétences, la fonction ressource humaine doit être une fonction d'optimisation et de recherche d'un point d'équilibre optimal, et non pas de satisfaction totale des besoins. Les personnes ne sont donc pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience qui nécessitent une gestion et gérer les ressources humaines, c'est trouver la meilleure adéquation entre les besoins de l'organisation et les aspirations des individus. Et pour attirer, inciter, contrôler les ressources humaines, la gestion des ressources humaines utilises différentes pratiques pour atteindre une meilleure performance. Ces pratiques de GRH sont multiples, et plusieurs peuvent être instaurées au sein d'une organisation ; mais dans les fins de notre étude nous allons élaborer que quelques unes qui seront présentées dans la prochaine section.

Section 3 : Les Pratiques De La GRH

Introduction

De très nombreux auteurs se sont attardés sur ce sujet délicat, lui proposant un schéma, une typologie ou une liste de pratiques techniques et pointues, souvent en fonction de leurs objectifs de recherche ou leur vision de la GRH.

En fait GUERIN & WILS (1990)[50] précisent que l'expression « pratique de gestion » sous entend "habituellement un ensemble de « manières de faire » spécifiques a une organisation ou un ensemble d'organisations qui les appliquent. […] l'ensemble de choix délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines". Celles-ci ayant une influence sur les effectifs (compétences et comportement), allant même jusqu'à modifier la culture organisationnelle.

Cependant la description de l'ensemble des pratiques de GRH constitue une tache particulièrement ardue car il faut admettre que l'univers conceptuel et organisationnel de la GRH s'avers mal circonscrit[51].

A chaque pays, culture, philosophie de gestion ou catégorie d'entreprise, on peu identifier des pratiques de GRH particulières. De plus la nomenclature des pratiques de gestion varie selon les hypothèses et les finalités de l'analyse, ce qui complique singulièrement la tâche lorsqu'il faut en effectuer un survol. Dans la même veine il faut souligner que des efforts furent mainte fois entrepris pour inventorier les pratiques de GRH, mais leur nombre est tout simplement illimité (GUERIN ET WILLS, 1990). Cependant il est possible de dégager les principaux champs de pratiques parmi la multitude d'activités identifiés à la GRH. Traditionnellement, la majorité des auteurs ont regroupés des activités de GRH selon le type de compétence ou de connaissances exigées du spécialiste qui assumait ces tâches. Quelques autres ont plutôt choisit de regrouper ces objectifs selon les objectifs organisationnels qu'elles poursuivaient. plus récemment, certains chercheurs ont utilisés l'une ou l'autre approche pour placer l'emphase sur les champs d'activités les plus stratégiques pour le développement de l'organisation (Beer et al., 1984 ; Devana et al., 1984 ; Besseyre et horts, 1987 ; Schuler 1987 ; Ulritch , 1987 ; Dyer & Holder, 1988)[52].

---

[50] GUERIN, G & WILS, T ,(1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Blais, Cowansville ;p667-715.

[51] Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France 2009.

[52] Cité D.-J. GARAND, B., FABI, 1991, AGRH ; fondement conceptuel des pratiques de GRH en PME.

Toutefois, il faut bien comprendre que les pratiques de GRH se sont le plus souvent implantés et développées de manière ad hoc, au grès des besoins et des défis qui assaillent l'organisation (Guérin Wils, 1990). La taille de l'organisation, la conjoncture économique, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des responsables du personnel et la mode ont largement influencé ce processus d'implantation. Ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive de l'entreprise, et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter. Cet outil peut être développé de bien de façons mais Guérin et Wils (1990) précisent qu'il faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratique de GRH par rapport à un autre. C'est pourquoi le terme « pratiques de GRH » était utilisé dans sa plus simple expression dans les travaux antérieurs, en faisant référence à la dizaine d'activités principales de gestion des ressources humaines reconnues dans les milieux américains et anglo-saxons.

De façon opérationnelle, cette typologie correspond aux activités principales de GRH exposées dans la grande majorité des traités académiques et pédagogiques en ressources humaines auxquelles nous nous arrêtons dans les fins de notre recherche et que nous considérons et jugeons être utiles et accessible sur le terrain de nos entreprises et qui sont d'ordre de quatre (cinq) : recrutement, formation, information et rémunération (gestion des carrières).

II.3.1 Le Recrutement

A) **Le recrutement du personnel** : La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réalistes du poste à pouvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise.

B) **&éLe processus de recrutement[53] :** Pour réussir une opération de recrutement il est inévitable de suivre les étapes suivant :

Définition du besoin
La recherche du candidat
La sélection du candidat
La concrétisation et l'intégration

[53] Jean marie Peretti, *la gestion des ressources humaines*, paris, Vuibert, 2004, (12éd) ,70p-72p

- **Définition du besoin :** Se fait par la satisfaction des points suivants :

-La demande du recrutement : elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné l'origine de la demande peut être un replacement du fait d'un départ d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.la demande fait l'objet d'un examen hiérarchique, le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé.il se situe a un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire.

-La décision de recruter : Avant lancer les opérations un recrutement il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toute les solutions, d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contras à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.) .sont également envisagées.

-La définition de la fonction : Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de la fonction, s'il n'existe pas de descriptif adéquat on actualisé, il est nécessaire de l'établir on de le réviser à l'occasion du recrutement.

La description de la pose présente tous ses aspects importants a fin notamment de permettre de déroulement des opérations de recrutement.

Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité description.il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective :

L'analyse du poste[54] : L'analyse du poste est une des clés de voute de la gestion des ressources humaines, elle présente une large gamme d'utilisation au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base) l'analyse respecte deux principes .elle s'attache :

-à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est non tel qu'il devrait être)

-aux taches (non à la personne)

Description de la fonction : les données de l'analyse doivent être rassemblées a fin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose, la fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques :

-identification de l'emploi

-mission de l'emploi

[54] Jean marie Peretti,op.cit,P73-74p

-situation dans la structure.

-inventaire des attributions.

-description des activités : informatique initiales, informations complémentaire, schémas de référence. Élaboration du plan de travail, réalisation du plan de travail, circuit de communication.

-marge d'autonomie.

-contrôle par le supérieur.

-**La définition du profil** : Une fiche de formation comprend généralement trois rubriques principales :

La mission confiée : cette rubrique repend, entre autre, les buts et finalités du poste, le niveau hiérarchique, les taches à accomplir.

Les compétences nécessaires : la fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.

Le profil du candidat : il est défini notamment, par la formation indispensables, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifique exigée.

- **La recherche des candidats :** La recherche se fait sur les marches internes de l'entreprise et sur les marches externes :

-La prospection interne : Les postes vacants sont généralement proposée en priorité aux salaries de l'entreprise dans le cadre politique de mobilité interne. Dans le cadre politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenu pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et parfois passer les même teste que les postulats externes.

-la recherche des candidatures externes : La recherche de candidature externe renvoie :

-on souhait de comparer les candidats interne aux candidats externes a fin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs a des marches interne et externe du travail.

-au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport « sang nouveau » et ou de rajeunir la pyramide d'âges.

-à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherche .il peut s'agir des poste du bas de bas l'échelle, de postes de débutants on de poste très particuliers impliquant un cursus

original, l'émergence et le développement de certaines fonction favorisent les recrutements externes.

- **La sélection des candidats[55] :** La sélection des candidats fait grâce :

-Le tri des candidats : la sélection débuté par l'analyse des lettres des candidatures et des curriculums vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulats avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante.

La première élimination se fait sur des critères relativement simples, les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidat pour la suite du processus, la qualité de la lettre et celle du curriculum vitae ont ici un impact important, le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son première choix, sur des critères essentiellement factuels ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent.

-Le questionnaire ou (le dossier de candidature maison) : Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire et souvent adressé et rempli « en ligne » la jurisprudence a censuré les questions indiscrètes de l'employeur elle a également admis la non-révélation d'information ne portant pas sur les aptitudes professionnelles. L'analyse du questionnaire et du curriculum vitae permet de convoquer les meilleurs pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.

-L'entretien : L'entretien de recrutement a un double but :

-informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pouvoir ainsi que ses caractéristiques.

-lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passe professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualité relationnelles et marginale….etc., c'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.la réussit d'un entretien implique qu'il se déroule dans des bonnes conditions matérielles et psychologique et que l'interviewer élaborer un schéma d'entretien lui permet de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

La validité de l'entretien d'embouche implique une structuration spécifique .un canevas permet de ne rien oublier des données à rassembles.

-Les tests : Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumise à des tests, leur objectif est double :

---

[55] Jean marie Peretti, *op.cit*,p80-81p

-faire apparaitre les points faibles éventuels pouvant constituer des contres indicateurs pour le poste.

-classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profit du poste. Les tests peuvent être classés en trois catégories :

Les tests d'aptitudes : Pour une tache donner, ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictives concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée, les tests d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie.

Les tests de personnalité : Ils visent à cernes la personnalité du candidat, les questionnaires ou inventaire de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées, ainsi l'inventaire de tempérament de Guildford-Zimmerman comprend trois cents question relatives au dynamisme à la sociabilité .la graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique.

Les tests de situation : Ils visent à intégrer l'élément de la tâche et ceux de la personnalité, ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

Leur difficulté de conception limite l'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection appelée « centre d'évaluation » ou « bilans comportementaux » pratiques dans les asses ment center, ils ont une valeur prédictive forte. L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

-leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroit faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents.

-leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis.-leur fondement scientifique parfois limité.

-leur capacité prédictive.

- **Concrétisation, accueil et intégration :** La concrétisation et accueil et intégration c'est un processus basant sur plusieurs concepts on a :

-La décision : Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe charge du recrutement et les responsables hiérarchiques demandeurs examinent les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différentes interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats la multiplicité des entretiens accroit l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.la décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des donnée recueillies.

-La négociation d'engagement : La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui consistent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte

Les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations, d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet.

La signature du contrat manque l'accord des deux parties.

-L'accueil : Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut à la date convenue, faire entres le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles.

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation.

Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un cout élevé qui s'ajoute au cout du recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitent l'intégration des nouveaux embouchés.

Certaines choisissent l'institution du tutorat. Le tuteur est charge de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendent sa période d'adaptation.

Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus ou psychologiques.

Il présente l'intéresse aux cadres, il lui fait visiter les différentes secteurs de l'établissement. Il lui fournit toutes les documentations utiles, il le met en contrat avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale .il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter aussi long temps que cela est nécessaire.

-L'intégration : la période d'intégration dure plus long temps que simple période d'accueil .dans

l'entreprise à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embouchés, très nombreux pendent la période d'essais poursuivent pendent plusieurs mois, parfois une année c'est dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation générale .ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuelle : un entretien après trois mois, six mois et un ans,

par exemple. Certaines entreprises et organisations également ont un suivi collectif, constituant dés l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et qui, périodiquement, se trouvent pour faire le points avec un responsable de la fonction personnel, de leur intégration.

Le poste de responsable jeunes cadres a parfois été créé .le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque, durant ce laps de temps, les deux partie peuvent revenir sur leur décision. Pendant la durée de l'essai, les parties en présences sont soumises à toutes les règles qui régissent les apports entre employeur et salariés.

La seule différence, essentielle il est vrai, entre le contrat à l'essai et le contrat définitif réside dans le régime de la rupture applicable à ce type de contrat .le contrat à l'essai peut à tout moment être rompu sans qu'il y ait lieu d'observer un quelconque délai de prévenance.la période et sa durée doivent être fixées dans le contrat.

II.3.2- La formation

A) Définition de la formation :

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur taches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation .d'autres auteurs englobent dans leur définitions des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entant qu'adulte. Ainsi, la formation, en englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen[56].

B) Objet de la formation[57] :

-permettre à la direction de repérer les salaries les plus aptes pour une promotion.

-assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés.

-adapter les salariés à des taches bien déterminées et au changement dans les emplois.

-maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.

-améliorer le statut des salariés par les promotions.

-favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des déports.

---

[56] SEKIO LAKHDER, *la gestion des ressources humaines*, paris, Montréal, (2èd) 2002, p114

[57] SEKIOU, blondin, FABI, la *gestion des ressources humaine*s, Belgique, de Boeck, 2001, p333

-contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits.

-accroitre chez chaque salarié l'estime de soi.

-s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

-développer les capacités de jugement des formés.

-réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes.

C) **le plan de formation[58]:**

Le programme de formation est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise, l'analyse des besoins de formation en constitue une étape préalable.

-L'analyse des besoins : L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur l'étude de poste de travail. L'enquête au prés du personnel permet d'appréhender les besoins qui relèvent par exclusivement du bon exercice de la formation

L'enquête auprès du personnel auprès du personnel allie les entretiens (individuels et de groupe) et les questionnaires :

Ces questionnaires sont soit préparés et traités par les services internes de formation, avec éventuellement la « commission formation »soit confiés à un organisme extérieur (organisation professionnelle. A, S, F, O, F, A, F, organisme privée, etc.)

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste de besoin .un typologie des attentes et des actions. Une série d'entretien et d'analyse plus précise aide à améliorer les réponses.

L'analyse des besoins exprimés est important, car il engage l'avenir du plan de formation, bien souvent, recensement des besoins et analyse de ses besoins menés de pair.

L'analyse des besoins repose sur un regroupement des besoins détectés en grands chapitres, elle implique également un recensement des contraintes .le recrutement et l'analyse des besoins sert de base à l'élaboration du plan de la formation, une fois déterminer les principaux choix, ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

-Les choix de la politique de la formation : La politique de la formation est un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par une meilleur adaptation de la politique sociale.

---

[58] SEKIOU, BLONDIN, FABI, la *gestion des ressources humaine*s, Belgique, de Boeck, 2001, *Ibid.*, 335p

Cette double finalité répondre aux attentes de personnel et aux besoins de l'organisation, et fréquemment évoqués par les entreprises, il faut d'ailleurs noter que la demande exprimer par les salariés rejoint l'largement les choix de l'entreprise. Le droit de la formation professionnelle à souvent comme conséquences de rendre les travailleurs plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle lui œuvre.

-Les principaux choix portent sur :

-Les objectifs de la formation : L'entreprise peut retenir un ou plusieurs de ses objectifs. La formation remplie alors des fonctions multiples.

Le budget

Les contenues : La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau générale des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

Les modalités: Durée « inter ou intra moyens »externe ou interne formation peut dont ou hors des heurs de travail, formule pédagogique.

-Le contenu du plan: Au delà de l'obligation de plan annuel, elle est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trios à Cinque ans).

Se limiter à un tranche d'un en renvoie à un pilotage à plus courte vue et constituer un frein à une action à long terme dans l'entreprise.

Le plan de formation réticent et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenues, c'est la liste de moyens prévue pour atteindre les objectifs définis, il précise les objectifs, les propriétés, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget et les catégories de bénéficiaires.

D) **L'organisation et la suivie de la formation:**

La formation est obligatoirement prise en compte dans les entreprises ne serait se que sans une forme administrative. C'est en particulier le cas dans les petites entreprises.

Dans les entreprises de taille moyenne, on assiste à l'apparition d'un responsable de formation.

Les grandes entreprises ont un véritable département de formation gérant ou plusieurs centres de formation, on rencontre dans le service de formations différentes spécialités :

-les gestionnaires (le budget de formation suivi, planning des cours, stage, salle, sélection et contrôle des sous traitantes)

-les administrateurs (élaboration des programmes, préparation des outils pédagogique, participation à l'enseignement à l'évaluation suivi pédagogique des actions)

-les spécialistes des moyens pédagogiques (élaboration et mise à jour des médias de formation, formation des animateurs.

E) **Transmission et évaluation de la formation :**

-Contenu : Le contenu d'un programme de formation varie selon besoins des salariées et la taille des organisations.les organisations de grand taille offrent des programmes de formation sur divers sujet comme le comportement organisationnelle, les techniques opérationnels ou administratives, etc.

De nos jour les programmes de formation sont mieux pointus, en autres l'action de formation de chaque groupe de participants peuvent êtres confiés à une personne ressource, identifier à l'interne pour sa maitrise technique et qui n'est pas nécessairement le supérieur immédiat.

-La durée : Le temps à consacrer à la formation dépend du contenu à transmettre, l'expérience démontre que si on veut orienter la formation vers des problèmes humains ou si on désire changer le comportement dans l'emploi, la formation doit se repartir sur des séances plus longues et continues, par ailleurs il est essentiel d'analyser le pour et le contre avant de décider

si les participants exerces ou non leur activités quotidiennes lors de la formation , deux formules sembles avantageuses :

-le séminaire résidentiel

- les conférences périodiques

Car elle n'affecte pas l'exercice des taches quotidiennes par contre les stages a mi temps et les stages à temps complets peuvent exigés. Le remplacement des participants chaque organisation détermine le nombre de jours suffisant pour la durée de la formation celle supports et les techniques utilise.

La période de formation est généralement choisie par l'organisation en fonction de ses moyens financiers et son degré de responsabilité social vis-à-vis ses salariés.

- **La Phase** : Le but ultime d'un programme de formation est d'arriver à ce qu'un individu, place en situation d'apprentissage, on arrive à modifier certains de ses comportements .à ajouter des savoirs à ses connaissances déjà acquise ou encore à changer ses attitudes, la formation soit transférés à la situation de travail .quatre phase

chronologique ont été développées à propos d'une séquence idéale –type de l'apprentissage :

L'ouverture : c'est la phase qui réfère à une disposition de réception envers l'apprentissage

L'acquisition : elle repose sur des principes et des méthodes qui diffèrent selon que l'on considère, l'apprentissage d'habilité ou l'apprentissage d'attitude.

La rétention : elle se fait par la manœuvre habile des principes et des conditions d'apprentissage durant l'application du programme de formation.

Le transfère : c'est le but ultime de la formation, à savoir de transfert au lieu de travail, les acquis effectués durant la formation.

Evaluation

Valeur du programme : L'évaluation de la formation permet de les objectifs de la formation sont atteint évaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composants, comme le contenue, les techniques, les formateurs, les supports, etc., établir la valeur de programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions.

Concernant les programmes transmit et les programmes futur .la valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

-examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.

-chercher à connaitre les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation.

-analyser les améliorations constatées par certains indices comme la fréquence des absences, les communications inter personnelles dans l'organisation après formation, etc.

-formulaire d'évaluation : L'évaluation de la formation reçues doit fournir Données permettant d'appréciées le degré de modification touchant l'ensemble de La personnalité du forme (sa réception, ses connaissances, ses attitudes, son Comportement, etc.) Pour recueillir ces renseignements deux formes d'évaluations sont utilisées :

L'évaluation informelle : c'est habituellement les supérieurs immédiats qui portent un jugement sur son subordonné après la formation.

L'évaluation formelle : il s'agit d'évaluer de façon systématique et objective les résultats obtenus par les formes.

-Les conditions à respectées : La formation n'améliorera pas beaucoup de travail des salariées formés si ceux –ci ne reçoivent jamais rétroaction sur la qualité de leur travail si l'on n'effectuer la vérification de leur compétence qu'une fois par ans. La condition nécessaire est

que la compétence nouvelle sont mise à l'épreuve rapidement l'idéale serait de se conformer aux postulats suivants :

-l'évaluation de la formation établit avec objectivité de degré avec lequel les changements sont survenus.

-le choix d'une mesure valable permet d'obtenir une évaluation objective d'un programme de formation.

-les évaluateurs doivent posséder deux qualités indispensables un esprit logique est une connaissance technique.

-Suivi : Le suivi c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace de savoir et savoir-faire acquise par chaque formé. La formation sans suivi ne sert donc pas à grand-chose car une fois formés, les salariés sont la plupart du temps houssés à eux-mêmes.

A ce point, plusieurs employeurs négligent de mentionner que les salaires peuvent être amélioré en fonction de la performance des salariés après la période de formation .en conséquence il faut évaluer nom seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi d'établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre et d'apporter des compléments éventuelles de l'action.

F) Actions de formations, techniques et supports :

-A l'interne : Les actions de formation à l'interne s'adressent uniquement aux salariés d'une organisation donnée et elles sont supportées de plusieurs manières :

La formation en session : elle regroupe plusieurs participants afin de leur transmettre des connaissances pratiques ou théorique dans un domaine spécifique dans un délai bien déterminé.

La formation en cour d'emploi : Comme la démonstration, la rotation des postes, le coaching et le monteras, les organisations qui passant par cette forme de formation accorde la responsabilité de la formation aux supérieurs hiérarchique ou à un salarié compétant en la matière.

-A l'externe :

Actions des organisations de formation : des cours, des séminaires et des congés formation sont organisés par des agents impliqués dans la formation comme les institution d'enseignement, des firmes de consultants des association commerciales professionnels et industrielles, des agences gouvernementales comme les actions interne , les actions externe

cherchent à améliorer certains habilités chez les salariés à leur donner des connaissances technologique et à augmenter leur connaissances.

Action des gouvernements : En dépit de l'impression de la législation sur la formation certains pays offre par l'intermédiation de leur agence ou ministère liée au domaine de travail, le programme de formation à l'ensemble des salariées de leur pays , le contenue de ses programme sont concourent notamment à aider les employeurs à former des salariées spécialiser lorsque ils ont des difficultés à trouver des spécialisations dans un domaine précis sur la marche de travail et aussi à l'aider même parfois les associations syndicales à établir des programmes de formation portant sur le syndicalisme.

Autoformation : L'autoformation fait vaciller le mode actuel de l'éducation de la formation, c'est une mutation qui entraine l'individu au delà des modes traditionnels d'accès à la connaissance et à la compétence « se forme par soit même » ,Recouvre de nombreuse signification, selon l'on qu'on soit sociologique, psychologique, éducateur au formateurs, l'autoformation apparait comme un nouveau modèle éducatif qui peut interpelés plusieurs disciplines et qui se conjugué bien avec l'impératif de la formation continue pour tout un chacun. Elle suppose tout fois un renversement dans la conception de l'enseignement de la formation qui n'a pas encore en lieu.

Facteurs d'influence : Des nombreuses facteurs influence le choix d'un technique par apport à une autre, le poids de chacun de ses facteurs varie selon chacune situation précise liées aux contenue d'une situation à transmettre. Ses facteurs peuvent être regroupés ainsi :

-les ressources financière consacrés se à la formation (une formation qui conduit et ou contribue à l'emploi)

- l'efficacité économique

-le contenue de programme de formation

-l'efficacité économique

-Les types des participants

Certaine technique respectes plus les principes d'apprentissage que d'autre.

Techniques de formation à l'interne : Le contenu de la formation peut se transmettre directement sur les lieux de travail, le supérieur immédiat et ou les collègues de travail montrent aux formés comment améliorer leur savoir faire et savoir être, occasionnellement on fait appel à des consultants extérieurs, il semble que sur les lieux de travail sont les plus aisément acquises, en effet les techniques liées à la formation sont d'accès d'avantages sur la mondialisation des taches à effectuer concrètement et quotidiennement par les participants dans leur travail , comme la rotation de poste ,le coaching et le mentorat.

Techniques de formation à l'extérieur : La formation peut se transmettre aussi à l'externe dans la pratique, cela pose beaucoup de problèmes, il faut libérer temporairement les salariées, ce qui n'est pas toujours simple, il faut organiser les déplacements lorsque les sessions se déroulent loin, ce qui induit des frais de voyage et l'hébergement par fois important les transferts des acquis de formation en milieu de travail n'est pas toujours à l'externe qui permettant de faire mieux avec des techniques adaptées à des adultes par exemple l'approche expérientielle.

L'approche expérientielle est une technique qui permet de composer efficacement avec les attitudes .le concept de soi et les caractéristiques individuelles des adultes que sont les salariés .elle représente un virage par apport aux techniques conventionnelles ce modèle privilégie un cycle d'apprentissage en quatre phases :

-Les participants jouent des rôles dans le cadre de mises filmées le poussant à adapter des comportements et attitudes habituelles.

-On visionne en suite le film en groupe et on analyse les comportements des uns et des autres à l'aide de grille qui font ressortir les forces et faiblesses ressortir, les forces et faiblesses démontrées.

-Les participants sont appelés à établir des liens avec le travail.

-Ils mettent en application, les compétences acquises avec leur milieu de travail.

Supports à la formation :

-Supports possibles : Ce sont les outils nécessaires à la transmission du contenu des programmes de formation. Certains d'autres eux sont visuels, d'autre s'attachent au mouvement, d'autre à la couleur, la forme et la grandeur, le chois doit se faire dans le sens d'éveiller l'intérêt des participants est d'encourager le libre échange d'opinions car l'énergie mobiliser et utile à compréhension la tendance actuelle et à la miniaturisation de la formation sur micro ordinateur, en effet avec une simulation basés sur les logiciels conçus spécialement sur les fins de la formation, on réussie à produire sur micro-informatique , des situations d'apprentissage réservées au par avant aux systèmes en informatique coutant des millions de dollars .

-choix d'un support : Il y a les supports modernes, comme le microordinateur, et les supports traditionnels comme le tableau noir. Ses supports doivent être minutieusement choisis, car ils n'ont pas tous les mêmes valeurs pour assurer la transmission des connaissances, des études permettant d'établir que pour apprendre ou se sert des sens dans des prépensions suivantes : 80%pour la vue, 10%pour L'ouïe, 5% pour le touche ,3% pour l'adorant ,2% pour le gout).

II.3.3 La Rémunération

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail. La fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de réparation des surplus qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production, et notamment parmi les apporteurs de capitaux et les salariés.

Les mécanismes de fixation de la rémunération est représenté par un coefficient qui détermines les salaires de base, est associe chaque niveau de la grille. La rémunération est une notion plus globale qui prend en compte tous les avantages.

L'impact des rémunérations au niveau macro économique explique l'importance de la réglementation. La réglementation est très contraignante et l'entreprise doit s'y adapter à la gestion des rémunérations qui prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

A) La fixation de rémunération : La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles les règles les plus important concernent :

-L'existent du SMIC : Le smic assure aux salaries dont les rémunérations sont les plus faible :

-la garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des pris à la consommation.

-une participation au développement économique de la nation par l'application des relèvements annuel obligatoire prenant effet au 1 er juillet de chaque année et tendant à éliminer toute distorsion durable entre la progression du SMIC et l'évolution des conditions économique générales et des revenus.

-Les rémunérations minimales conventionnelles[59] : Toute convention collective détermine des salaires minimaux conventionnels pour chacune des qualifications qui peuvent être attribuées au salarié.

-L'interdiction des discriminations : L'application du principe « à travail égal, salaire égal » impose à l'employeur de justifier les écarts de salaires qui pourraient être constatés pour

[59] Jean marie Peretti, *la gestion des ressources humaines*, paris, Vuibert, 2004, (12éd) ,111p-112p

des salariés ayant une qualification identique et occupante les mêmes fonctions. L'employeur est libre de personnaliser les salaires mais ne doit pas prendre de décision ayant un caractère discriminatoire.

-L'interdiction de l'indexation non spécifique : Le principe général de l'ordonnance interdit les indexations fondées sur SMIC, le niveau général des prix (indice INSEE) ou des salaires. En revanche, les indexations spécifiques à l'entreprise sont autorisées .elles peuvent porter sur l'activité (chiffre d'affaires), la rentabilité (bénéfice) ou tout autre indicateur lié à la vie de l'entreprise.

-L'obligation de négocier : le rôle des professions apparait particulièrement important pour déterminer la structure des salaires dans l'entreprise. Les décisions relative aux classifications et donc à la structure même des salaires relèvent principalement des négociations collectives. Le niveau des rémunérations dépend davantage des décisions propres à l'entreprise dans le respect des minima légaux et conventionnels.

Les conventions collectives signées dans les années cinquante reprirent, pour l'essentiel, les classifications parodi.au fil des années, les insuffisances de ces grilles s'accrurent du fait de l'apparition de nouveaux emploi, de la modification de la hiérarchie des métiers. Les entreprises pallièrent ces insuffisances en développement les opérations de qualification. Il en résulta des disparités croissantes au sien des professions.

B) Les composantes de la rémunération globale : Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoivent le salarié, la rémunération globale regroupe plusieurs composants :

-La pyramide des rémunérations : G.DONADIEU[60] a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunération.la rémunération globale regroupent :

Des composantes fixes et des composants variables : Les composants variables sont liés à la durée du travail (heures supplémentaire) aux résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs (intéressement) par exemple

Des composants collectifs et des composantes individualisées : Les composantes individualisée peuvent être liées à la situation familiale (complément familial) ou personnelle, aux performances ou au complément individuelle ou au résultat.

[60] BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, « gestion des ressources humaines » pilotage et performance » 7e édition, édition DUNOD, paris 2008.

Des composants immédiats ou différées : Lorsqu'elles sont différées elles peuvent l'être à court terme (primes à périodicité), moyen terme (participation bloquée sur cinq ans) ou long terme (fonds de pension, retraites complémentaire).

-Les salaires de base : C'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations, il est fixe d'avance, au moins dans sa nature et dans son mode de calcul.la rémunération est majorée des heures supplémentaires. Sauf clause contraire dans la convention applicable toute absence même de très courte durée, peut être retenue sur le montant de la paie.

-Les compléments ou accessoire de salaire : Les formes sont multiples : avantages en, nature, pourboire, gratification, prime de transport. En vingt ans, la part des primes dans la rémunération s'est accrue significativement les primes non mensuelles sont plus élevées que les primes mensuelles.

Le pourcentage des primes versée par rapport à la masse salariale croit avec la taille de l'établissement .c'est dans le secteur de l'industrie que le poids des primes dans la masse salariale important.

C) Le paiement du salaire : Le paiement de la créance de salaire est régi par des règles spécifiques liées à son caractère alimentaire. Depuis 1978, la rémunération, devenue mensuelle, est indépendante pour un horaire de travail effectif déterminé, du nombre de jours travaillés dans le mois, le paiement mensuel ayant pour objet de neutraliser les conséquences de la répartition inégale des jours entre les douze mois de l'année.

L'employeur doit délivrer un bulletin de paie pour chaque versement ce bulletin comprend un certain nombre de mention obligatoires : il ne doit être fait mention ni de l'exercice du droit de grève ni de l'activité de représentation des salariés .le bulletin comprend une mention incitant le salariés à conserver son bulletin sans limitation de durée.

Notons enfin que le bulletin de paie doit faire état, s'il ya lieu, des droits au repos compensateur acquis par l'intéresse .le caractère alimentaire du salaire justifie une protection étendue à la fois contre les créanciers de l'employeur et contre ceux du salaries.

- **L'individualisation de la rémunération :** L'individualisme de la rémunération a un objectif d'équité et de stimulation .elle concerne :

-la rémunération immédiate de la contribution à travers des primes Divers (salaires aléatoires ou variables).

-la modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emploi.

-l'attribution d'avantages monétaires ou non, immédiats ou différés.

-La recherche de l'équité : L'équité est une attente forte. Chaque salarie évalue ce qu'il apporte. Il évalue également ce qu'il reçoit, il calcule un ratio rétribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autre salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Ce ratio constitue son ratio d'équité. Selon la théorie de l'équité formulée par J.S ADAM[61] le constat d'une situation d'in équité entraine une action pour modifier le ratio en fiassent varier la contribution ou la rétribution .en situation de sous équité le salaries essaie d'accroitre sa rétribution en réclamant ou plus généralement réduit discrètement sa contribution (moindre qualité, ralentissement, non coopération).en situation de suréquipé le salarie accroit sa contribution.

Chaque salarie souhait et recherché un traitement équitable, pour que la décision soient justes et équitable, quatre conditions doivent être remplies :

-le salarie doit connaitre les modalités de mesure de sa contribution.

-il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable.

-le lieu entre contribution et rétribution doit être explicite.

-le salarie doit percevoir la rétribution métier.

Il est nécessaire que le processus d'individualisme de la rémunération soit rigoureux et transparent pour chacune des composantes.

-Le variable individuelle : Des nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de sa contribution. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe du travail.

-Les primes individuelles : Depuis le salaire aux pièces, une large gamme de technique a été expérimentée pour rémunérer et accroitre le rendement avec des avantages et des inconvénients divers.

L'évolution de l'organisation et les exigences de qualité ont conduit à l'abandon des salaires au rendement dans les entreprises de production.la prise en compte du rendement, corrigé de critères liés à la qualité de la production ,se fait sous forme de prime d'objectif.la grille des critères retenus pour déterminer le montant de la prime reflète les choix stratégique et les spécificités de l'activité.

[61] Jean marie Peretti, *op.cit*, p126-128p

-Les primes collectives : Pour contrecarrer les effets pervers d'une stimulation trop individuelle et les difficultés de mesure de la performance personnelle, l'entreprise développent des primes collectives au niveau de l'équipe du service, de l'unité de travail, de l'établissement ou de l'entreprise.

L'aléatoire collectif développe le sentiment d'appartenance et soude les équipes.son caractère aléatoire le rend réversible. L'individualisation des rémunérations repose également sur la modulation personnelle des augmentations du salaire fixe.

-Les autres composants : La politique d'individualisation de l'entreprise concernes également d'autre composantes de la rétribution globale avec en particulier :

Les primes d'ancienneté : elles sont encore largement répondues répandues et sont inscrites dans de nombreuse conventions cllectives.la principale justification de ces primes était que les travailleurs acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté, ils ont par conséquent plus de valeur et doivent percevoir un salaire plus élevé toutefois il y a une limité a l'expérience que l'on peut acquérir elle nombre d'années pris en compte est limité en conséquence.

Les avantages particuliers : Certains avantages peuvent être liés à la situation de famille (complément familial, primes de mariage, de naissance), aux 154 contraintes du poste (prime de salissure, de risque) ou d'horaire (travail de nuit, le dimanche, etc.).

Certains avantages sont liés à l'emploi occupé et dits « de fonction » (logement de fonction, voiture de fonction) s'y ajoutant parfois des services annexes : entretien des pelouses et jardins, de la voiture. Certains avantages peuvent être accordés aux plus performances à l'issue de compétitions et concours interne .ces stimulation peuvent être varies. D'autres avantages personnalisés concernent :

-les voyages

-les détentes

-la santé

-les prêts

- le standing

-la mise à la disposition de matérielle et d'abonnement

-le conseil

D) La maitrise de la masse salariale : L'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée de l'entreprise prise nécessite une attention particulière portée à son contrôle.

-L'évolution des rémunérations : La rémunération de base d'un salarie est susceptible d'augmenter dans quatre cas :

-augmentation générale concernant la totalité du personnel de l'entreprise.

-augmentation individuelles à l'intérieur de la zone de progrès du post.

-changement de poste dans le cadre d'une promotion.

-influence de l'ancienneté.

Les augmentations générales : Les augmentations générales concernent tous les salaries de l'entreprise .Elles ont pour objectif le maintien de l'amélioration du pouvoir d'achat. Cependant à travers le choix de formules d'augmentation non hiérarchisées ou semi – hiérarchique .Un objectif de relèvement des bas salaires ou de limitation des hauts salaires peut être poursuivi d'une augmentation de 2% pour tous c'est ce qu'on entend par une augmentation hiérarchisée. Une augmentation de 50$ égale pour tous est au contraire une augmentation non hiérarchisée.

Les augmentations individuelles : Elles interviennent sans qu'il y ait changement de fonction (glissement).dans le cadre des zones de progrès de chaque fonction des augmentations peuvent être accordées à une partie plus ou moins large du personnel. Ces augmentation au mérite, indépendantes de toute promotion, représentent, selon les entreprises, une part très variable de la masse salariale (de 0à3%par an).Il faut noter également une grande diversité quand à l'importance du pourcentage de la population concernée et du taux d'augmentation.

L'ancienneté : L'évolution de la rémunération est ici due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentation automatique liée à l'ancienneté. Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel ou par une augmentation du nombre de point.

Les promotions : Les promotions qui sont liées à la technicité peuvent avoir un impact immédiat sur le salaire. Cependant, un agent qui se situe dans la partie supérieur de la fourchette d'un poste et qui est promu dans un poste supérieur peut pendant la pendant la période d'apprentissage du poste, conserver la même rémunération.

-L'évolution en masse et en niveau : L'impact des mesures d'augmentation s'apprécie en masse et en niveau.

L'évolution en niveau : Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données .on fait souvent cette mesure de décembre à décembre. Dans la détermination de l'évolution en niveau n'est pas pris en compte ce qui a pu se passer entre les deux dates.

L'évolution en masse : Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données. L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre.

-La gestion de la masse salariale : L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et d'effets induits qui sont les conséquences :

-des décisions prises au cours d'une période antérieur : effet de report.

-des modifications quantitatives ou qualitative de la population étudiée entre les deux périodes de références : effet d'effectif, effet de structure, effet de noria.

La politique des rémunérations : La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

-Les grands choix d'une politique salariale : La politique salariale repose sur la recherche d'un triple équilibre :

-l'équilibre financier de l'organisation.

-la compétitivité externe compte tenu du marché du travail.

-l'équité interne.

La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes.

-Les arbitrages : Dans les années quatre-vingt-dix, dans le cadre de la rémunération global, les arbitrages se modifient:

-l'arbitrages entre rémunération collective et rémunération personnalisée accorde une part croissante à la dimension individuelle.-l'arbitrage entre rémunération fixe et rémunération variable privilégie davantage la partie aléatoire, réversible.

-l'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée favorise progressivement la part à moyen et long termes.

-Les choix : Les principaux choix concernent :

Le niveau relatif des rémunérations par rapport à l'extérieur : Ce niveau s'apprécie sur plusieurs plans :

-Le plan professionnel (salaires de l'entreprise comparés à ceux de la branche) ;

-Le plan régional (salaires de l'établissement comparés avec ceux qui sont pratiqués dans le bassin d'emploi) ;

-Certaine entreprises s'efforcent de proposer un niveau de rémunération égal ou supérieur à celui des autres entrepris.

-L'évolution des rémunérations dans le temps : Les orientations retenues peuvent être diverses : garantir jusqu'à un niveau hiérarchique le pouvoir d'achat à tout, ou aux bas salaires ou aux plus méritants. De ces orientations découleront des décisions et des arbitrages entre augmentations générales et mesures individuelles entre augmentations hiérarchisées et augmentation non hiérarchisées**.**

-La structure interne : pour éviter l'impact sur le climat social des distorsions de rémunération entre établissement, fonctions ou postes, non justifiés par des critères objectifs et pour développement le sentiment d'équité, les entreprise s'efforcent d'avoir des grilles de rémunération cohérentes et d'améliorer leur acceptabilité au fil des ans par ajustements successifs.la structure interne des rémunérations s'apprécie sur trois plans :

-l'équilibre entre les différentes fonctions et les différentes poste.une entreprise qui, en moyenne, paie mieux que la profession peut, en réalité, ne payer mieux que certains emploi ou certaines fonction.

-l'importances du facteur ancienneté.

-l'équilibre entre les différentes populations (homme et femmes), cet équilibre est délicat à apprécier du fait des différences de qualification de chaque population

II.3.4 L'information et la communication

La communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelle et collective, profondément imbriquées et interactivité .la diffusion de l'information accroit la capacité individuelle à agir et favorise interaction et la dynamique de l'ensemble. En créant une identité et des références communes la communication favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun.la fonction ressources humaines a joue, des l'origine, un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication, et la DRH est souvent aujourd'hui le directeur des ressources humaine et de communication.

A) Les outils d'information et de communication : Le développement des NTIC, et en particulier la généralisation d'intranet dans les entreprises, a modifié l'approche permettant l'accès de la totalité des salariés, ou d'un e partie d'entre eux, à un ensemble d'information ascendante, avec l'ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité.

L'information descendante : elle se développe à travers l'intranet, des médias écrits et les réunions :

-les supports écrits et audiovisuels : Les plus fréquents sont :

-le livret d'accueil : il introduit à la vie quotidienne de l'entreprise tout en soulignant les avantages légaux et extralégaux dont bénéficie le personnel .il précise également les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs.

- la plaquette de présentation de l'entreprise **:** elle s'adresse aussi au public extérieur à l'entreprise. Elle fait découvrir l'histoire, les réalisations, l'organisation et les hommes, les métiers et les produits, le projet et les valeurs.

–le journal d'entreprise : se proposant de couvrir toute la vie de la firme et des hommes qui y travaillent, le journal d'entreprise informe sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient.il présente une grande diversité d'informations qui sont aussi bien d'ordre technique, économique et financier que d'ordre social, culturel et sportif.

– la publication diversité : l'information descendante s'adresse souvent à des groupes spécifiques aussi la presse d'entreprise comprend, dans les organisations complexes, un ensemble de médias destiné en particulier à l'encadrement.

–la diffusion d'un bilan social personnalisé : ce document contient toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise, notamment sa rémunération, ses avantages, sa formation, ses droits acquis et son patrimoine social.

-l'instauration du bilan sociale: elle répond à un souci d'amélioration de l'information dans le domaine social ,la loi prévoit sa diffusion aux actionnaires, aux représentants du personnel à l'inspecteur du travail et sa mise à la disposition de tout salariés qui en fait la demande, certaines entreprises ont choisi de distribuer à tout les salariés le document ,parfois présenté sous la forme, illustré et commentée d'un « rapport social » d'autres ont choisi une cible plus restreinte on le publication d'extraits dans la presse d'entreprise .la richesse en formations chiffrées du bilan social légal, la difficulté de maitriser l'ensemble des définitions utilisées limitent sa lisibilité sans formation préalable .la réalisation d'un rapport social conditionne son utilisation comme support d'information de l'ensemble du personnel.

-les réunions[62]: elles permettant une adaptation de l'information et ébauche de communication organisées en cascade le long de la ligne hiérarchique, elles confirment le statut du cadre et de l'agent de maitrise dans le processus de l'information descendante, leur position de relais elles concernent alors un groupe restreint (équipe, service).il existe aussi des réunions, pouvant rassembler plusieurs certaines de personnes, ou la direction générale présente elle même les informations, parfois à l'aide de supports filmés ,ou répond aux questions préalables ou immédiates .ces assemblées concernant soit la totalité du personnel, soit plus spécifiquement

[62] P.BARANGER ET J.P HELFER, *la gestion ; les fonctions des entreprises*, paris, VUIBERT, 1985 ,444p

L'information ascendante : La remontrée d'information est essentielle .elle s'organise à travers l'observation sociale et les groupes de concertation.

-l'observation sociale : Les enquêtes d'opinion et les sondages permettent : de connaitre en profondeur le climat social, et de faire apparaitre l'image interne de l'entreprise, de recenser et d'analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel, et de mesurer l'efficacité des politiques de ressource humaine.

-les groupes de concertation : ils cherchent à associer les salariés à la résolution de certains problème qui posent dans l'entreprise .de nombreuses expériences ont été menées dans les années soixante dix, équipe de recherches d'amélioration des conditions de travail (ERACT),groupes d'innovation, groupe de cadres, groupe de progrès, commissions ad hoc.

Les cercle de qualité se sont fortement développés dans les années quatre vingt .après avoir culminé à 400000 en 1987, ils ont été mois nombreux dans les années quatre vingt dix.

-l'expression directe des salariés : L'expression directe doit mobiliser les salariés autour d'un projet commun.la loi prévoit que « les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'action destinées a amélioration les conditions de travail dans l'entreprise ».

Le droit créé concerne chaque salarié, il complète les circuits traditionnels d'expression, il est individuel mais applicable. Collectivement, à l'intérieur d'une unité élémentaire de travail et en présence des collègues de travail les modalités retenaient par les accords d'entreprise et d'établissement ou les programmes mis en oeuvre sans signature d'accords portent en particulier sur le rôle de l'encadrement, la périodicité et la taille des groupes.

-les systèmes de suggestion : dans les années 2000, la nécessité d'innover en permanence et de mobiliser la créativité de chaque salarié a favorisé le développement de système de suggestion, généralement sur intranet. Pour stimuler les suggestions, les entreprises ont raccourcie les délais de traitement des idées, valorisé leurs auteurs par des signes de reconnaissance et éventuellement, des récompenses, veillé à la mise en œuvre effective des suggestions les plus efficientes.

B) la politique de communication : Pour qu'ils soient réellement opérants, les instruments employés doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique d'information et de communication, qui leur donne sens et l'impact. L'élaboration d'une politique adaptée implique une analyse préalable des besoins à travers un audit.

-Définition de la politique : Cette démarche passe par trois phases **:**

L'audit de la communication : On cherche ainsi à :

-cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise (histoire, perspectives d'avenir, forces et faiblesse, style de management).

-localiser les nœuds de tensions et les conflits éventuels (déséquilibre de la pyramide des âges, différences des statuts, inquiétudes diffuses).

-répertorié les moyens d'information et de communication existants.

–rassembler les jugements portés sur ces moyens d'information et de communication (forme, contenu, diffusion, pénétration).-détecter tout ce qui peut entraver (climat social, centralisation, dispersion dans l'entreprise, initiatives en cours).

–faire émerger préoccupations et aspirations de la direction et des salariés, en matière d'information et de communication.

Pour établir un tel audit, les procédés ne manquent pas : sondages enquêtes d'opinion, entretiens individuels et entretiens de groupe.

Définir les objectifs : L'audit, associe à une réflexion sur le devenir de l'entreprise, ainsi que sur les événements prévisibles pouvant à terme le perturber permet une prise en compte d'objectifs précis tels que :

-faciliter l'autonomie des équipes de travail (décentralisation, concertation) et développer leur capacité d'innover (échanges entre experts).

– renforcer la cohésion d'une entreprise et entrainer l'adhésion des hommes.

Choisir les moyens : Pour atteindre ces objectifs, il faut établir une programmation rigoureuse comprenant un recensement des supports utilisables, une description des procédures ainsi que le repérage de leur opportunité à court et à long terme des instruments de contrôle, prenant la forme d'enquêtes légères .permettent de mesurer périodiquement l'impact des actions et éventuellement de les réadapter.

-La mise en œuvre : la réussite d'une politique d'information et de communication dépend de la compétence des hommes ,de leur enthousiasme et de la volonté qu'ils ont de s'engager .pour mener à bien des opérations d'information et de communication dans le cadre d'une politique à long terme ou d'un programme à court terme, la désignation d'un chef de projet s'impose .celui ci se voit confier la responsabilité de l'ensemble de la politique ;chargé de faire respecter les plans établis, il veille à l'exécution des taches, anime et concentre.

C) Le rôle de la hiérarchie : Le responsable hiérarchique qui veut assumer sa responsabilité globale en matière d'information et de communication doit aujourd'hui tenir cinq rôle :

-faire descendre l'information : il s'agit là du rôle longtemps unique joué par le responsable hiérarchique, représentant dans son service la direction générale et investi de l'autorité. C'est un rôle éminemment.

-Faire remonter l'information : La remontée de l'information fait partie des devoirs et aussi des difficultés du répond à un double souci d'efficacité les problèmes se rencontrant au contact des réalités, c'est là qu'ils trouvent leurs meilleures réponses, et de motivation.

Ce rôle est délicat.il transforme aisément le responsable hiérarchique en porte parole de son service et peut crée un conflit de rôle, il s'agit en effet d'être simultanément.

D) les types de communication[63] : L'entreprise peut être assimilée à un vaste enchevêtrement de réseaux de communication .ceux ci sons diverses forme, dans différentes direction parcourent la structure dans son ensemble, ils possèdent des caractéristiques propre, voyons en quelques uns :

-communication personnel /impersonnelle : La lettre ou le coup de téléphone est opposé à la note de service.

-La communication descendante : (Le Lang de la hiérarchique) communication ascendante, latérale, diagonale (directeur fabrication vers chargé d'étude commerciales).

-communication écrite : Communication oral, le choix est important toutes deux présentant de multiples avantages et inconvénients. Prenons simplement l'exemple de l'écrit (il suffit d'un verser pour l'oral).

Conclusion

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont les activités organisationnelles qui permettent une gestion efficace du réservoir capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Essentiellement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont les moyens par lesquels un réservoir de capital humain peut être constitué, développé et évalué. Les dirigeants peuvent utiliser des pratiques comme la sélection, l'évaluation, la formation et la rémunération pour attirer, identifier, sélectionner, développer et retenir des employés de haute qualité. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont utilisées également pour encourager les employés à se comporter d'une façon à supporter les buts de l'organisation; c'est la mobilisation des

[63] P, barrager, J, P .NEFFER, *op.cit* ,1985 ,430p

ressources humaines. C'est pour cela que nous devons connaître ces pratiques de GRH dans la prochaine section.

Conclusion du chapitre

Parler de GRH, c'est avant tout insister sur sa finalité gestionnaire et donc sur la manière de penser la contribution de la GRH à la performance de l'entreprise. À chaque organisation de se poser cette question et d'y apporter les réponses qu'elle souhaite. C'est pourquoi une définition universaliste de la GRH ne nous semble pas pertinente.

La GRH se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes, traduisant des interactions permanentes, et négociées en permanence, entre contextes organisationnels et contextes socio-économiques.

Il n'existe pas un modèle unique de GRH qui donnerait les clés d'un fonctionnement humain efficace et performant. Les pratiques des entreprises en la matière sont dépendantes des caractéristiques internes : les traditionnels facteurs de contingence tels que la taille ou la technologie mais elles sont aussi soumises à de nombreuses pressions extérieures : état du marché, structure du capital, législation. Les pratiques de GRH peuvent se choisir en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier. Ces choix appartiennent à l'ensemble des acteurs.

Plusieurs recherches ont montrés l'existence d'une relation entre ces pratiques de GRH et la performance de l'entreprise, mais avant de commencer à étudier le lien entre la GRH et la performance commençons par connaitre qu'est ce que la performance de l'entreprise.

CHAPITRE III

LA BILOGIE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET GRH

Chapitre 3 : La bilogie performance de l'entreprise et GRH

Introduction

L'adjonction du terme performance à celui de ressources humaines peut paraître surprenante. Alors que le premier renvoie à des idées de mesure, de quantification et d'évaluation, le second est généralement associé à l'Homme et à sa complexité (Louart, 1996)[64].

Admettons cependant que le rapprochement de ces deux termes n'est plus si surprenant.

Depuis les travaux de l'école des relations humaines, et plus récemment le développement d'une approche stratégique des ressources humaines avec la RBV, la contribution des ressources humaines à la performance des entreprises est généralement admise. Les évolutions des modes de production, ainsi que celles de l'environnement concurrentiel ont également contribué à renforcer cette idée. D'un côté, les transformations des configurations productives ont rendu centrale la place des hommes sur la chaîne de valeur; elles ont fait passer l'individu du statut de simple exécutant dans le modèle taylorien à celui de « coordinateur » et de « développeur » dans les systèmes hommes -machines- clients (Rousseau et Labbé, 2002)[65]. De l'autre, l'agressivité et l'instabilité de l'environnement concurrentiel renforcent l'impératif de performance. Face à l'imprévisibilité des changements et des discontinuités de l'activité, la fonction RH, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, se trouve confrontée à une exigence de plus en plus forte : celle de contribuer à la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, s'il existe un consensus sur l'objectif ultime de pérennité de l'entreprise (Le Louarn et Wils, 2001)[66], les moyens d'y parvenir peuvent être, quant à eux, très différents.

Comme nous l'indique Louart (1996), les repérages de la performance bougent avec les représentations managériales dans un contexte donné, et l'idée d'un lien entre ressources humaines et performance est elle-même soumise à ces représentations. On peut penser que les bonnes performances d'une entreprise permettent « d'investir dans le social » et dans la mise en place de pratiques de GRH élaborées. Mais on peut également émettre l'hypothèse d'une causalité inverse, supposant ainsi que la performance des entreprises pourrait bien être la cause de la GRH. C'est-à-dire, une meilleure performance en (t) pourrait être à l'origine d'une meilleure GRH qui conduit à une meilleure performance en (t+1). En effet ce n'est pas la qualité

---

[64] Louart, P. (1996). « Enjeux et mesures d'une GRH performante », dans A-M. Fericelli et B. Sire (dir.), *Performances et ressources humaines*, Paris, Economica.

[65] Rousseau et Labbé (2002). « Performance et travail dans l'entreprise : le poids des indicateurs de gestion », Revue Personnel, n° 432, p. 68-74.

[66] Le Louarn, J.-Y. et T. Wills (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions Liaisons.

de GRH qui génère de la valeur mais le surplus de valeur économique qui permet à l'entreprise d'investir dans son système de GRH (le louarn, 2004).

Section 1 : origine et émergence du concept de performance d'entreprise

Pour analyser l'origine du terme « performance », nous nous sommes référés à l'ouvrage d'A. Khemakhem[67] qui donne la racine et la signification (sur le plan de la gestion) de ce terme et a montré la difficulté et l'ambigüité de la notion de performance qu'il a expliquée par la manière suivante : « performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. Etymologiquement, la racine du mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au XIII° siècle, signifiait " accomplir, exécuter " (Petit Robert)., mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont `' performare `' en latin, `'to perform" et `' performance `' en anglais »; où performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

To perform signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.

III.1.1. Origine du concept performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19éme siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20éme siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit, contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, p.62).

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour expliquer la performance nous retiendrons la définition de Bourguignon (2000) car elle regroupe les trois sens recensés ci- dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique.

[67]A. KEMAKHEM « la dynamique du contrôle de gestion », 1976, 2éme édition, DUNOD.

Ainsi la performance peut se définir comme 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).

Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte l'évaluation de la performance peut-être assimilée au « benchmarking ».

III.1.2 Emergence et évolution du concept performance globale

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».

Quelle que soit la définition retenue de la performance, cette dernière est associé à quatre principes fondamentaux (Marion et al., 2012) :

- **la cohérence** qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al., 1995) ;
- **la pertinence** qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-àdire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.
- **L'efficacité** concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé). L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :

– il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation;

– il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme ;

– il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser ;

– il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices**.**

L'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés.

- **L'efficience** qui met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés), et permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable? ».

Le concept performance a connu une évolution de ses grilles de lecture. Saulquin et al.. (2007), présentent trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender clairement les différentes grilles de lecture de la performance.

a) De la performance financière à la performance organisationnelle

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment

du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al., 2007). Dans cette perspective, la mesure de la performance vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires. Il n'est donc pas étonnant que le management de l'entreprise soit centré sur cette création de valeur et la manière de la piloter. Des études récentes (Le cercle.les Echos, 2013), montrent qu'à ce jour, 200 entreprises répertoriées par la revue Fortune utilisent un indicateur basé sur la valeur créée pour les actionnaires pour évaluer la performance.

Malgré ce constat, notons à ce stade que cette logique purement financière fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995), car elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.). Ainsi, pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance organisationnelle, certains auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al., 1994) proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc. En bref, la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure.

b) De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif

Dès lors que l'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe

d'individus ou de groupes qui l'utilisent. La performance devient donc subjective, et le concept possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. La perception de la performance change ainsi radicalement si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, les clients.

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information. Elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire. La performance reste une affaire de perception, et c'est pour cela que, dans les moments difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est. Comme il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois, il s'agit donc avant tout pour les managers et les dirigeants de parvenir à gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires. En bref, la performance devient un concept multidimensionnel car elle reste une affaire de perception et…tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

c) De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"

Cette troisième évolution pose la question centrale sur la finalité de la performance. En effet, la performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial (Saulquin et al. 2007) ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. D'un point de vue sociologique, Ehrenberg évoque le « culte de la performance » dans notre société contemporaine, et Dejours (1998) précise que la performance est un concept « rationalisateur » qui permet de tout justifier … même des licenciements.

L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble donc être assez réductrice car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et vise prioritairement à évaluer la performance économique (Saulquin et al. 2007).

Utilisée comme « outil de management », Saulquin et al. 2007 précisent que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité…).

Dans ce cadre, la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables. On rejoint ici le point de vue développé dans l'analyse socio-économique qui évalue la performance globale de l'entreprise en associant la performance

économique à court terme (résultats immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance sociale (Savall, 1989).

De plus, il est important de constater qu'au-delà de la performance sociale, émerge dans la littérature le concept de performance sociétale de l'entreprise (Carroll, 1979 ; Germain et Trébucq, 2004) définit comme « un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche (Aggeri et al., 2005)

En bref, la vision de la performance comme simple outil de mesure reste réductrice, car dans le quotidien des entreprises elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management.

On mesure souvent la performance à des chiffres, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre, mais c'est une notion plus globale. La performance résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats chiffrés.

La performance consiste à pouvoir suivre et appliquer une stratégie en laquelle une majorité d'individus croit. Une partie de cette stratégie a bien sûr pour objectif d'obtenir des résultats financiers positifs, mais elle implique aussi d'atteindre d'autres objectifs comme de préserver la notoriété d'une marque, d'améliorer l'image de l'entreprise, de développer l'innovation des produits, d'améliorer les processus, le service après-vente, etc.

La performance consiste à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Comme les moyens sont toujours limités, il s'agit de faire mieux que la moyenne, mieux que la concurrence, avec les ressources dont dispose l'entreprise et dont elle assure le contrôle. Au fond, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

Très couramment utilisée dans la vie des affaires, la notion de la performance semble bien difficile à définir de manière concise et précise. Cela se comprend assez aisément lorsque l'on songe aux multiples dimensions qui caractérisent la performance globale de l'entreprise. (Mathé et Chague 1999).

Le concept est donc très fréquemment cité et même peut-être quelques fois galvaudé. On l'associe à la productivité du travail, à l'efficacité boursière, à la rentabilité commerciale,…. Mais dans la plupart des cas, la notion de performance est définie comme étant la réalisation de bons résultats financiers, ce qui en constitue une vue restrictive. En fait, il s'agit d'un concept

beaucoup plus large, comme le définit d'ailleurs clairement Lorino (1996) «est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre des objectifs stratégiques. »[68].

En corollaire à cette définition, on peut déduire que l'idée de performance ne peut-être réservée aux seules entreprises à but lucratif. Donc censées dégager des bons résultats financiers, mais bien à toute organisation pour autant qu'elle se fixe des objectifs à long terme.

III.1.3 Définitions de la performance

La performance est une notion qui peut revêtir une part d'ambiguïté nourrie par l'évolution de son sens depuis le 19ème siècle, et par des acceptions actuelles différentes entre le Français et l'Anglais. Elle peut ainsi désigner un résultat, un jugement quant à ce résultat (succès ou échec), ou bien l'action y conduisant. En anglais, la performance « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »* (Bourguignon, 1995). Dans le domaine de la gestion, et notamment du contrôle de gestion, il semble que ce soit très souvent cette définition la plus large qui soit retenue.

La performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. En effet, les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE, n'apportent pas de réponses satisfaisantes. Ne pas être capable d'évaluer les progrès réalisés empêche les entreprises de savoir où porter leurs efforts d'amélioration.

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes.

[68] Chanteux Anne « Mesurer la performance de votre entreprise grâce au Balanced score card », Mars 2004.

G.Raad, définit brièvement la performance organisationnelle comme « *un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes et internes. » (G.Raad, 2004)*

D'un autre côté Gilbert et Charpentier s'inspirent de la définition du *Petit Robert*, pour définir le concept de performance comme étant *« le résultat chiffré dans une compétition, la performance se rapproche de la métaphore sportive, mais en tant que résultat optimal qu'une machine peut obtenir, elle renvoie à la métaphore mécaniste. Cette approche de sens commun trouve son application en gestion. Mais il n'est pas inutile d'approfondir le sens de la notion. D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ? (Gilbert, Charpentier, 2004)*

De même Gilbert et Charpentier évoquent l'usage du pluriel de performance organisationnelle pour dire (« les performances de l'entreprise ») en effet « les performances de l'entreprise » n'est pas anecdotique, car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas une mais des performances. (Gilbert, Charpentier, 2004)

L'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot (2003) fait apparaître, par ailleurs, la très grande diversité des indicateurs de performance utilisés dans la littérature : cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit, croissance des ventes, chiffres d'affaires, satisfaction client, productivité du travail, qualité, performance perçue, *turnover*... Une telle pluralité d'indicateurs peut laisser perplexe. Mot éponge ou mot-valise, le terme de performance recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses.

En reprenant l'article de Bourguignon (1996), la performance peut revêtir plusieurs signifiés qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- Un succès. De ce point de vue, chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise.

- Le résultat d'une action. Dans cette acception, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur. Traditionnellement, « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986, p. 114).

- Une action. Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat (Baird, 1986).

L'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot (2003) fait apparaître, par ailleurs, la très grande diversité des indicateurs de performance utilisés dans la littérature : cours boursier, rentabilité du capital, taux de profit, croissance des ventes, chiffres d'affaires, satisfaction client, productivité du travail, qualité, performance perçue, *turnover*... Une telle pluralité d'indicateurs peut laisser perplexe. Mot éponge ou mot-valise, le terme de performance recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses.

Dans le sens d'un succès, selon (Gilbert, Charpentier, 2004) la performance peut être appréhendée comme « *une construction sociale. Si le type de performance recherchée peut différer d'une entreprise à une autre, il peut également varier selon le type d'acteurs. Il est en effet possible, en prolongeant la théorie des stakeholders (Freeman, 1984), d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt* ». Pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante tandis que pour d'autres, la dimension consommateur-produit, socio-politique ou encore celle de emploi sera prégnante (Le Louarn et Wils, 2001)

On cite aussi G.Raad qui présente une approche positiviste de la performance. Celle ci est définie comme le résultat positif d'une action. **(**G.Raad, 2004)

III.1.4. Les approches de la performance globale

A. L'approche financière ou unidimensionnelle de la performance

La mesure de la performance revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficience. Le concept est cependant loin d'être unidimensionnel ; il existe, pourrait-on dire, autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performances économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique… Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation. Pour notre part, nous avons choisi de consacrer cet article à sa dimension financière. La comptabilité en tant que système de mesure nous en fournit plusieurs indicateurs dont le plus connu et le plus exposé du fait de sa position centrale est le résultat net comptable. Compte tenu des enjeux managériaux qu'il implique, ce solde final fait l'objet de toutes les attentions lors des assemblées générales mais aussi des publications financières.

Son influence est telle que nombre de décisions majeures dépendent de son montant constaté ou attendu : embauches ou licenciements, investissement ou abandon d'activité, restructuration, acquisition, fusion …

Empruntant au courant conventionnaliste ses méthodes et son axiomatique, cette étude tente alors de projeter sur le résultat comptable un éclairage renouvelé ; l'indicateur se dévoile alors pour apparaître non plus comme un solde fiable et objectif mais comme un reliquat dont la détermination est modelée par des mécanismes sociaux qui échappent à l'interprétation contractualiste largement prédominante. L'analyse par les conventions nous invite ainsi à découvrir les dispositifs cognitifs qui guident le praticien dans la résolution de problèmes liés à la représentation comptable. Si elles le soustraient à l'incertitude de la modélisation, les conventions ne peuvent toutefois prétendre à la neutralité des solutions proposées. Résultat de tensions diverses, d'influences culturelles, idéologiques et politiques, elles orientent inévitablement l'utilisateur dans un schéma de pensée très orienté. Le bénéfice net apparaît alors moins comme la performance dégagée par les activités marchandes de la firme que la variation de la richesse de ses propriétaires, destinataires implicites du modèle. Animés par le seul intérêt scientifique, ces travaux ont cherché à montrer que tout dispositif de mesure est indissociable de son contexte social. A cet égard, la propriété privée, méta convention qui régente le rapport que l'être entretient avec les objets conditionne inévitablement la façon dont la performance est évaluée. En accordant la légitimité souveraine (que cet article ne conteste pas) aux détenteurs des droits de propriété, nous acceptons leur créance résiduelle comme mesure finale du profit de la firme et partant comme indicateur privilégié de son efficacité. Il semble pourtant que cette acceptation s'est dissipée dans l'esprit des convenants pour se transformer peu à peu en une vérité qu'on ne songe même pas à discuter. Au demeurant, c'est bien là le propre d'une convention que de guider l'individu dans la résolution d'un problème jusqu'à faire disparaître le problème lui-même, de sorte qu'aucune question ne se pose et que la voie à suivre s'ordonne comme une évidence.

B. L'approche sociale de la performance

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants. En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein, $E=MC^2$, J. M. Descarpentries, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de

considérer l'efficacité humaine (EH) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs : motivés, compétents, communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture) L'Efficacité humaine, EH, susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : EH=M.C.C.M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle) : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme. Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S. Michel et M. Ledru considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau. À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un *savoir-faire*, la performance présuppose toujours l'existence d'un *vouloir-faire* ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (*pouvoir-faire*). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,...) et des données de culture (représentation dominante). En conclusion, à la satisfaction financière des actionnaires (les *shareholders*) sous forme de dividendes et de plus-values boursières, objectif auquel la pensée libérale identifie spontanément la finalité de l'entreprise, il faut donc adjoindre la satisfaction des autres acteurs (les *stakeholders*) également concernés par la marche de l'entreprise. C'est ce que suggère Peter Doyle, professeur à l'Université de Warwick (UK), en imaginant une rosace des acteurs qui visualise pour chacun d'eux leurs attentes et leurs objectifs. Pour P. Doyle, il n'existe pas de finalité unique pour l'entreprise et donc une manière évidente et adéquate d'évaluer la performance en affaires. L'entreprise est plutôt un système à multi finalités, ces finalités étant partiellement incompatibles entre elles, chacune favorisant ou défavorisant indûment un groupe d'acteurs par rapport aux autres. Le problème n'est pas heureusement de maximiser ces finalités. Dans la pratique, chaque acteur se contente en effet d'une certaine « satisfaction » de ses attentes et vise rarement à obtenir l'avantage maximum, ce qui autorise à rechercher un équilibre. Un

déséquilibre grave entre acteurs se traduit d'ailleurs par des dysfonctionnements mettant en péril la survie de l'entreprise.

C'est pourquoi, pour Peter Doyle, le problème des dirigeants d'entreprise en quête de performance globale n'est pas de maximiser un profit même à long terme, mais de rechercher par voie de négociation et de compromis le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leur finalité.

Ce point de vue recouvre celui d'un certain nombre de chefs d'entreprise qui depuis Schumpeter considèrent que la fonction d'entrepreneur ne saurait en aucun cas se réduire à celle de spéculateur financier.

C. L'approche stratégique et concurrentielle de la performance

Cette école naît aux États-Unis, à la fin des années 50, de l'observation d'un certain nombre d'échecs du modèle taylorien : des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché.

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre à partir des années 60 et est restée dominante jusqu'aux années 80.

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. « Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisées une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. Nous appelons cette obsession strategic intent »[69] (G. Hamel et C.K Prahalad, 1989). La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et, in fine, à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

[69] CREG – La performance (in entretiens de Valpré 2007 « la performance : la performance à quel prix ».)

Pour Michael Porter, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle.

C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

D. L'approche organisationnelle de la Performance

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (organisation scientifique du travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre M. Kalika, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle : le respect de la structure formelle, les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).

On pourra pour cela se référer à l'analyse de P. Lawrence et J. Lorsch. La circulation d'informations, la flexibilité de la structure. Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance

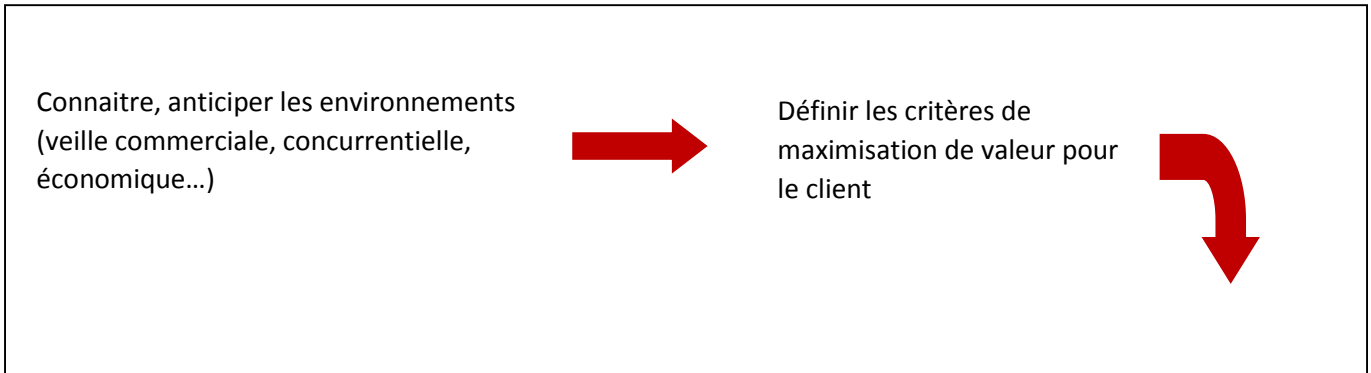
a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

Conclusion

On voit bien qu'il peut donc y avoir des différences importantes de perception de ce qu'est la performance d'une organisation, d'autant plus si l'on prend considération tous les types d'organisation (entreprises privées, publiques, associations,…).

De ce fait, nous optons dans ce mémoire pour une définition la plus générique possible en retenant que la performance de l'organisation est « 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)….» (Bourguignon, 2000, p.934). Autrement dit, nous définissons le succès de l'organisation comme l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels définis par cette organisation elle-même. Et on peut donc schématiser la performance comme suit (voir figure 6) :

Figure 6 : circuit représentatif de la performance



Performanc

En fonction, définir les stratégies

Mobiliser les ressources humaines et techniques nécessaires et les piloter

Mettre en place les processus de travail adaptés :
-aux contraintes concurrentielles
-aux objectifs de rentabilité

Cette définition nous paraît pertinente dans la mesure où comme nous le verrons par la suite, le lien entre réalisations de la fonction RH et orientations stratégiques de l'organisation (ainsi que leur déclinaison opérationnelle) est au cœur de la problématique de la performance à travers la GRH et son évaluation.

Section 2 : mesurer la performance de la fonction RH

Introduction

Aujourd'hui de la fonction des DRH est représenté par une multitude de mots à savoir Tableaux de bord, tableau de bord reporting, Indicateurs, qui font partie et qui permettent l'évaluation de leur performance. La relation entre la gestion des ressources humaine et la performance est un sujet, au cœur de l'actualité, qui nous a amenés à nous interroger plus avant sur la théorie et les pratiques existantes. Dès lors, après une revue de la littérature, portant sur les publications académiques ou encore les études focalisées sur le point de vue des praticiens RH, ayant traité ce sujet de l'évaluation de la performance RH sont abondantes, confirmant ainsi le caractère « tendance » de ce thème.

Cette partie a pour but de rendre compte de cette matière déjà riche bien que relativement nouvelle et qui continue à s'enrichir à travers les recherches scientifiques récentes associées à ce sujet, publiées dans les livres et les publications dont les noms de quelques unes sont mentionnées dans notre bibliographie.

Les chercheurs en Gestion des Ressources Humaines (GRH) considèrent et se sont appropriés idée que : « *apprendre à mieux compter aidera peut être les DRH à encore plus compter dans leur entreprise ! »* Le Louarn & Wils (2001). Les principales recherches et études dans ce domaine ont permis de définir les missions de la fonction RH puis de proposer des outils permettant son évaluation sur le périmètre ainsi défini. Cette partie répond donc deux interrogations suivantes : Qu'est-ce qu'on entend pas la performance RH ? et Comment l'évalue-t-on ?

III.2.1- La performance de la fonction RH

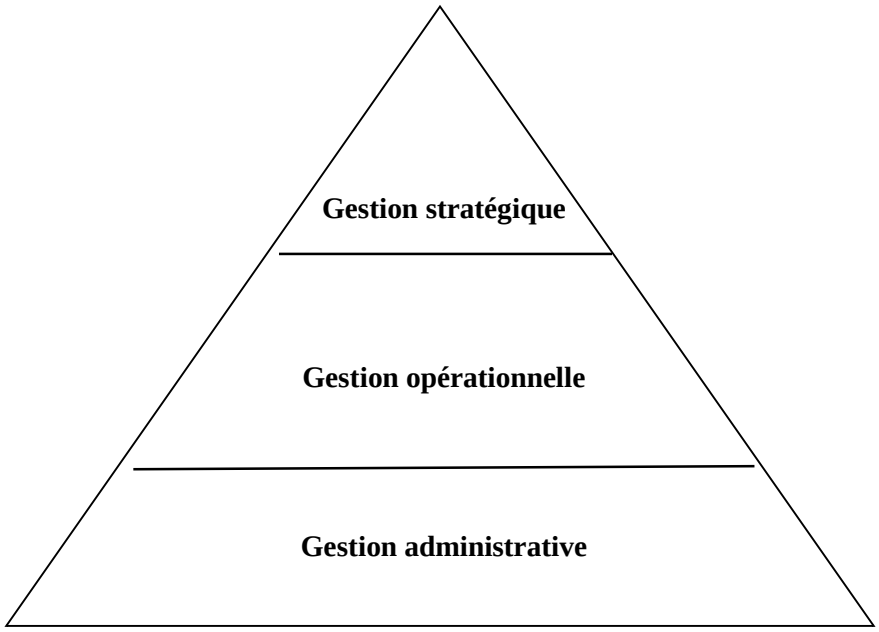
La GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats.

Aborder concrètement ce que signifie la performance de la fonction RH, cela nécessite d'expliciter plus précisément les missions des professionnels de cette fonction, et de préciser les différentes natures de leur performance. Pour expliquer ces deux points, deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le Louarn et Wils (2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996).

a) La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils

Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet (voir la figure 7).

Figure 7 : les trois parties de la GRH selon le Louarn et Wils



Source : le louarne et wils (2001) L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, Éditions Liaisons

Chacune de ces parties incarne des politiques, processus, et pratiques différentes, avec les définitions suivantes (Le Louarn et Wils, 2001, p.41) :

- une politique est un *« énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise (par exemple, la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs) »,*

- un processus est *« un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret (par exemple, le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidatures3)* »,

- une pratique est *« une manière de faire de l'entreprise (par exemple, interviewer les candidats en groupe)* ».

Pour l'évaluation de la performance de la fonction RH, il apparait judicieux de distinguer entre :

- **performance administrative de la fonction RH,** relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye,

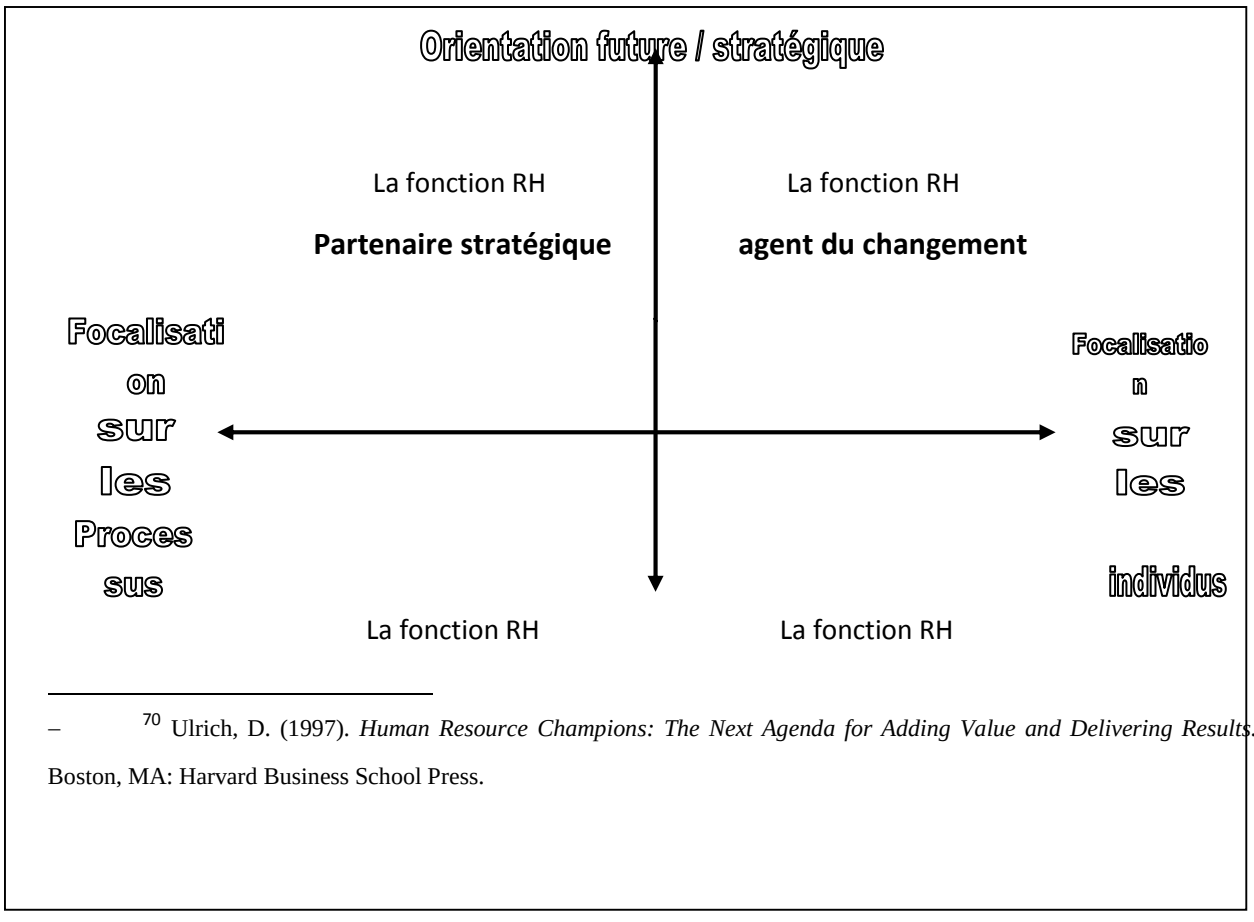
- **performance opérationnelle de la fonction RH,** relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,

- **performance stratégique de la fonction RH,** relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

b) Le modèle d'Ulrich

Ulrich (1996) propose un modèle qui permet de préciser la notion de performance de la fonction RH. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement. Ils peuvent être représentés à travers quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme) voir la figure 8[70]:

Figure 8 : le modèle des quatre axes d'ULrich



– [70] Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Expert administratif **champion des salariés**

Orientation vers le quotidien / opérationnel

La performance de la fonction RH dans chacun de ces quatre rôles possibles nécessite des évaluations différentes, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure.

Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

- En tant qu'**expert administratif,** la fonction RH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel (paie, contrats, etc.). Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle a la charge.

- En tant que **champion des salariés,** la fonction RH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.

- En tant qu'**agent du changement,** la fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle

organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.

- En tant que **partenaire stratégique,** la fonction RH recherche l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et *business* de l'entreprise. Chaque objectif *business* doit être traduit en objectif RH.

Les deux modèles présentés ci-dessus permettent de définir les missions de la fonction Ressources Humaines.

Pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions de la fonction RH: l'efficience, l'efficacité, et leur impact.

- **L'efficience d'une mission de la fonction RH :** relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, ou plus généralement une mission de la fonction RH.

- **L'efficacité d'une mission de la fonction RH** relie les pratiques RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.

- **L'impact d'une mission de la fonction RH** relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

à titre d'illustration, considérons la réalisation d'un plan de rémunération. Il sera jugé d'autant plus **efficient** que son coût est moindre, qu'il fait l'objet de subventions, qu'il minimise les interruptions de travail des salariés, ou que le présentéisme aux sessions est maximal. Il sera évalué comme d'autant plus **efficace** qu'il permet aux différents bénéficiaires d'acquérir les rentes attendues et de les motiver à donner au travail les meilleures performances conformément aux objectifs affichés. Enfin, son **impact** dépendra de l'accroissement de la valeur ajoutée que génère ce plan de rémunération, mais aussi de sa pertinence vis-à-vis de la stratégie.

III.2.2- Mesure de la performance de la fonction RH

Les outils du type tableaux de bord sociaux, qu'ils soient spécifiques, ou normés comme le bilan social, ne contiennent au mieux que des indicateurs d'efficience ou d'efficacité de pratiques RH, sans dire quoi que ce soit à propos de l'impact de ces pratiques sur la performance de l'organisation. Il leur est ainsi couramment reproché de manquer de mise en perspective et de pertinence au regard de ceux produits par d'autres fonctions de l'entreprise comme les bilans financiers.

Un nouveau type de tableaux de bord, apparu il y a une quinzaine d'année avec les travaux de Kaplan et Norton, permettent une tentative de mesure de l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation en donnant de l'intelligence aux tableaux de bord pour reprendre l'expression de Gilbert, Charpentier (2007).

Les travaux de Norton et Kaplan émergent au début des années 90 en s'appuyant sur la théorie des parties prenantes pour proposer d'évaluer et piloter la performance des organisations avec des « Balanced Scorecard » (BSC); ils permettent une déclinaison au niveau de l'évaluation et du pilotage de la performance de la fonction RH sous forme de « HR scorecard ». Ces deux approches explicitent et apparaissent comme des tentatives de mesure du lien entre la performance de la fonction RH et le succès de l'organisation.

A. Le « balanced scorecard », tableau de bord prospectif

La vision de Kaplan et Norton (1996) est que le pilotage stratégique d'une organisation ne peut se réduire au seul pilotage financier. En effet, la performance financière ne traduit pas l'ensemble des éléments qui caractérisent la réussite d'une entreprise à court terme mais aussi et surtout dans le long terme. Ces auteurs ont ainsi transposé le modèle des parties prenantes dans un outil de pilotage et d'évaluation reposant sur un principe d'équilibre dans le pilotage des performances (Naro, 2006) :

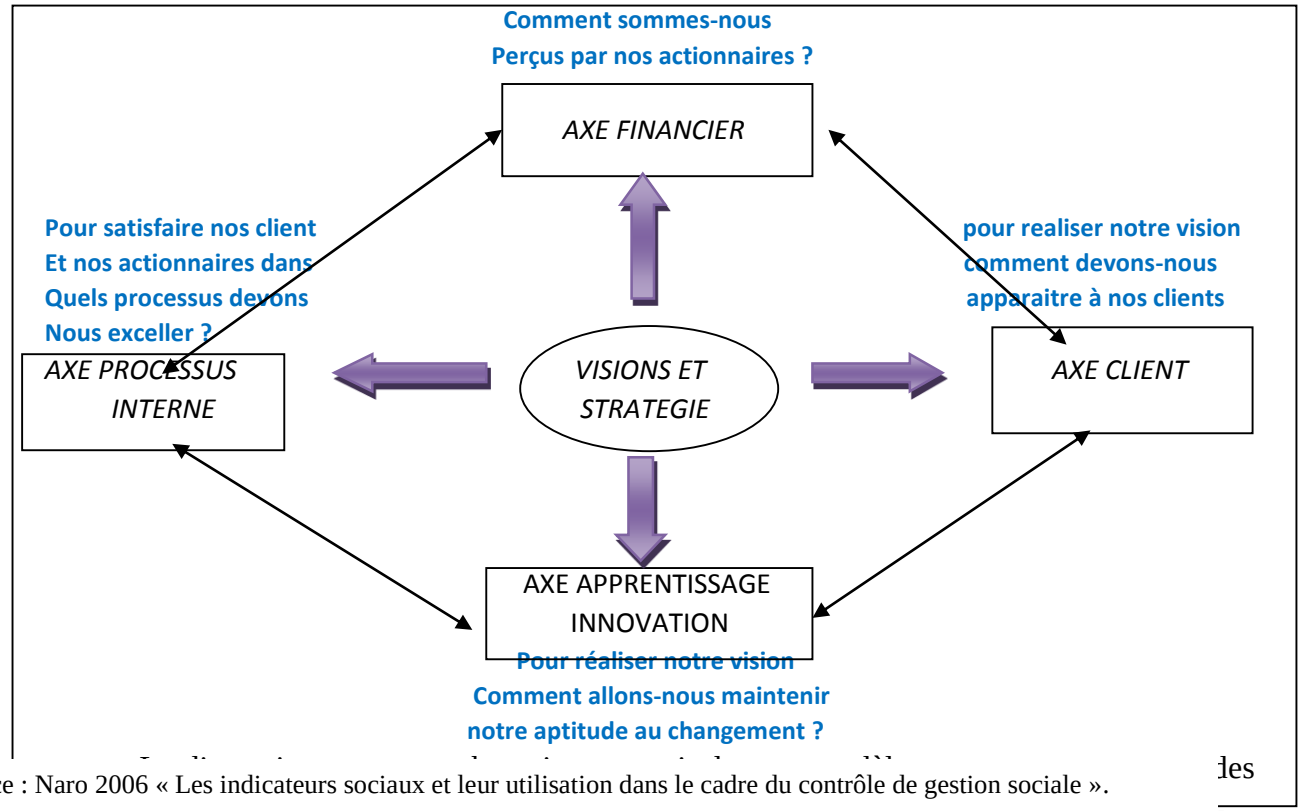
- équilibre dans la prise en compte des attentes de trois parties prenantes de l'organisation : ses actionnaires, ses clients et ses salariés

- équilibre dans les fonctions considérées ; toutes celles de l'entreprise, y compris la fonction ressources humaines.

- équilibre dans le type d'indicateurs pris en compte : financiers et non financiers, évaluant le passé (indicateurs de résultat) ou prédictifs de la situation future (indicateurs prospectifs, de résultats), de court terme et de long terme, qualitatifs et quantitatifs, tangibles et intangibles.

Ce principe d'équilibre est représenté par un modèle représentant quatre axes à interroger simultanément à partir de la vision et de la stratégie de l'organisation : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage et innovation

Figure 8 : les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan



Source : Naro 2006 « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale ».

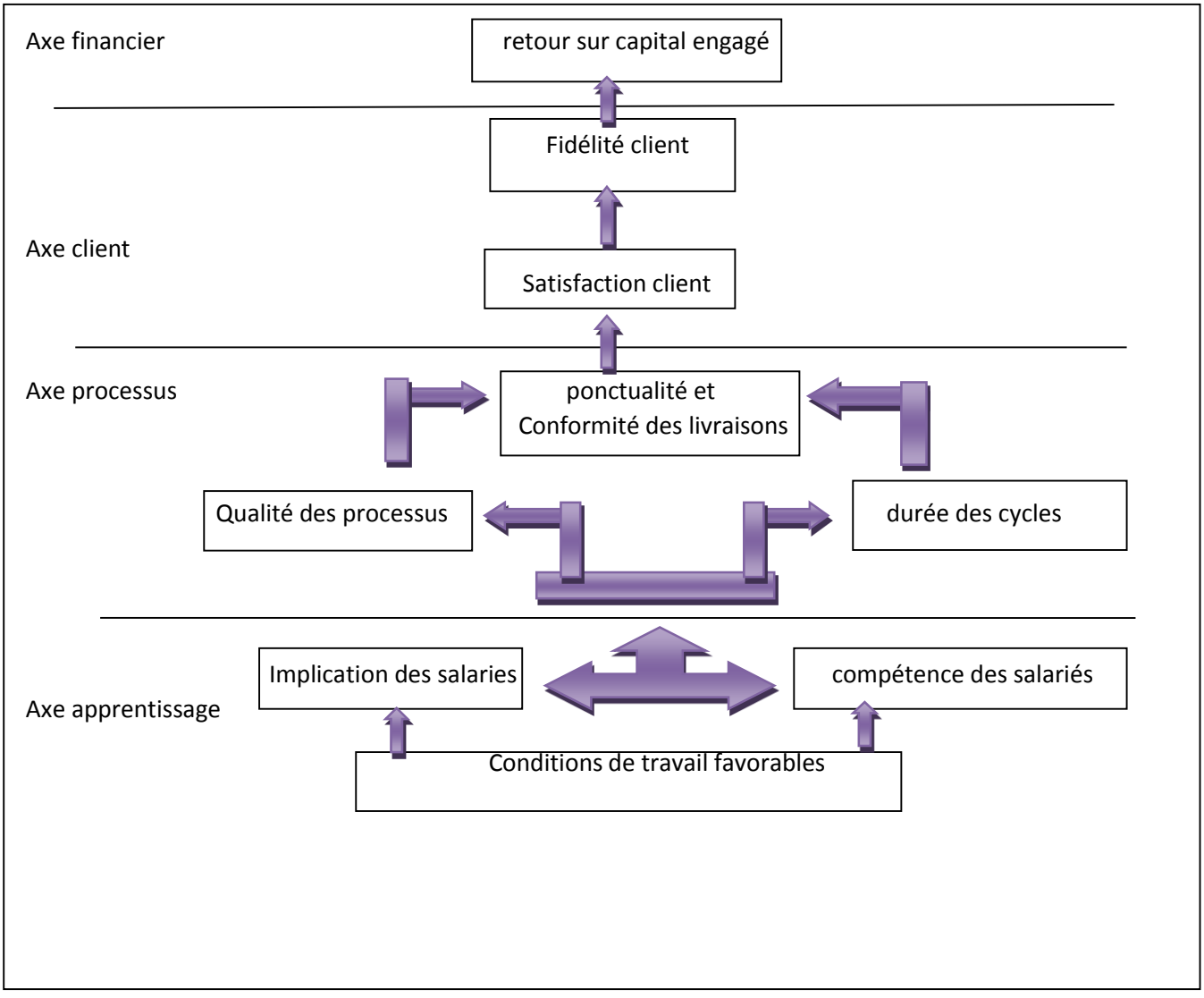
les axes « processus internes » et « apprentissage et innovation ». Selon Naro (2006), « les Ressources Humaines, par leurs attitudes (motivation, implication, satisfaction au travail…), leurs savoirs et savoir-faire, sont aujourd'hui considérées comme un vecteur essentiel favorisant l'apprentissage et l'innovation dans l'entreprise.

C'est tout naturellement pour cela que les indicateurs sociaux occupent une place importante parmi les indicateurs de l'axe apprentissage-innovation aux côté d'indicateurs sur les systèmes d'information, les modes organisationnels, etc. Cet axe, et les variables ressources humaines qui le composent constituent ainsi l'un des leviers de la performance globale. Ils permettent changement, l'innovation et la créativité, (axe apprentissage) mais également d'exceller dans les activités (axe processus internes) et créer ainsi de la valeur pour les clients (axe client) et, in fine, pour les actionnaires (axe financier)»

Pour constituer le « balanced scorecard » et choisir les indicateurs pertinents, la méthodologie de Norton et Kaplan consiste à établir une carte de relations de causes à effets dans l'organisation permettant de relier entre eux les quatre niveaux de performance complémentaires correspondant aux quatre axes (Berland 2004, p.156-157).

La représentation de cette carte, parfois nommée « carte stratégique », se fait selon le schéma de principe suivant :

Figure 9 : la carte stratégique de la méthodologie de Norton et Kaplan



Source : Naro 2006 « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale ».

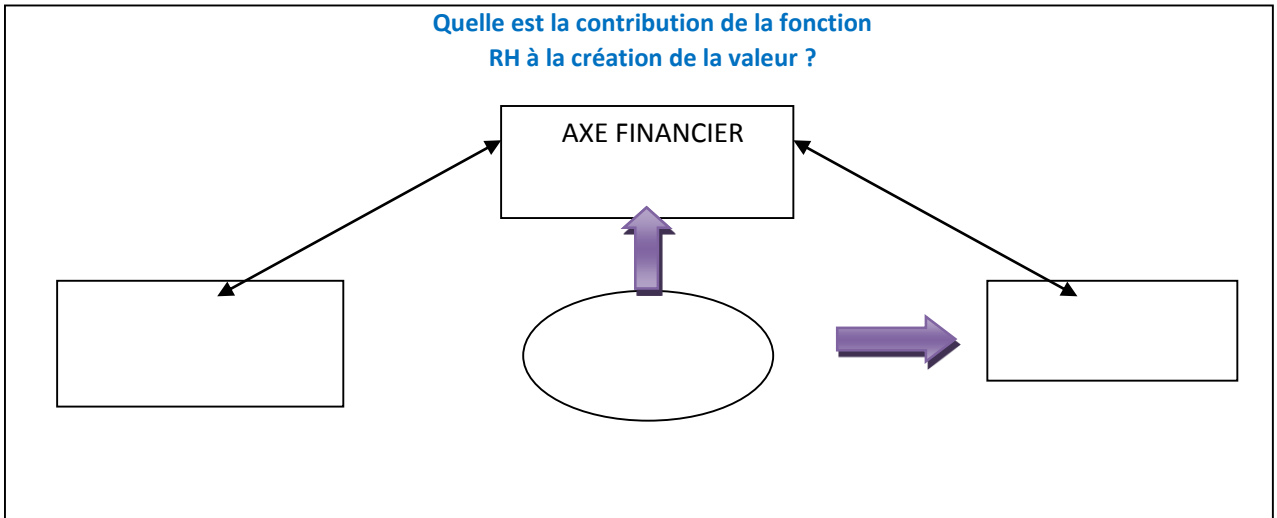
Cette carte stratégique peut constituer les prémices d'un excellent modèle de causalité explicitant le lien entre la performance de la fonction RH et la performance de l'organisation. Il s'agit en effet de traduire par ce schéma de causalité : la représentation que les responsables de l'entreprise se font de la stratégie et du meilleur chemin à emprunter pour l'atteindre » (Naro, 2006).

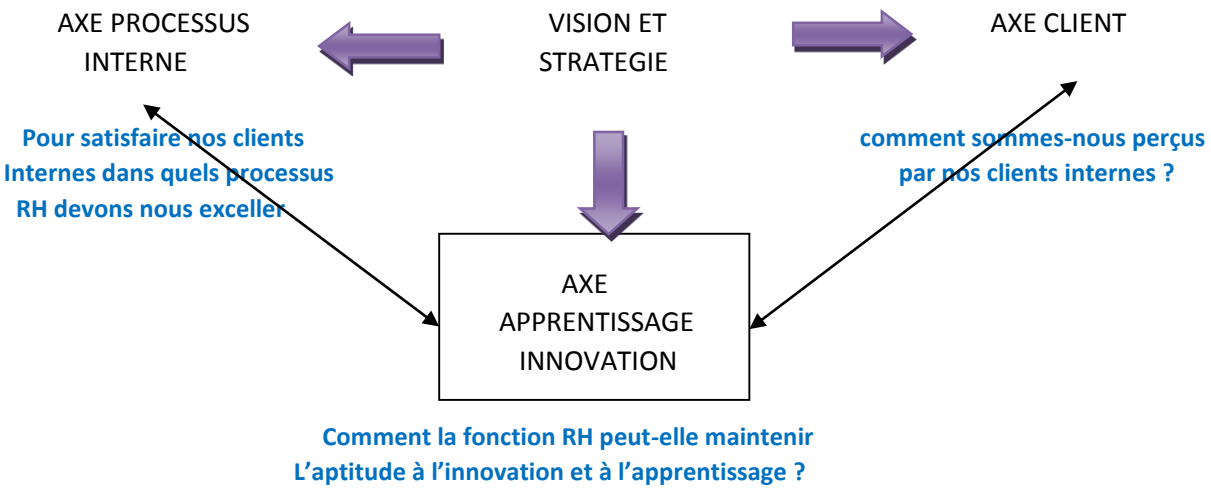
Le « balanced scorecard » forme donc aussi un véritable outil de communication entre le DRH et le dirigeant : par cet outil, il est alors possible de déterminer et mettre en visibilité quels sont les leviers de la performance de l'organisation que peut actionner la fonction RH, et de définir des indicateurs correspondants. C'est donc une opportunité, mais aussi un défi pour cette fonction.

B. Le « Human Ressource scorecard »

Naro (2006) souligne que « dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc. Elle a donc ses clients internes : la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paye, etc.), créateurs de valeur, consommateurs de ressources. Enfin, la fonction ressources humaines joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel et favorise l'apprentissage et l'innovation. » C'est l'ensemble de ces considérations qui ont amené certains auteurs à décliner le modèle du «balanced scorecard » au niveau de la fonction RH sous la forme d'un «Human Ressources scorecard ». La vision centrale correspond alors à celle de la fonction RH, et les interrogations deviennent celles mentionnées dans la figure suivante :

Figure 10 : les quatre axes du tableau de bord des ressources humaines.





Source : Naro 2006 « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale ».

Dès les années 90 plus précisément en 1997, Ulrich explique cette opportunité du «balanced scorecard » pour la fonction RH. Il constate que dans les entreprises ayant exploitées cette méthodologie de tableau de bord , c'est la mesure de ce qui est relatif aux salariés en tant que partie prenante qui est la plus difficile, et parfois la moins rigoureuse. Pour ces entreprises, les tentatives de mesure qu'il observe sont de trois natures :

- des mesures concernant la productivité des salariés, sous forme de ratios, ou de coût par employé, revenu par employé, etc.. Ces mesures ne se traduisent pas facilement en actions de gestion, car elles sont des indicateurs de résultat sans évoquer de leviers.

- des mesures à propos des attitudes et comportements des salariés ; ce qu'ils ressentent, font et savent. Il est alors question de satisfaction, engagement, turnover ou rétention, absentéisme et réclamations, compétences. Il s'agit alors de faire preuve d'inventivité en termes d'indicateurs, ceux-ci pouvant prendre la forme de réponses à une enquête de satisfaction, ou bien d'indicateurs construits sur mesure.

- des mesures relatives aux processus influents sur l'organisation et les RH. Il peut s'agir alors de leadership, d'innovation, d'apprentissage, de culture, etc. Les indicateurs peuvent prendre la forme de réponses à des questionnaires par exemple.

Au travers de ces constats, Ulrich met en évidence la pluralité des indicateurs à considérer pour que l'évaluation de la GRH aille dans le sens d'identifier et mesurer des leviers de performance de l'organisation. Il explicite aussi la difficulté de démêler les trois contributions de la GRH au sens de Le Louarn et Wils (celle inhérente aux salariés tels qu'ils sont, celle induite par les actions de gestion, celle provenant des résultats RH) pour en isoler ce qui est attribuable à la fonction RH seule. C'est sans doute pour cette raison qu'il préconise de

procéder également à des audits de la fonction RH pour en évaluer sa performance, en passant en revue chaque domaine de la GRH pour analyser notamment ce que la fonction RH y fait, et comment cela est perçu par les acteurs de l'organisation.

Il est vrai, comme le mentionnent Gilbert, Charpentier et Layole (2007), que « le tableau de bord équilibré n'a pas été conçu pour une application à la fonction RH. Il est d'ailleurs à noter que Kaplan et Norton n'envisagent pas la composante humaine comme un élément à part entière du capital immatériel de l'entreprise. Le personnel est considéré dans le cadre de la dimension apprentissage et croissance, au même rang que les systèmes d'information ». C'est pour ces raisons qu'ils proposent une nouvelle approche, le « tableau de bord contextualisé (TBC)», dont la méthodologie de construction part de l'idée que les contributions de la fonction RH sont relatives aux missions qui lui sont confiées. Ces missions dépendant, selon eux, à leurs tours de plusieurs facteurs : taille de l'entreprise, secteur d'activité, marchés, conjoncture, organisation, stratégie générale de l'entreprise...

III.2.3- Indicateurs de performance de la fonction RH

Les premiers essais de mesure de la performance RH sont apparu en Amérique du Nord il y a plus de cinquante ans. Il s'agit de ratios de coût par employé qui se multiplient dans un premier temps, avec toujours la notion de coût comme thème central de la mesure. Dès la fin des années 60, d'autres expérimentent ce que l'on appelait « la comptabilisation des ressources humaines », qui s'inspire des principes comptables, toujours pour évaluer les différents coûts des RH. Il constitue le premier outil de la mesure du capital humain au sens large. Cette législation donne alors une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux.

Le contrôle de gestion sociale s'est fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme source de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. Naro (2006),

Ainsi, ce n'est que très récemment que la vision envers la gestion des ressources humaines a changé et que les indicateurs ont porté sur la contribution de cette dernière en tant que valeur ajoutée et non plus coût.

Selon Naro (2006) Il existe une liste de plus de 70 indicateurs couramment rencontrés ; il classe les indicateurs de mesure de la gestion RH par domaines et/ou processus suivants:

- des **indicateurs économiques et financiers** comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH,

- des **indicateurs structurels** comme le taux d'encadrement,

- des **indicateurs de gestion du recrutement** comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le cout moyen de recrutement,

- des **indicateurs de gestion de la formation** comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques,

- des **indicateurs de gestion des rémunérations** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion,

- des **indicateurs de turnover** comme le taux de démission et l'ancienneté,

- des **indicateurs d'absentéisme** comme le taux d'absence et la durée des absences,

- des **indicateurs de conflictualité** comme le taux de grève,

- des **indicateurs de satisfaction** des salariés comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

Plusieurs constats peuvent ressortir à travers ces indicateurs et ce sont les suivants :

D'une part, beaucoup ne permettent pas de distinguer en quoi la fonction RH influe ou pas sur leur état : ce ne sont donc, pour la plupart, pas des indicateurs permettant de réellement évaluer la performance de la fonction RH.

D'autre part, lorsqu'ils informent sur cette performance, ils ne portent que sur l'efficience ou au mieux l'efficacité de la fonction RH, mais pas sur son impact sur la performance de l'organisation.

Le défi à relever à présent est d'essayer de compléter l'apport des indicateurs existants en permettant l'évaluation de l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation. Comme le soulignent Le Louarn et Wils (2001), « au lieu de considérer l'embauche d'un salarié comme un coût, la nouvelle approche envisage cette décision comme un investissement sur une période de 30 ans qu'il faudra faire fructifier en motivant, évaluant, formant adéquatement de façon à en recevoir un retour. Ce changement de paradigme s'exprime également par un nouveau vocabulaire. Le « contrôle » en gestion des ressources humaines fait place à « l'évaluation ». La notion d'évaluation est plus étendue, plus managériale et plus stratégique que le contrôle».

S'inspirant des travaux de Norton et Kaplan, Pierre VOYER (2006), lui aussi a accumulé depuis 1992 plusieurs centaines de pages d'exemple de tableaux de bord, d'indicateurs à partir d'expériences et d'interventions diverses. De cet ensemble volumineux, Pierre VOYER s'est attardé sur un certain nombre d'indicateurs génériques qui semblent les plus pertinents et les plus susceptibles de s'appliquer à un grand nombre d'organisations puisqu'il n'existe pas d'indicateurs ou de tableaux de bord universels. Parmi ces tableaux de

bord et indicateurs nous retrouvons le tableau de bord des ressources humaines constitué de plusieurs indicateurs. Voir annexe n°2.

Pierre VOYER a souligné que ces indicateurs ne sont ni exhaustifs ni mutuellement exhaustifs mais plutôt une liste générique inspirée de situations vécues qui permettront aux gestionnaires d'investir l'effort requit pour adapter ces indicateurs à leur contexte.

Conclusion

En matière d'évaluation de la performance RH, différentes approches et méthodes ont été mises au point. Certaines sont contestables, incertaines dans leurs résultats, ont peu de pertinence conceptuelle. D'autres sont plus crédibles. Il est attendu que les secondes aient la faveur de ceux qui se réclament de la « science » de l'évaluation, praticiens éclairés et chercheurs. Mais il serait notoirement insuffisant de s'en tenir à un jugement absolu sur la valeur métrologique de l'évaluation. La question de l'évaluation de la performance RH ne peut être détachée de questions plus générales comme celle visant à définir la place de la fonction RH dans l'entreprise, et son impact sur la performance de l'entreprise.

La réponse à la question « comment évaluer ? » est secondaire par rapport à celle de l'identification du positionnement de la fonction RH dans l'entreprise. Priorité au diagnostic, donc : dans telle entreprise désignée, quelles sont les missions réellement confiées à la fonction RH ? Une fois les réponses apportées à cette question, le choix des modalités de mesure de la performance RH paraîtra assurément beaucoup plus simple.

Nous allons donc dans la suite tenter d'approfondir cette notion plus étendue au travers de l'explicitation de l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation et des tentatives plus récentes de l'évaluer au travers de nouveaux outils permettant de dépasser le simple tableau de bord social.

Section 3 : liaison performance- GRH

Introduction

La relation entre les pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) et la performance de l'organisation constitue un défi de taille pour les théoriciens et praticiens œuvrant dans le domaine de la GRH et un élément clé dans la compréhension de l'effet que produisent les pratiques de GRH sur la performance.

Certes, à travers le concept d'impact Ulrich évoque le lien entre performance au niveau de la fonction RH et performance au niveau de l'organisation. Il faut néanmoins indiquer ici qu'il n'introduit pas vraiment une révolution mais s'inscrit d'avantage dans un consensus autour de cette relation. Ce dernier, focalisé initialement sur des approches de la performance de l'organisation, identifie les ressources humaines comme l'un des facteurs de succès.

Du côté de la littérature en GRH, il existe des cadres conceptuels variés expliquant les liens entre les pratiques et la performance organisationnelle (Becker & Gerhart,]996; Delery & Doty, 1996). Les recherches appartenant au courant de la GSRH peuvent être regroupées en trois grandes approches: l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle.

Pour ce faire, nous commencerons par exposer le courant de la GSRH et les approches théoriques concernant la nature du lien entre les pratiques de GRH et la performance. Ensuite, nous présenterons les études empiriques faisant l'objet de cette recherche.

III.3.1 La Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH)

Les années 1980 ont marqué l'avènement de la dimension stratégique acquise par la fonction ressources humaines. En se fondant sur le principe selon lequel la performance de l'entreprise est dépendante de sa capacité de réaction aux transformations des marchés, la GRH est progressivement apparue aux yeux des dirigeants comme un enjeu majeur.

Le courant de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), développé à partir du début des années 1990 (Wright & McMahan, 1992 ; Wright & Snell, 1998), s'est développé en avançant deux arguments principaux.

Tout d'abord, la fonction RH contribue à la stratégie de l'entreprise: il s'agit d'une fonction clé aussi bien pour la définition que pour la mise en œuvre de celle-ci.

Ensuite, le capital humain (c'est-à-dire les compétences individuelles et collectives des employés) constitue une ressource stratégique pour l'entreprise (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1991) et procure un avantage concurrentiel. Les salariés sont alors appréhendés comme étant en mesure

de fournir un avantage compétitif à leur entreprise, voire deviennent l'actif le plus important de l'organisation (Lepak & Snell, 1998).

En reconnaissant l'importance des salariés dans la performance de l'entreprise, les ressources humaines s'avèrent donc un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme (Ulrich, 1991 ; Becker & Huselid, 2001).

Face à ces constats, on remarque que la GSRH se distingue catégoriquement de la GRH, qui reste subordonnée aux autres fonctions organisationnelles et n'a pas d'objectif propre autre que la gérance des ressources humaines. Donc la GSRH constitue la gestion des ressources humaines dans un objectif stratégique (l'objectif étant stratégique, la gestion en devient elle-même stratégique), soit la plupart du temps l'amélioration de la performance organisationnelle. La gestion des ressources humaines devient ainsi liée au développement de l'entreprise.

III.3.2 Nature du lien entre GRH et performance de l'entreprise

La gestion des ressources humaines (GRH) semble, à ce jour, représenter un élément stratégique pour la firme. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La littérature scientifique propose d'ailleurs plusieurs approches théoriques pour tenter d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre les activités de GRH et la performance de la firme (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich,1999). Parmi les principales approches théoriques, notons les perspectives universalistes, configurationnelles et de contingence des ressources humaines (RH).

III.3.2.1 L'approche universaliste

Également désignée sous les appellations de *best practices* et de *one best way* (McMahan et al., 1999), l'approche universaliste postule qu'il existe des pratiques de GRH meilleures (induisant la performance financière la plus élevée) que d'autres et que toutes les organisations, quelque soit leur contexte d'affaires, amélioreraient leur performance en les adoptant (Huselid,] 995 ; Pfeffer, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999).

Selon Bamberger et Meshoulam (2000), les chercheurs qui adoptent la perspective universaliste considèrent que toutes les organisations, quelque soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur stratégie d'affaires, doivent adopter les pratiques de GRH dites « *best practices* ».

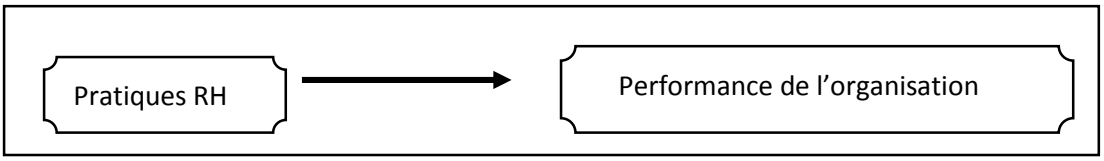
Pour les tenants de la perspective universaliste, certaines pratiques de GRH constituent des éléments essentiels de l'équation stratégique de l'entreprise et contribueraient à accroître la

performance organisationnelle (Pfeffer, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999). Ces chercheurs considèrent qu'il existe une relation directe entre les différentes pratiques de GRH (best practices) prises de manière isolée ou dans un système (grappes) et la performance organisationnelle (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994 ; Russell, 1985 ;).

L'hypothèse implicite de ce courant de recherche est que l'influence d'une meilleure pratique donnée est universelle et procure aux entreprises qui y recourent un avantage compétitif par rapport à celles délaissant la pratique en question.

L'identification de ces pratiques est fondée sur l'observation des pratiques de GRH d'entreprises jugées « excellentes ». Pfeffer (1998), par exemple, met en avance sept types de: la sécurité d'emploi, l'embauche sélective, un fonctionnement décentralisé en équipes autonomes, une forte part de la rémunération liée à la performance organisationnelle, la formation, la réduction des différences de statuts, une forte volonté de partage de l'information. La figure ci-dessous représente le modèle de cette approche.

Figure11 : Impact des pratiques **RH** sur la performance selon l'approche universaliste



Source: Adaptation de McMahan G.C., Virick M., et Wright P.M. (1999)

De sa part, Osterman (1994) soutient que des pratiques dites « innovantes », telles que le travail d'équipe, la rotation des postes, les cercles de qualité et la gestion de la qualité totale, permettent des gains de productivité dans les firmes américaines.

Au niveau empirique, de nombreuses études viennent supporter l'approche universaliste des ressources humaines :

Celle de Barrette et Simeus (1997), réalisée au Canada auprès de 36 entreprises, démontre que les activités de rémunération, de formation, d'évaluation du rendement et de participation sont des déterminants de l'augmentation de l'efficacité organisationnelle. En effet, Batt et Applebaum (1995) abordent dans le même sens en arrivant à des conclusions similaires de celles de Barrette et Simeus (1997), tout comme l'étude de Berg, Applebaum, Bailey et Kalleberg (1996). Une autre étude, celle de Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994), réalisée auprès de 714 entreprises de

différents secteurs industriels, démontre clairement l'importance de pratiques de GRH innovantes dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

Parmi les études les plus citées, notons celle de **Huselid (1995)** qui fut réalisée auprès de 968 responsables de GRH répartis dans autant d'entreprises inscrites en bourse aux ÉtatsUnis. Cette étude présente des résultats qui démontrent que les firmes dont l'investissement dans les pratiques de GRH est élevé paraissent, en tout point, plus performantes que les entreprises dont le niveau d'investissement est moindre. Deux ans plus tard, Huselid, Jackson et Schuler réalisent une étude qui conforte encore une fois l'approche universaliste.

Plusieurs autres études arrivent à des conclusions semblables à celles que nous venons d'énumérer, citons celles de : Berg, 1999; Guérin, Wils et Lemire, 1997; Ichniowski, 1992; Rondeau et Wagar, 1997; Stephen et Verma, 1995; Welbourne et Andrews, 1996.

Ce grand nombre d'études portant sur l'approche universaliste et l'efficacité de la firme, nous permet d'affirmer que les ressources humaines jouent un rôle majeur dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

III.3.2.2 L'approche de contingence

Selon l'approche de contingence (Burns & Stalker, 1961; Chandler, 1962 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1979;), , il n'existe pas de pratique qui soit bonne dans tous les contextes. Pour Galbraith (1973), *«There is no one best Way to organize.*» (p.2). li existe autant de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers de contingences. Ainsi, l'idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH sur d'autres est complètement rejetée parce que toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence.

L'efficacité d'un mode d'organisation est dépendante de son contexte. Par conséquent, l'adéquation entre les diverses composantes d'un projet de changement et le contexte dans lequel il est appelé à s'introduire constitue le premier facteur déterminant le succès. Il n'y a donc pas, dans cette perspective, une seule façon de mener le changement. Les choix qui conduisent une organisation au succès dans un environnement donné ne constituent pas forcément la solution idéale pour une organisation œuvrant dans un environnement différent. Tout dépend du contexte dans lequel ils sont mis en œuvre. En d'autres termes, il n'y a performance que lorsqu'il y a adéquation des pratiques GRH avec la stratégie de développement.

Cette théorie cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance, comme variable dépendante, pour intégrer d'autres critères comme l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits, la flexibilité, ou l'image

sociale. Elle postule que la performance de l'organisation résulte de l'alignement entre sa structure et les caractéristiques de l'environnement (Lawrence & Lorsch, 1967).

Au plan méthodologique, la perspective de la contingence (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1969) conduit à étudier dans quelle mesure la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante est conditionnée par les différentes modalités prises par une autre variable, qualifiée de contingente. Ainsi, cette approche suggère que pour améliorer la performance, les pratiques de GRH doivent être alignées avec les autres aspects de l'organisation. Dans la littérature de GRH, la stratégie de l'organisation est considérée comme le principal facteur de contingence (Delery & Doty, 1996; Youndt et al., 1996). L'hypothèse de base de la perspective de contingence est que l'alignement d'une stratégie particulière et des pratiques de GRH permet à l'organisation d'améliorer sa performance et que l'organisation ayant le meilleur alignement affichera les meilleurs résultats.

L'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise (Cappelli & Singh, 1992; Miles & Snow, 1984; Wright, McCormick, Sherman, & McMahan, 1999). Chaque stratégie implique un rôle différent pour les RH dans l'amélioration de la performance (Becker & Huselid 1998). Une entreprise sera plus efficace si elle adopte les pratiques appropriées pour sa stratégie de développement (Youndt et al., 1996): plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance organisationnelle est forte.

Par ailleurs, contrairement à l'approche universaliste, quelques études seulement en semblent véritablement respecter la logique propre au modèle de la contingence des ressources humaines et avoir permis de vérifier empiriquement cette relation.

Parmi ces recherches, notons celles réalisées par Delery et Doty (1996) auprès de 192 succursales de banques américaines. Dans cette importante étude, les auteurs purent démontrer que le lien entre le niveau de performance organisationnelle et les activités de GRH (dans ce cas trois pratiques de GRH, à savoir : l'évaluation formelle du rendement, la participation et la gestion des carrières) est, dans une grande mesure, tributaire de la stratégie d'affaires. Selon les résultats, une banque américaine qui est en mesure d'assurer un alignement entre ces trois pratiques de GRH 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. Cette étude a permis de

mettre en exergue principalement deux formes d'alignement: l'alignement vertical et l'alignement horizontal (Delery et Doty 1996)[71]. L'alignement vertical, par l'entremise de la perspective comportementale, suggère que chaque stratégie externe (stratégie d'affaires) requiert des comportements spécifiques et que le rôle de la GRH est justement de stimuler ces comportements. De l'autre côté, l'alignement horizontal appuie l'idée que se sont les stratégies internes à l'entreprise qui sont la source d'un avantage concurrentiel et que la cohérence entre les politiques de rémunération et les systèmes de ressources humaines (organisation du travail, gestion de la qualité, culture organisationnelle) serait plus déterminante que la cohérence entre les pratiques de rémunération et les stratégies d'affaires.

a) Alignement vertical

La perspective comportementale, qui est au cœur du concept d'alignement vertical, suggère que les caractéristiques organisationnelles, comme la stratégie d'affaires, requièrent des attitudes et des comportements uniques afin d'assurer le succès de la dite stratégie (Delery et Doty 1996 ; Youndt *et al*. 1996). Une stratégie d'affaires exige des comportements spécifiques pour réussir, et l'utilisation de pratiques de rémunération vise pour l'essentiel à stimuler, récompenser et contrôler ces comportements. Les organisations doivent implanter les pratiques de rémunération qui vont susciter les comportements les plus compatibles avec les stratégies d'affaires. Deux typologies en matière de stratégie ont particulièrement retenu l'attention des chercheurs en GRH : les stratégies concurrentielles de Porter (1980) et le degré de diversification de Rumelt (1974).

b) L'alignement horizontal

Les approches stratégiques traditionnelles assument que les firmes d'une même industrie sont identiques à l'égard des ressources stratégiques qu'elles contrôlent (Wright et McMahan 1992). Cependant, les organisations disposent d'une certaine latitude leur permettant de développer des stratégies internes qui leur sont propres. Des études ont montré que les pratiques de rémunération avaient une plus grande valeur ajoutée lorsqu'elles étaient utilisées pour appuyer des stratégies de développement organisationnel telles que les

[71] « Une étude internationale sur la contingence de l'efficacité perçue des politiques de rémunération», CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations), Septembre 1998 (en coll. avec M. TREMBLAY, B. SIRE)

nouvelles formes d'organisation du travail, la gestion de la qualité et la culture d'entreprise (Kochan et Osterman 1994).

- **Organisation du travail**

Les nouvelles formes d'organisation du travail, telles que les équipes autonomes, ont pour effet de modifier les structures de pouvoir et de communication au sein des entreprises (Cohen et Bailey 1997). Cette réforme du travail a pour incidence d'accroître généralement le degré d'autonomie des membres et l'interdépendance des tâches, accentuant ainsi l'importance de l'esprit d'équipe et de la collaboration (Wageman 1995). Cette collaboration à l'intérieur des équipes de travail ne pourra conduire à la solution coopérative que dans la mesure où elle est accompagnée d'un programme de rémunération approprié (Levine et Tyson 1990). La nature complexe des compétences que suscitent ces équipes invite les organisations à promouvoir une politique salariale de leader assortie d'incitatifs collectifs afin de ne pas nuire à la dynamique de groupe (Dunphy et Bryant 1996). La gestion de la rémunération y est décentralisée et transparente, de manière à laisser aux membres le soin d'identifier les plus méritants (Flannery, Hofrichter et Platten 1996). Cependant, la difficulté d'évaluer les performances individuelles au sein des équipes, en raison de l'interdépendance des tâches, milite en faveur de bonis basés sur le rendement de l'équipe plutôt que sur la performance de chacun des membres (Wageman et Baker 1997).

- **Gestion de la qualité**

Selon Allen et Kilmann (2001), certaines politiques de rémunération seraient plus appropriées que d'autres dans un contexte de gestion de la qualité. L'investissement en gestion de la qualité inciterait les organisations à faire évoluer les critères d'évaluation de la performance de façon à récompenser le groupe plutôt que l'individu (Olian et Rynes 1991). L'élargissement des responsabilités (ex. : résolution de problèmes, amélioration continue), qu'exige cet environnement de travail, amène les entreprises à verser des salaires de base un peu plus élevés de manière à attirer et retenir les personnes possédant ces compétences (Snell et Dean 1992, 1994).

En matière de gestion du système de rémunération, l'étude de Fosam, Grimsley et Wisher (1998) suggère que la transparence, la justice procédurale et la qualité des

communications sont des conditions importantes de succès d'une démarche de gestion de la qualité. De plus, dans un souci d'une plus grande cohérence, la valorisation de l'autonomie et de

- **La Culture d'entreprise**

La culture d'entreprise est considérée comme le reflet des valeurs, des symboles, du langage, de l'idéologie, des rituels et des mythes perceptibles dans les organisations (Pettigrew 1979 ; Deal et Kennedy 1983). À l'image de la culture, les politiques salariales sont imprégnées de symbolisme de telle sorte que chaque forme de rémunération a le potentiel de transmette un message différent (Kerr et Slocum 1987). Dans le but d'assurer une plus grande cohérence avec la culture participative, les pratiques de rémunération doivent signaler une plus grande démocratisation dans les milieux de travail. Une plus forte transparence et décentralisation dans la gestion de ces pratiques s'avère nécessaire pour assurer cette cohérence.

En outre, la participation des employés aurait plus de chance de succès dans un environnement où les récompenses financières viennent appuyer l'implication des employés dans la prise de décisions (Smith et Brannik 1990).

Une étude réalisée cette fois-ci par Bayad, Arcand et Liouville (2002) auprès de 1 983 entreprises françaises démontre également la pertinence d'une telle approche stratégique. Comme pour la précédente étude, les résultats nous permettent de constater que la relation entre le niveau d'accroissement de l'efficacité organisationnelle et la présence de certaines activités de GRH, dont 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 la firme. Bref, plus l'arrimage entre ces cinq activités de GRH et la stratégie d'affaires concorde, meilleur est alors le niveau d'efficacité organisationnelle. Van Doesbourg (2002) teste également l'approche de la contingence mais, cette fois-ci, auprès de plus de 300 PME canadiennes. Comme pour les deux précédentes recherches, Van Doesbourg (2002) démontre à son tour que la stratégie empruntée par l'entreprise représente une puissante variable modératrice dans l'utilité potentielle de certaines pratiques de GRH.

Nous pouvons citer aussi l'étude réalisée par GHADA RAAD permettant d'affirmer la validité de l'approche de contingence en démontrant le lien entre la gestion des ressources humaine et la performance organisationnelle ; plus précisément, Ghada RAAD a étudié l'apport de l'Actionnariat Salarial (AS) à la performance de l'entreprise à travers ses effets positifs sur les ressources humaines. Cette étude à été effectuée auprès de 28 entreprises françaises appartenant à des secteurs d'activités différents et cotées en bourses de paris dont 19 appartiennent au CAC 40 ayant toutes mis en place le dispositif de l'AS. Elle stipule donc que si les salariés sont sensibles à l'aspect financier de l'actionnariat salarial, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une pratique sociale contribuant par ses effets sur RH à l'amélioration de la performance de l'entreprise (GHADA RAAD, 2004).

La plupart des travaux empiriques ont donc tenté d'expliquer l'effet des interactions «stratégie – GRH » sur la performance. Cependant, ces travaux restent muets sur certains points. Certes, le principe de la contingence n'a pas prévu d'étudier isolément l'effet des pratiques de GRH ; mais le débat n'est pas encore clos sur la structuration du lien «Stratégie-GRH -Performance ».

III.3.2.3 L'approche configurationnelle

La perspective configurationnelle représente le modèle théorique le plus complet, mais également le plus complexe de toute la littérature en GRH (Purcell, 1999; McMahan, Virick et Wright, 1999; Delery, 1998; Delery et Doty, 1996). Tel que présenté dans la citation d'Arcand (2000), s'il y a une forte complémentarité entre les pratiques de GRH, l'effet global du système sera, pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que toutes les pratiques auraient engendrés (Barney, 1995)

Bien que cette dernière perspective ne repose pas sur des bases théoriques aussi puissantes que les deux précédentes, Baron et Kreps (1999, 1999) tentent d'amener des explications théoriques qui démontrent les avantages de réunir sous la forme de systèmes des pratiques de GRH. Ces auteurs mentionnent que le fait de regrouper les pratiques de GRH permet essentiellement à l'entreprise de profiter de bénéfices techniques en instaurant une politique structurée. En effet, en structurant les politiques de formation et de développement de la main-d'œuvre une entreprise peut ainsi éviter le roulement du personnel.

Autrement dit, Selon cette approche la GRH n'a de réel effet sur la performance de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation (Dyer & Holder, 1988; Wright & Snell, 1998). En effet, plus les pratiques de GRH présentent un niveau élevé de consistance interne, plus elles auront tendance à véhiculer un seul message aux employés. Ce message unique permettra à ceux ci de mieux comprendre les attentes de l'organisation et ils adopteront ainsi les comportements recherchés par l'entreprise.

Cette perspective diffère donc de l'approche universaliste dans le sens où elle développe l'idée d'un processus de décision holistique menant à la construction de typologies d'idéaux types de systèmes de GRH. Les chercheurs inscrits dans ce courant adoptent de manière explicite une hypothèse d'équifinalité des parties du système: toutes les parties d'un système étant dirigées vers le même but (Delery & Doty, 1996). Et se distingue nettement de la théorie de contingence (Meyer et al., 1993). Un des principaux fondements de cette perspective est de considérer que les différentes parties composant un système social ne peuvent pas être comprises si elles sont examinées séparément. Les partisans des configurations refusent de concevoir la réalité en termes de relations linéaires bivariées, ou même de systèmes multivariés dans lesquels les variables sont traitées indépendamment les unes des autres.

L'approche de la configuration s'intéresse au lien entre un ensemble (grappe) de variables indépendantes et une variable dépendante plutôt qu'au lien individuel qu'entretiennent diverses variables indépendantes avec une variable dépendante. Selon cette approche, non seulement il faut qu'il existe une cohérence (ou alignement ou arrimage ou ajustement) verticale (ou externe) entre les pratiques et les autres caractéristiques de l'organisation, mais une cohérence horizontale (ou interne) qui réfère à la cohérence entre les pratiques elles mêmes doit aussi être assurée (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995).

En GRH, l'objet de cette approche est d'étudier la manière dont des configurations de multiples pratiques (et non pas des variables individuelles) sont liées à la performance.

Les pratiques de GRH auraient un effet synergique (supposé non linéaire) entre elles en se supportant mutuellement (renforcement mutuel). Cet effet de synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise.

Au niveau empirique, certaines études ont tenté de confirmer la relation entre la perspective configurationnelle des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle (McMahan, Virick et Wright, 1999). Celles-ci ont démontré partiellement cette relation, par exemple, Arthur (1992, 1994) illustre que plus l'alignement interne et externe est important, plus l'entreprise présente une

performance élevée et ce, particulièrement pour les entreprises qui utilisent un système de GRH orienté sur l'engagement et la valorisation des travailleurs.

Pour Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997), les pratiques innovantes de GRH semblent plus performantes que les autres types de regroupements. De leur coté, MacDuffie (1995), Kelly (1996) arrivent eux aussi à des conclusions similaires aux études précédentes. Dans la même lignée, Bird et Beechler (1995), obtiennent des résultats qui supportent partiellement les prétentions de l'école de la configuration en analysant une série d'analyses statistiques qui démontrent que l'arrimage entre les pratiques de GRH et la stratégie d'affaires de l'entreprise influence uniquement les critères liés à l'efficacité sociale de la firme (satisfaction des employés, taux de roulement).

Conclusion

Bien que chacune des perspectives universaliste, contingentielle et configurationnelle, étudiée plus haut, soit défendable d'un point de vue théorique, c'est la perspective contingentielle qui sera retenue dans la présente étude. Cette perspective a été validée à travers bon nombre d'études empiriques.

Toutefois, malgré les résultats mitigés de ces études, d'autres études empiriques sont nécessaires pour comprendre le phénomène de causalité qui parait complexe (Le Louarn, 2004 ; Wright et al. 2005). Selon Wright et al. (2005), l'évidence causale la plus convaincante ne vient pas d'une seule étude, mais d'un corps de recherche et d'une multitude de preuves. Pour affirmer ou infirmer ces résultats, nous allons vérifier dans cette étude la causalité inversée entre les pratiques mobilisatrices de GRH et la performance des entreprises Algériennes tout en s'appuyant sur la théorie de la contingence.

Conclusion du chapitre

La mesure de la performance ne peut être réduite à sa simple dimension financière. Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale. La valeur se créée autant au sens du shareholder que du stakeholder, dénommé par la suite "partie prenante". C'est pour cela que nous retiendrons la définition de H. TEZENAS du MONTCEL (1994), il

est désormais urgent de « s'interroger sur l'usage du capital immatériel des entreprises; comment on le repère, comment on l'organise, comment on l'exploite. Le problème de la gestion de l'immatériel dans l'entreprise représente un enjeu majeur. Les travaux dans ce domaine sont encore modestes. Or il s'agit là de quelque chose d'essentiel pour le développement des entreprises ». Les ressources humaines, véritable capital immatériel dans lequel l'entreprise investit et s'assure de la réussite de cet investissement à travers l'évaluation de sa performance et ce depuis le recrutement jusqu'à la phase de séparation et une performance positive du capital humain implique une bonne gestion des ressources humaines et de ses pratiques.

Au terme théorique nous pouvons avancer que les pratiques mobilisatrices sont une source d'une meilleure performance parce qu'elles constituent un ensemble de pratiques visant l'engagement et l'implication des employés qui sont une ressource interne capable d'offrir un avantage compétitif (théorie des ressources) et enfin forment un système de pratiques complémentaires en interne (approche contingente).

De ce fait, dans la présente étude, nous cherchons à vérifier l'impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise, en utilisant la **méthode qualitative (questionnaire)** à travers des hypothèses de travail qui met en jeux trois types de variables. Les pratiques de GRH (variables indépendantes), les indicateurs de performances (variables dépendante), et la stratégie globale (variable modératrice) et tente de vérifier :

H1 : l'alignement des pratiques de GRH aux différents facteurs de contingence internes et externes permet à l'entreprise d'atteindre la performance.

H_2 : les pratiques de GRH utilisées par les entreprises varient-elles en fonction de la stratégie d'affaire et dans l'affirmative, les différentes situations observées permettent-elles d'atteindre des niveaux comparables de performance ?

H_3 : la performance des entreprises pourrait elle être la cause d'une meilleure GRH ?

La vérification de nos hypothèses de recherches sera faite auprès de 6 entreprises industrielles algériennes La sélection de cet échantillon a été effectuée selon deux critères la taille et le secteur d'activité.

La mesure des variables de la relation GRH-performance a été faite selon 3 indices :

***Indice des pratiques mobilisatrices*.** Le but des pratiques mobilisatrices est non pas de contrôler mais de créer un fort engagement et de stimuler l'implication des employés. Suivant cette définition et en se basant sur les travaux liés à ce domaine, nous avons sélectionné 12 variables pour mesurer les pratiques de GRH : entretiens annuels, entretien lié à la formation,

entretien lié à la promotion, augmentations individuelles de salaire, primes individuelles, action qualité, groupe de qualité, informations sur la situation économique, informations sur l'évolution de l'emploi, informations sur la stratégie, discussion collective, discussion d'information.

Toutes les réponses aux variables sont codées soit sous forme de dichotomiques (oui / non) : les répondants devaient répondre si la pratique RH est utilisée ou non dans leurs entreprises, ou bien, suivant l'échelle de Likert.

Le grand nombre de variables initiales nous a conduit à les résumer sous forme de dimensions synthétiques correspondant à la littérature. Ces dimensions RH sont obtenues en faisant la somme des variables correspondantes à savoir le recrutement, la rémunération, la formation, l'information, la communication et l'évaluation.

L'axe *évaluation* est composé de variables visant l'évaluation de la performance (entretiens individuels) ; l'axe formation englobe les besoins en formation et les attentes de promotion, L'axe information regroupe les pratiques liées à l'information sur la situation économique, sur l'évolution de l'emploi et sur la stratégie de l'entreprise. Cet axe a été appelé facteur de *partage de l'information*.

L'axe *rémunération* est composé des variables d'augmentations individuelles de salaire et de primes individuelles. L'axe recrutement qui vise à déterminer les sources de recrutement les plus productives. Enfin, l'axe *communication* avec les employés. Il inclut les discussions collectives et la communication verticale et les pratiques de *participation*, à savoir, les pratiques d'action qualité et les groupes de.

Indice Performance. En se référant à notre de littérature sur la notion de performance, nous penchons pour la mesure multidimensionnelle. Ainsi En conformité avec notre modèle théorique, la performance sociale est décomposée en deux dimensions :

Performance basée sur la tâche et implication organisationnelle. Les items choisis sont dérivés principalement de la recherche de Tsui et al. (1997). En conformité avec notre modèle, la performance fondée sur la tâche est appréhendée au moyen de quatre items pouvant contribuer à expliquer la productivité de l'organisation :

Rendement au travail, temps de travail, capacité du personnel à effectuer les tâches et absentéisme, cette quatrième variable pouvant être prise comme indicateur de commit ment de production (Mayer & Schoorman, 1992).

L'implication organisationnelle est appréciée à l'aide de six items, pouvant contribuer à expliquer les performances de l'organisation en matière d'innovation et de qualité :

Acceptation et contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation, suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation, suggestion pour développer des innovations de produit, suggestions pour développer la qualité totale, expression des opinions et taux de démission**,** cette dernière variable étant prise comme indicateur d'une volonté de s'investir dans l'organisation (Arthur, 1994 ; Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998).

Conformément au modèle de Youndt et al. (1996), la performance organisationnelle est mesurée par les trois facteurs considérés comme les déterminants fondamentaux de la performance économique (Buzzell & Gale, 1987; Kaplan & Norton, 1996; Porter, 1985): **la productivité** (valeur ajoutée/tête), **la qualité** (degré de satisfaction des clients et coût des malfaçons) **et l'innovation** (degré de nouveauté des produits par rapport à la concurrence et nombre de nouveaux produits commercialisés depuis un an).

En ce qui concerne la performance économique, Youndt et al. (1996) ne prenant pas en compte ce niveau de performance, les items sélectionnés sont empruntés à l'article du Forum de 1996 de Delaney et Huselid. Ces items sont :

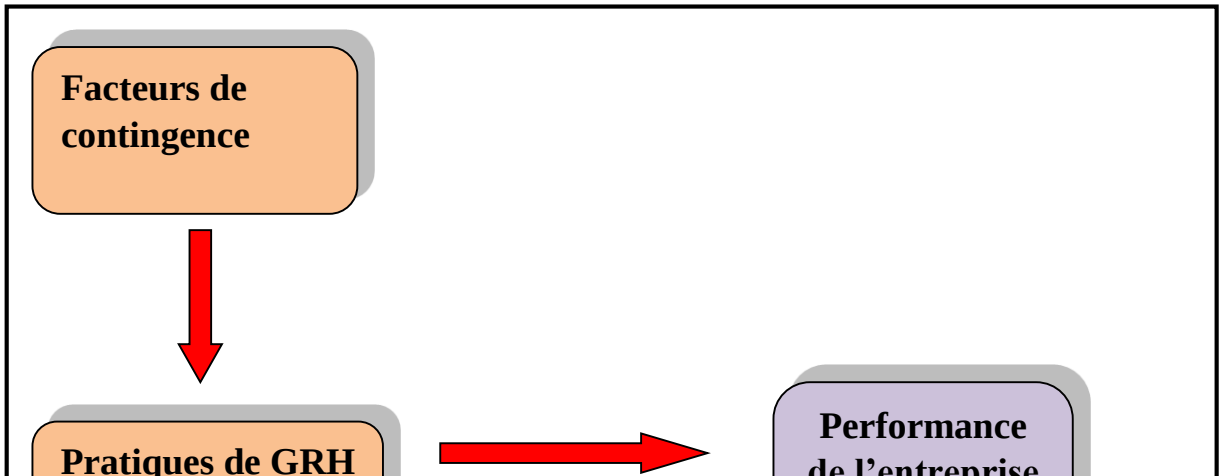
Rentabilité, croissance des ventes, **parts de marché** et **fidélisation des clients**. Pour ces items, les mesures ont été effectuées en comparant les données de l'entreprise à celles de la concurrence.

***Variables de contrôle*.** l'effet **des variables dites environnementales** (internes et externes) sont également introduites dans nos analyses. Ces variables influencent les pratiques de GRH et donc la performance (Huselid, 1995 ; Jackson et Schuler, 1995).

Pour les fins de cette étude, nous avons utilisé uniquement le volet « employeur » dans nos enquêtes car il assure une meilleure vision d'ensemble de l'organisation de l'entreprise et contient la majorité de nos variables.

Pour ce faire nous avons donc élaboré le modèle de recherche suivant :

Modèle conceptuel



Chapitre IV
Etude empirique

INTRODUCTION

Après avoir défini la problématique, synthétisé le modèle général de la recherche et exposé les hypothèses sous-jacentes dans la partie précédente, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique.

Pour cela, le présent chapitre expose la méthodologie de recherche adoptée. Cette dernière nécessite une attention particulière, vu qu'elle conditionne la qualité des résultats obtenus. Il s'agit, pour l'essentiel, d'énoncer la façon dont le projet de recherche est mis en œuvre, tout en précisant au préalable les choix effectués en matière de données empiriques et d'approches permettant de recueillir et d'analyser les données.

Ce chapitre est constitué de trois parties. Dans un premier temps, nous présenterons le contexte d'étude, qui portera sur la wilaya de Tizi-Ouzou….

Suivra de la deuxième partie où nous présenterons la démarche méthodologique. Dans ce cadre, nous exposerons le modèle conceptuel où toutes les variables se rattachant à notre modèle de recherche seront décrites, ce modèle que nous avons privilégié s'attache à explorer les effets de quelques facteurs de contingences (stratégie, taille...) sur la gestion des ressources humaines et l'impact de cette dernière sur la performance de l'entreprise. Nous présenterons aussi l'instrument de mesure, l'échantillon et la collecte de données. Enfin, la dernière partie présentera le traitement statistique nécessaire à la réalisation de l'étude.

Section 1 méthodologie de recherche

Introduction

Le cadre méthodologique de ce travail vise à déterminer les différents procédés employés pour la vérification des hypothèses du modèle avancé précédemment

Pour se faire, une étude empirique a été réalisée auprès d'un échantillon de 06 entreprises industrielles spécialisées dans « la production de lait et des produits laitiers » disposant de 20 à 390 salariés. Des instruments de mesure ont été élaborés pour évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de ces entreprises et leur impact sur la performance.

Le modèle conceptuel que nous avons présenté dans le chapitre précédent fait suite à la recension des écrits et est en lien avec notre objectif de recherche. Rappelons que notre principale question de recherche est la suivante : les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) lorsqu'elles s'allient aux facteurs internes et externes, ont-elles un impact sur la performance de l'entreprise ?

A partir de ce questionnement, nous avons reconstruit notre cadre conceptuel afin de présenter l'ensemble des variables indépendantes (facteurs de contingence) qui peuvent avoir un impact sur les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise (voir le schéma ci-dessous).

IV. 2.1 Le modèle de recherche

IV. 2.1.1 Variables indépendantes

Nous allons utiliser les pratiques de GRH pour une analyse des entreprises algériennes, plus précisément, les entreprises activant au sein de la wilaya de Tizi-Ouzou. Pour cause d'asymétries informationnelles et de limitation du temps du travail de recherche, nous nous somme consacré à un seul secteur d'activité qui est « la production du lait et des produits laitiers ». À la lumière des différentes lectures sur le sujet et sous le conseil de plusieurs experts, nous avons sélectionné six pratiques GRH qui convenaient le mieux à l'étude à savoir, le recrutement, la rémunération, la formation, l'information, la communication et l'évaluation de la performance des individus .

a- le recrutement : le recrutement représente un variable indépendante, où l'on utilisera des indicateurs nous permettant de faire ressortir l'apport de cette variable à la performance de l'entreprise

b- la formation : selon quelques auteurs, la formation ou le perfectionnement contribue à l'accroissement du rendement des employés er de la performance (Arthure 1994)

c- la rémunération : le partage des gains de productivité et des profits réalisés par l'entreprise et les bonus associés à la performance des individus, accroissent la performance de l'entreprise.

d- l'information : cette pratique contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise car elle permet une meilleure coopération et meilleure adhésion du personnel (Pfeffer 1994).

e- l'évaluation : c'est une variable qui se présente comme une évaluation des comportements observables.

f- la communication : elle permet de connaître l'implication des employés dans leur travail et leur flexibilité au sein de l'entreprise à travers des consultations régulières.

IV. 2.1.2 Variables dépendantes

La performance de l'organisation représente une variable dépendante puisqu'elle dépend de la maîtrise des pratiques de GRH. Dans le cadre de notre étude, nous utilisons quatre critères pour mesurer la performance de l'organisation. Il s'agit :

- La performance sociale : Cette performance sera mesurée à partir de la satisfaction, de la mobilisation, du nombre de plaintes et du taux d'absentéisme.
- La performance économique : Nous mesurerons la performance de l'entreprise au niveau de la productivité des employés et du degré de satisfaction de la clientèle par rapport aux concurrents.
- La performance financière : Cette mesure vérifiera la rentabilité, le niveau de profitabilité de façon comparative avec les concurrents.
- La performance organisationnelle : cette dernière nous permettra d'évaluer le degré d'innovation par rapport aux concurrents et le degré de nouveauté des produits de l'entreprise.

IV.2.1.3 Variables modératrices

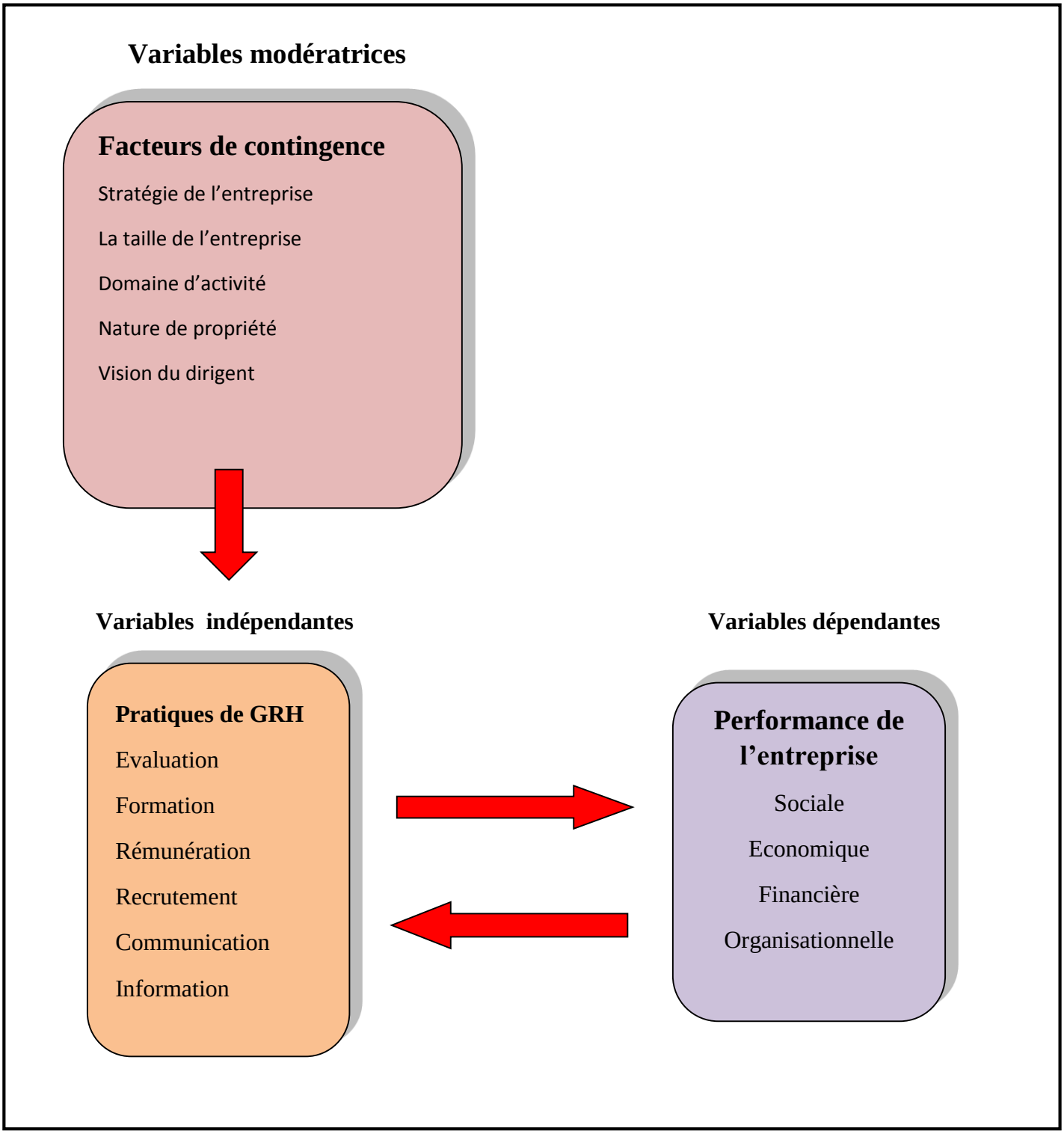
Le point de départ de la mise en œuvre des pratiques de GRH est de déterminer les facteurs de l'environnement global dans lesquels s'insèrent ces pratiques de la gestion des ressources humaines.

Dans le cadre de notre étude empirique, nous regroupons en deux groupes les variables qui impactent la gestion des ressources humaines, à savoir :les facteurs externes qui englobent la culture, le politique, l'économie et les facteurs internes qui regroupent les facteurs humains (propriétaire-dirigeant) et les facteurs organisationnels tel que la taille de l'entreprise, le domaine d'activité et la stratégie de l'entreprise.

IV.2.1.4 Modèle conceptuel (schéma) de l'étude

Le schéma ci-dessous, présente la structure de l'étude. Il intègre les six pratiques de GRH, les niveaux de la performance et les facteurs de contingence qui influent sur les pratiques de gestion des ressources humaine.

Modèle conceptuel de recherche



Le point de départ de la mise en œuvre de la contingence des pratiques de GRH est sans nul doute la détermination de l'environnement global dans lequel s'insèrent les rapports sociaux productifs qui serviront de grille de lecture de la réalité observée.

Dans la mesure où notre objectif de recherche vise à comprendre l'effet des facteurs de contingence sur les pratiques de gestion des ressources humaines, nous proposons une application aux entreprises Algériennes. Ainsi, nous postulons que principales hypothèses de recherche sont formulées ainsi :

Hypothèse 1 : l'alignement des pratiques de GRH aux différents facteurs de contingence internes et externes permet à l'entreprise d'atteindre la performance.

Hypothèse 2 : les pratiques de GRH utilisées par les entreprises varient-elles en fonction de la stratégie d'affaire et dans l'affirmative, les différentes situations observées permettent-elles d'atteindre des niveaux comparables de performance ?

Hypothèse 3: la performance des entreprises pourrait elle être la cause d'une meilleure GRH ?

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses de recherches nous allons les découper en sous-hypothèses.

Hypothèse 1 : l'alignement des pratiques de GRH aux différents facteurs de contingence internes et externes permet à l'entreprise d'atteindre la performance.

H1.1 les pratiques de GRH diffèrent selon la taille, l'âge de l'entreprise et la nature de propriété.

H1.2 les pratiques de GRH ont un impact sur la performance de l'entrepris.

Hypothèse 2: les pratiques de GRH utilisées par les entreprises varient-elles en fonction de la stratégie d'affaire et dans l'affirmative, les différentes situations observées permettent-elles d'atteindre des niveaux comparables de performance ?

H2.1 les pratiques de GRH doivent s'aligner à la stratégie d'entreprise pour améliorer la performance de cette dernière.

Hypothèse 3 : la performance des entreprises pourrait elle être la cause d'une meilleure GRH ?

H3.1 lorsque l'entreprise atteint ses objectifs, elle améliore sa gestion des ressources humaines.

Maintenant que la question de recherche et les hypothèses sont présentées, nous allons exposer la démarche méthodologique utilisée dans le cadre de cette recherche.

IV. 2.2 La démarche méthodologique

La démarche méthodologique privilégiée permettra de trouver réponse à notre questionnement soulevé dans notre problématique de recherche, et, ainsi infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherche. Pour y arriver, une logique hypothético-déductive a été utilisée car nous avons trouvé une niche de recherche à partir de notre partie théorique et nous avons posé des hypothèses que nous allons vérifiée. Afin de reprendre ces termes il s'agira du type d'investigation, du mode d'échantillonnage, de l'instrument de collectes de données et des mesures appropriées.

IV.2.2.1 Méthode de collecte de donnée

Pour les fins de notre étude nous avons choisi la méthode qualitative, c'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

Les méthodes de recherche qualitative les plus utilisées sont : l'interview, l'observation et le questionnaire.

Dans ce travail de recherche, nous avons choisi l'enquête par questionnaires qui nous paraît la plus appropriée à notre question de recherche. C'est un mode de recueil des données le plus utilisé dans le domaine de la gestion. Un questionnaire est un outil qui « *permet d'interroger directement des individus en définissant au préalable, par une approche qualitative, les modalités de réponses au travers des questions dites fermées* » (Baumard et al., 2003).

Plusieurs raisons justifient ce choix :

- L'enquête par questionnaire permet d'estimer des

- L'enquête par questionnaire permet d'estimer des variables latentes par un ensemble d'indicateurs, traduit dans le questionnaire par des affirmations, auxquelles les personnes

interrogées doivent préciser leur degré d'accord (Quivy et Van Campenhoudt, 1995; Newsted et al., 1998).

- L'utilisation de l'enquête par questionnaire permet de quantifier les résultats de la recherche, grâce à de nombreux tests statistiques rigoureux effectués sur les données collectées (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 ; Newsted et al., 1998 ; Palvia et al., 2003).

- L'utilisation de cette technique offre un degré d'objectivité élevé. En effet, celle-ci s'appuie sur des analyses statistiques rigoureuses, qui permettent de tester les hypothèses de recherche et interpréter les résultats avec objectivité (Newsted et al., 1998 ; Baumard et Ibert, 2003).

Concernant la façon de recueillir l'information, il existe de multiples types d'administration pour les enquêtes par questionnaires : la voie postale, le face à face, le téléphone, la voie électronique, etc.

Outre le questionnaire administré à l'ensemble des dirigeants visés, nous avons adopté d'une méthode d'administration par des entretiens face à face et par la voie postale.

Le type d'entretien a permis de recueillir certaines données permettant de mieux comprendre les enjeux organisationnels de l'entreprise. Cette rencontre à eu lieu avec des dirigeants de l'entreprise où ce dernier a pu nous fournir plusieurs informations pertinentes à la compréhension de l'organisation et cela nous a aussi permis d'observer les relations les dirigeants et employés et celles entre propriétaires et dirigeants. D'Ambroise (1996) souligne que ce type d'entrevue fournit une richesse de l'information ce qui permet de dévoiler au chercheur des éléments d'information pouvant peut être à tort minimisé l'importance ou la pertinence.

Au niveau éthique, aucun problème n'est survenu lors de la collecte de données et celle-ci s'est déroulée conformément à ce qui était prévu. Aucun risque imprévu ne s'est manifesté durant la collecte de données. De plus, la méthodologie prévue a été respectée conformément aux prévisions. Au niveau des principes éthiques, des lettres d'introduction fournies par l'université ont été adressées à chacune des entreprises accueillantes. Pour cela, il n'y a eu aucun retrait ou refus.

IV.2.2.2 Présentation du questionnaire

L'outil élaboré pour répondre à notre questionnement et valider notre modèle de recherche est une enquête regroupant l'ensemble des variables mentionnées. Les questions posées étaient de plusieurs types. Nous avons combiné des échelles d'opinons, des questions fermées dichotomiques ou multichotomiques à réponse unifiée ou à choix multiples. Des questions factuelles ont été posées dans le cadre de la collecte d'informations, par exemple sur les profils des dirigeants, les informations relatives au profil, par exemple, sont de plusieurs ordres : âge, sexe, histoire de la famille, expériences antérieures, déroulement de la carrière professionnelle, etc. Par ailleurs, nous avons prévu des items sous l'intitulé « autre. Précisez », afin de leur donner l'occasion de s'exprimer sur l'intitulé et compléter, éventuellement, les réponses proposées.

Les questions d'ordre factuel étaient posées par des questions fermées. Les échelles de mesure ont été mobilisées pour mesurer les variables entrant dans notre modèle. Les échelles de Likert ont été déployées. Nous avons pris le risque de proposer une position moyenne dans les modalités de réponses pour ne pas forcer les répondants à répondre pour ou contre une opinion qui pourrait induire un certain nombre de non réponses.

Une page d'introduction a été introduite pour expliquer les objectifs de la recherche, le structure du questionnaire.

Le questionnaire comportait en tout 43 questions en tout et est articulé selon trois parties distinctes :

Partie 1 : Contexte général (comprenant les caractéristiques du dirigeant)
Partie 2 : Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines
Partie 3 : la performance de l'entreprise

a- contexte général

Tout d'abord, des questions relatives au contexte général de l'entreprise ont été prévues. Cette partie avait pour objectif de savoir les informations générales de l'entreprise mais surtout du propriétaire- dirigeant tel que l'âge du dirigeant, son niveau d'instruction, etc du moment qu'une présentation de l'entreprise nous a été remise.

b- Pratiques de GRH

Concernant les pratiques de gestion des ressources humaines, nous avons construit des questions en se basant sur les travaux de Garand D.J. (1993), les questions posées ne couvraient pas toutes les pratiques de GRH mais elles consistent à des aspects essentiels de ces pratiques dans un contexte particulier comme l'Algérie et plus précisément la wilaya de Tizi-Ouzou.

c- La performance de l'entreprise

Le questionnaire comprenait aussi des mesures de la performance organisationnelle. Quatre aspects de la performance, la performance sociale, la performance économique, la performance financière et la performance organisationnelle sont mesurés par le questionnaire. Ceux-ci devaient être évalués sur des échelles continues allant de «nettement inférieur» à «nettement supérieur » ou bien à travers des questions à choix multiples.

Conclusion

Ainsi, après avoir présenté et justifié la méthode de recherche adoptée, nous présentons ci-dessous le contexte d'étude et l'échantillon étudié.

Section2 Contexte d'étude et choix de l'échantillon

Introduction

Suite aux différentes dynamiques de création d'activités et de croissance qui se sont développées et grâce aux ressources humaines formées par les institutions d'éducation et de formation ainsi que par les entreprises publiques, des capacités entrepreneuriales importantes sont mise en évidence dans la wilaya de Tizi Ouzou. Avec une densité très élevée, pour une zone montagneuse, Les ressources humaines constituent le premier atout susceptible d'être mobilisé dans l'action de développement des entreprises. La wilaya est par ailleurs classée au troisième rang, au niveau national, pour la création de PME, et au deuxième pour la création de micro-entreprises, dans le cadre de l'ANSEJ, selon les statistiques du Ministère de la PME.

IV.1.1- Présentation de la wilaya de Tizi Ouzou :

a) Limites géographies :

Source : annuaire statistique siège de wilaya de Tizi-Ouzou, 2008

b) Découpage Administratif de la Wilaya de Tizi-Ouzou

La wilaya de Tizi-Ouzou compte 21 daïras et 67 communes.

Tableau n° V : Découpage Administratif de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Daïras	Communes relevant de la circonscription	Daïras	Communes relevant de la circonscription
Tizi ouzou	- Tizi-Ouzou	Larbâa nath irathen	- Larbâa-Nath-Irathen - Aït-Agouacha - Irdjen
Aïn-El-Hammam	- Aïn-El-Hammam - Akbil - Abi-Youcef - Aït-Yahia	Iferhounen	- Iferhounen - Illilten - Imsouhel
Azazga	- Azazga - Zekri - Freha - Yakouren - Ifigha	Mâatkas	- Mâatkas - Souq el thnine
Azeffoune	- Azefoune - Akerrou - Aghrib - Aït chafaa	Makouda	- Makouda - Boudjima
Beni Douala	-Beni Douala - Aït Mahmoud - Béni-Aïssi - Béni-Zmenzer	Mekla	- Mekla - Aït-Khellili - Souamâa
Beni Yenni	- Béni-Yenni - Iboudraren - Yatafen	Ouacifs	- Ouacifs - Aït-Boumahdi - Aït Toudert
Boghni	- Boghni - Assi-Youcef - Bounouh - Mechtras	Ouhdhias	- Ouadhias - Aït Bouaddou - Tizi n'tleta - Aguouni Gueghrane
Bouzeguene	- Bouzeguene - Beni-Zekki	Ouaguenoun	- Ouaguenoun - Aït Aïssa Mimoun

	- Illoula-Oumalou - Idjeur		- Timizart
Drâa-Ben-Khedda	- Drâa-Ben-Khedda - Sidi-Nâamane - Tadmaït - Tirmitine	Tigzirt	- Tigzirt - Iflissen - Mizrana
Drâa-El-Mizan	- Drâa-El-Mizan - Aïn-Zaouïa -Frikat - Aïy Yahia Moussa	Tizi-Gheniff	- Tizi-Gheniff - M'kira
Tizi-Rached	- Tizi-Rached - Aït Oumalou		

Source : annuaire statistique, siège de wilaya de Tizi-Ouzou 2008

c) POPULATION

- Estimation et densités de la population au dernier RGPH 2008

Tableau N°VI : Estimation et densités de la population au dernier RGPH 2008.

	Superficie en KM²	Population estimée au 31/12/2008	POPULATION A.C.L	DENSITE HAB/KM2
TOTAL WILAYA	3 568 km²	1.127.166		381,21 h/KM

Source : annuaire statistique siège de wilaya de Tizi-Ouzou 2008

Selon la *Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de la wilaya de Tizi-Ouzou*, la population résidente totale estimée dans la wilayat de Tizi Ouzou au 31/12/2012 était de 1 152 259, et la projection de la population horizon 2015 établie sur la base du taux de croissance annuel moyen observé entre les recensements de 1998 et 2008 avoisinera 1171 720 habitants soit un accroissement de 63 011 habitants par rapport à l'année de base 2008.

- Répartition des ménages au 31/12/2008[72]

Les résultats du RGPH 2008 font ressortir un total de 197.410 ménages ordinaires et collectifs soit une taille moyenne des ménagés de 5,7 personnes par ménage.

La répartition de ces ménages par zone de dispersion estimée au RGPH 2008 fait ressortir :

➢ 105 195 ménages pour les agglomérations chefs-lieux de commune avec une taille de 5,6 personnes/ménage.

➢ 76 383 ménages pour les agglomérations secondaires avec une taille de 5,8 personnes/Ménage.

➢ 15 832 ménages pour les zones éparses avec une taille de 6,1 personnes/ ménage.

- L'emploi

La population totale de la wilaya est de 1 127 166 habitants, soit une densité de 381 habitants par Km².

ϖ Population active (2008) : 414 715 hab.

ϖ Population occupée (2008) : 309 339 hab.

ϖ Taux de croissance de la population : 1,3 %.

ϖ Population en chômage (estimée) : 75 700.

ϖ Taux de chômage (estimé) : 18 %.

➢ Répartition De L'emploi

- Administration : 122 569 (35, 60 %)
- Commerces, transport et services : 126 843 (36, 84 %)
- Industrie : 41 094 (11,93 %)
- BTPH : 35 910 (10, 43 %)
- Agriculture : 17 914 (5, 20 %)

[72] (http://www.tiziouzou-dz.com/population.htm)

d) Les ressources humaines

L'investissement public réalisé dans l'éducation et la formation, sur plusieurs décennies, a permis à la wilaya de disposer de cadres, d'ingénieurs, de techniciens, de chercheurs dans un éventail de spécialités très ouvert.

L'Université de Tizi-Ouzou et Le secteur de la formation professionnelle en ont formé plusieurs milliers d'étudiants et de stagiaires, encadrés par plus d'un millier d'enseignants, et ce dans plusieurs disciplines ; et une dizaine de laboratoires de recherche universitaires fonctionnent, assurant l'encadrement de la formation doctorale. Une orientation nette vers les formations de sciences de l'ingénieur et de gestion ouvre des perspectives à une articulation à une dynamique de création et de développement d'entreprises, si les mécanismes et les incitations adéquats sont mis en œuvre.

e) Les ressources financières :

Comme le montre le développement des réseaux des principales banques, dans la période récente, Le niveau d'épargne dans la wilaya de Tizi-Ouzou est important. Quelques banques signalent des excès de liquidités sont à la recherche de projets finançables.

La stabilisation macroéconomique et la bonne tenue des prix du pétrole favorisent le financement public dans le cadre du soutien à la croissance économique.

Une partie de ce financement est destiné à la création des infrastructures nécessaires au développement des activités économiques, et induira une expansion des marchés locaux.

f) l'infrastructure industrielle

Les capacités industrielles sont réparties en quatre ensembles :

- Les grands complexes, appartenant à des entreprises publiques, comptant de 1.000 à 3.000 emplois dans les industries de l'électroménager, du matériel électrique, de la filature et du tissage. Ils sont généralement en phase de restructuration.
- Les entreprises publiques de taille moyenne (de 150 à 400 emplois) dans les activités d'articles scolaires en plastique, la confection, les matériaux de construction, les produits laitiers et l'ameublement.
- Les PME privées (environ 400), dont le développement, depuis le début des années 1980, a permis une diversification du tissu industriel régional, **agricole** et une certaine montée en taille et en complexité technologique.

- Les micro-entreprises qui se sont développées dans les services (transport, maintenance-réparation) le bâtiment, la confection, l'ameublement et la menuiserie, dans le cadre des divers dispositifs d'incitation mis en œuvre.

Une restructuration du secteur public, la levée des principales contraintes sur l'investissement privé, sont potentiellement porteurs d'effets de diversification et d'expansion du tissu industriel local, comme le montrent les évolutions « spontanées », que nous avons présenté préalablement.

g) Travaux Publics.

Avec sa position centrale, à proximité de grands pôles économiques (Alger, Blida, Bédjaia), La wilaya de Tizi-Ouzou peut tirer profit des infrastructures routières et ferroviaires et maritimes (port de Dellys, de Tigzirt…) l'entourant. Plusieurs zones d'implantation d'activité industrielles sont constituées, notamment la grande zone industrielle de Oued Aissi, la zone des dépôts (sud-ouest)… .

h) Les autres ressources

L'agriculture présente des potentialités de développement importantes dans la wilaya, soutenues par le développement des ressources en eau et par les possibilités offertes par le soutien financier public dans le cadre du Fonds National de Développement Agricole et Rural. Une tendance à la hausse peut être observée, dans la dernière période dans la céréaliculture, les cultures maraîchères et l'élevage bovin.

- **Valorisation des productions agricoles**
- Mini laiterie : 10
- Huileries : 60
- Chambre froides : 45 000 m3

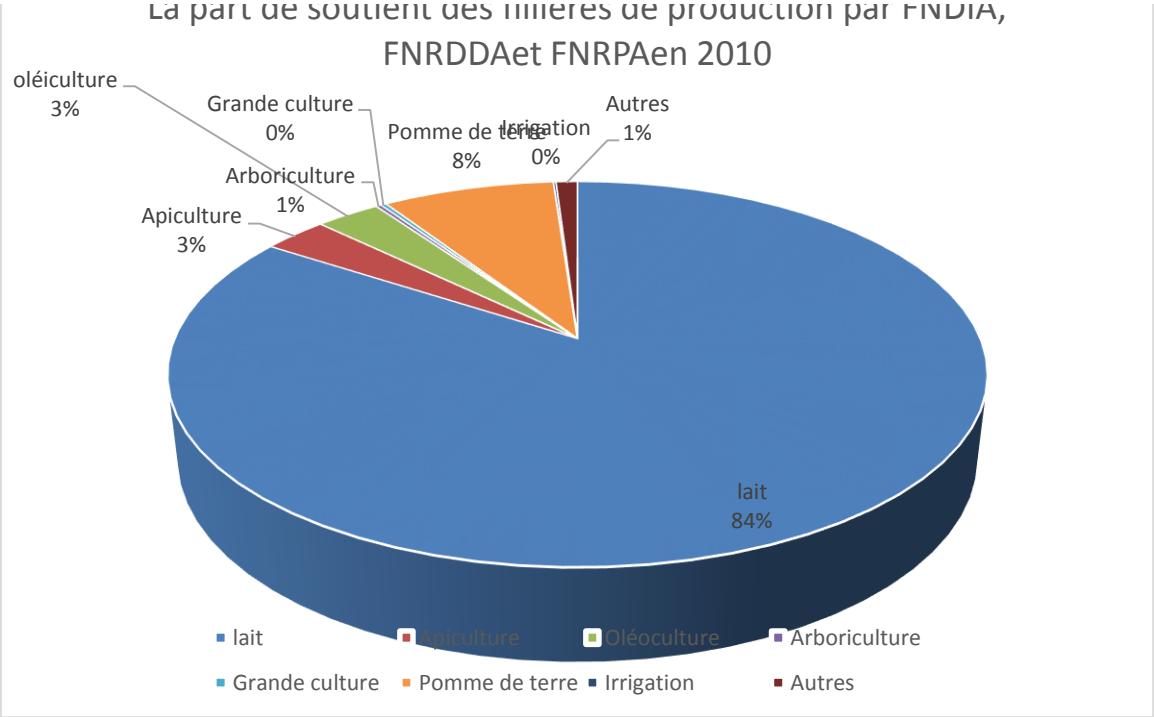
Tableau N°VII : production agricole dans la wilaya de Tizi Ouzou année 2007 ;

Production végétale (Qx)		**Production animale**		**Production halieutique**	
Céréales	115 498	CHEPTEL (têtes)		Poissons démersaux	262,5
Légumes secs	8 065	Bovins	81 736	Petits pélagiques	807,36

Maraîchages	700 420	Ovins	132 685	Grands pélagiques	125,5
Fourrage	1 364 00	Caprins	45 676	Requins/Squales	11,2
Noyaux et pépins	88 563	Equins	8 531	Crustacés	114,95
Oliviers	290 599	AVICULTURES (Unités)		Mollusques	23,55
Figuiers	62 191	Poulets de chair	4 160 000		
Rustiques	645	Poulets de chair	530 000		
Agrumes	177 315	APICULTURE			
Vigne de table	65 790	Ruches pleines	106 000		
		PRODUCTIONS			
		Viandes rouges(Qx)	67 400		
		Œufs (U)	84 000 000		
		Laine	920		
		Lait (litres)	**65 000 000**		
		Miel (Qx)	2 270		

Figure 12 : La part de soutient des filières de production par FNDIA[73], FNRDA[74] et

source : direction locale des Services agricoles (DSA).



Source : direction locale des Services agricoles (DSA).

[73] ***Fonds National de Développement de l'Investissement Agricole***
[74] Fonds National de Régulation et de Développement Agricole
75 Le Fonds National de Régulation de la Production Agricole

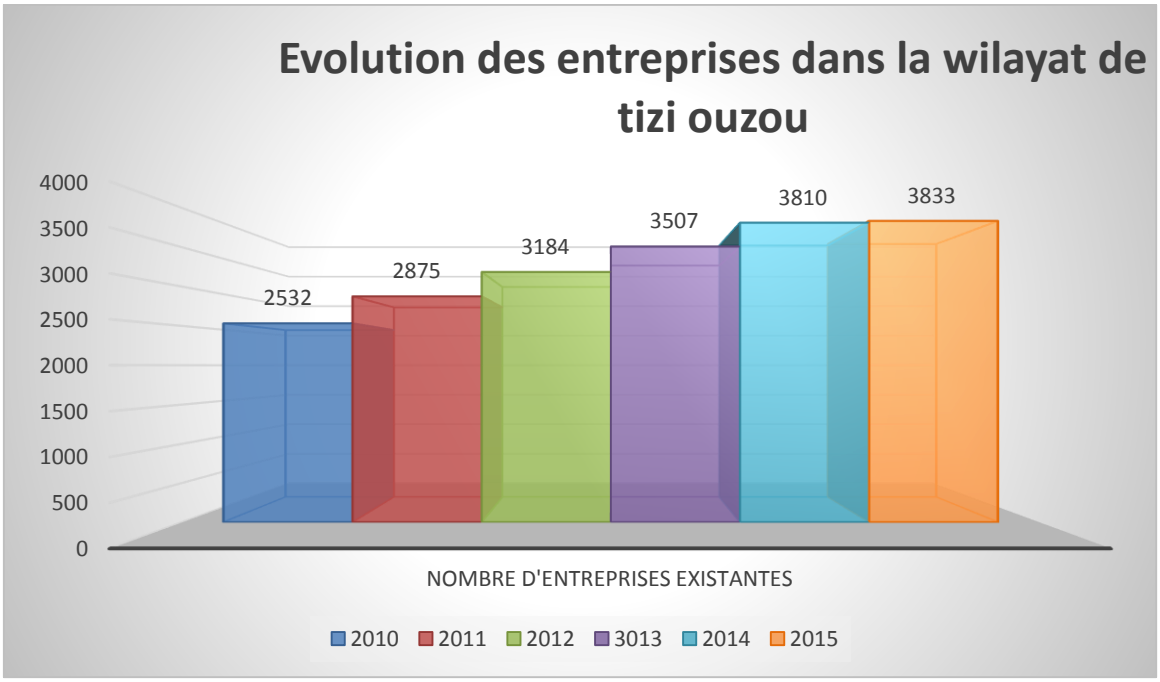
I) Evolution de la création d'entreprises dans la wilayat de Tizi Ouzou

Depuis la création de la création de la CASNOS (Caisses Algériennes de Sécurité Sociale) en 1979, l'évolution et la création des entreprises dans la wilayat de Tizi Ouzou s'est faite comme suite :

Tableau n° VIII : Nombre d'entreprises créées depuis 2010.

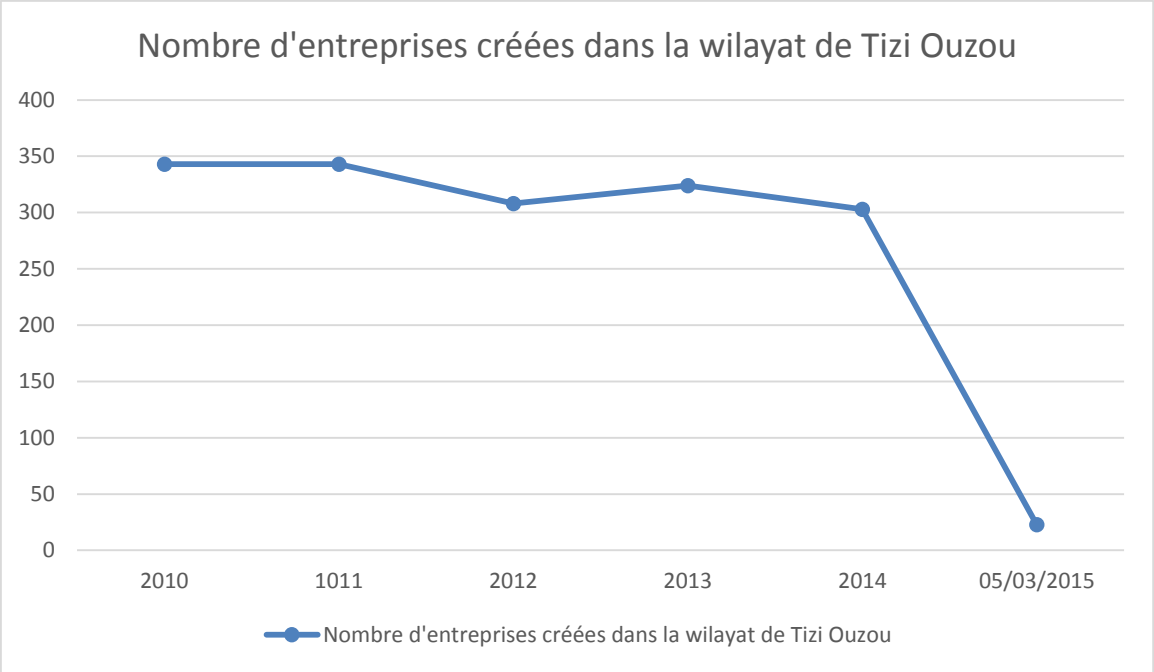
Année	Nombre d'entreprise existante	Nombre d'entreprise crées
31/12/2010	2532	343
31/12/2011	2875	343
31/12/2012	3184	308
31/12/2013	3507	324
31/12/2014	3810	303
05/03/2015	3833	23

Figure n°13 : Evolution des entreprise dans la wilaya de Tizi-Ouzou



Source CASNOS Tizi Ouzou ; sise : Krim Belkacem ; le 05/03/2015

Figue N°14 : Nombre d'entreprises créées dans la wilalay de Tizi-Ouzou



Source CASNOS Tizi Ouzou ; sise : Krim Belkacem ; le 05/03/2015

IV.1.2- Choix de l'échantillon:

Le terrain d'expérimentation préconisé pour cette recherche nous a permis d'obtenir un échantillonnage répondant à notre modèle. Le choix du terrain d'expérimentation représente, à notre avis, un des éléments clés de cette recherche. Pour nous permettre de tester, de manière empirique, le caractère encastré des pratiques, il nous a semblé incontournable de mener une investigation à partir des entreprises Algériennes plus précisément le secteur de l'agro-alimentaire.

En effet, le développement du secteur agro-alimentaire en Algérie constitue un axe décisif de la croissance économique future du pays et de la création d'emploi.

L'économie algérienne est dominée par les entreprises d'Etat, dont les résultats en matière de création d'emploi sont insuffisants. Le secteur privé, composé à 90% de petites et moyennes entreprises (PME), est le principal moteur du développement économique algérien.

IV.1.2.1 Description des entreprises sélectionnées

Notre champ de recherche se délimité dans le cadre des laiteries. Ces dernières représentent un échantillonnage assez représentatif pour notre recherche.

Pour sélectionner une entreprise, nous avions établi au préalable, des critères de qualification. Ces critères sont :

- L'entreprise doit se situer à la wilaya de Tizi-Ouzou car cette région apporte une certaine contribution au produit intérieur brut annuel de l'Algérie

- L'entreprise sélectionnée doit appartenir à un seul secteur d'activité qui est la production du lait et des produits laitiers

Un échantillon de 06 entreprises répartis dans la wilaya de Tizi-Ouzou, a été utilisé pour les fins de cette recherche. A partir de cet échantillon, le questionnaire a été transmis à l'ensemble de ces dirigeants. Ces entreprises sont :

- Tifra lait
- Paturâge
- Le Matinal
- Liatia lait
- Le fermier
- Laiterie de DBK

TIFRA-LAIT

Présentation de l'entreprise TIFRA-LAIT :

L'entreprise TIFRA-LAIT a été créée en 1987 dans le cadre du programme spécial initié par le ministère de l'agriculture.

Sa mission initiale consistait à la fabrication des laits et divers. En considération des impératifs du marché, il été devenu indispensable d'orienter son activité principalement vers la transformation du lait en pâtes molles type camembert.

Les micros investissements réalisés par autofinancement lui ont permis d'accéder en 2004 au rang de statut de SARL.

Animée d'une ambition farouche pour se développer dans le créneau, du fait d'une maîtrise technologique incontestable dans le domaine, et la demande du marché de plus en plus croissante, elle acquiert en 2008 la SARL MATINALE à Tizi-Ouzou spécialisée dans les laits de consommation, en 2010 la SARL IFKI LAIT a été crée à Sidi Bel Abbes spécialisée dans la fabrication de lait UHT de longue conservation à 100% lait de vache.

S'inscrivant dans la logique de la production aux normes internationales, TIFRA LAIT se trouve aujourd'hui certifié ISO 9001 version et agrée aux normes HACCP conformément à la réglementation en vigueur notamment le décret exécutifs N° 04/82 du 18 Mars 2004.

La laiterie Tifra lait appartient à Mr MEDJQANE qui est le seul propriétaire et elle active avec un effectif de 300 employés.

Le groupe TIFRA LAIT dispose actuellement d'un effectif global de 402 emplois directs, auquel s'ajoutent 1574 emplois indirects, constitué d'éleveurs de bovins laitier, collecteurs et distributeurs.

Capacité de production :

SARL[76] TIFRA LAIT : 100 000 litres jour dont 40 000 en lait pasteurisé.

SARL MATINALE : 150 000 litres jour dont 64 000 en lait pasteurisé.

SARL IFKI LAIT : 250 000 litres jour.

REGION CENTRE : Alger, Blida, Boumedes, Tizi-Ouzou, Bouira , Tipaza .

REGION EST : Setif, Borj Bou Arreridj, Annaba, Skikda, Constantine, Souk Ahras, Khenchla, Batna, Tebessa, Guelma, Msila.

REGION OUEST : Oran, Tlemcen, Ain Timouchent, Mostaghanem, Mascara, Sidi Bel Abbes, Tiaret, Ain Defla, Chlef , Relizan.

REGION SUD : Ouargla, Laghouat, Djelfa, Tindouf, Ghardaia.

- **Projet :**

[76] Société à responsabilité limitée

Elargissement de la gamme de production de produits laitiers et la satisfaction de la demande du marché national, voir l'exportation.

Entreprise MATINALE

Présentation de l'entreprise MATINALE :

La laiterie matinale est une filiale du groupe TIFRA LAIT spécialisée dans la fabrication du lait et dérivés. L'unité MATINALE est spécialisée dans la fabrication du lait pasteurisé et du lait fermentée.

Cette laiterie est située a la sortie est de la ville du Tizi-Ouzou sur la route Chabane Hacéne en face de la protection civile. Elle a été créée par la société Italienne pour le SARL Frères CHABANE en 2005 et en 2007 elle a était acheter par le groupe TIFRA LAIT.

La laiterie est subdivisée en 04 services :

- ✓ Service commercial.
- ✓ Service comptabilité.
- ✓ Service de production.
- ✓ Deux laboratoires en physico-chimique et l'autre microbiologique.

Elle produit et commercialise quatre différents produits :

- ✓ Lait pasteurisé conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre.
- ✓ Lait de vache pasteurisé conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre.
- ✓ Lait fermenté « LBEN » conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre.
- ✓ Lait caillé « RAIB » conditionné en sachet de polyéthylène.

Projet :

- Production du yaourt.

Actuellement, l'entreprise travail avec un effectif de 59 employés

Entreprise PATURAGE d'ALGERIE

1. présentation de l'organisme d'accueil :

1.1 Historique et localisation :

Créée sous le nom LA MONTAGNARDE en 1998 à AIN ELHAMMAN, localité distance de chef lieu de la wilaya. De quelques 60 Km de la capitale (Alger) ou toutes les manières utilisées atterrissent.

En 2002, l'entreprise est touchée par un incendie, a partir de la, elle a élit son siège au chef lieu de la wilaya, Sud ouest (Tizi-Ouzou).

Ce changement de résidence et accompagné d'un nouveau nom « LES PATURAGES D'ALGERIE » le rapprochement par rapport aux localités où ses produits sont distribués, lui a permis de maintenir sa position par rapport a ses concurrents en organisant de mieux en mieux sa logistique et la maitrise des processus de production.

L'entreprise appartient aujourd'hui à Mr OUANOUGHENE Madani (45) et compte un effectif de 270 employés qui est en hausse du fait de son offre d'emploi pour répondre aux exigences de ses nouvelles productions.

1.2 Les objectifs de l'entreprise :

L'objectif principal des pâturages d'Algérie est d'assurer sa pérennité (vendre plus pour vivre longtemps), c'est-à-dire un maximum de produit et une rentabilité durable et continue pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant flexible dans un environnement concurrentiel.

Le second objectif des pâturages d'Algérie est de procéder à l'exploration. En effet, elle est sélectionnée par ALGEX (agence national de promotion des exportations) parmi 44 entreprises nationales publiques et prise à participer aux programmes OPTIM EXPORT.

Autre objectifs :

A- Qualitatifs :

- Améliorer la présentation de l'entreprise ;
- Renforcer l'image de marque de l'entreprise ;
- Etablir un meilleur climat relationnel avec sa clientèle ;
- Accroitre sa pénétration sur évité l'imperfection des vendeurs tout on les formant et en mettant a leur disposition les moyens nécessaire ;

- Etre à l'écôte de s dernière technologie afin de s'adapter aux fluctuations de l'environnement ;

B- Quantitatifs :

- Augmentation durable du chiffre d'affaire de l'entreprise ;
- Rentabiliser toute des démarches de l'entreprise ;
- Augmenter sa part de marché ;
- Exploiter toutes les opportunités offertes par le marché acquérir de nouvelles cibles potentielles ;

1.3 La gamme de produits proposée par les pâturages d'Algérie :

L'entreprise les pâturages d'Algérie propose une gamme variée de produit laitier et dérivés à savoir :

a) Fromages a patte a molle : ces fromages sont le fruit d'une coagulation mixte, le lait utilisé doit être fortement peuplé en ferment lactique, tel que : le petit bri eau, le figuier, brie galette, le cerisier.

b) Les fromages de fontes : établir a base d'un seul fromage ou de mélange de plusieurs variétés de fromage. Pour cela les fromages sont écroutés, découpes râpes et broyés puis mélangés avec les autres produits laitiers (Beure, crème…) tels que : fromage fondu, crème de gouda, crème de camembert.

c) Les fromages frais : élaborés dans les ateliers à partir de lait reconstituée recombiné d'olive, délice d'Algérie fromage frais.

d) Les fromages à pates pressées : ces fromages sont élaborés dans les ateliers a partir de lait sélectionnée. Ils sont affinés dans les caves durant de longues périodes appelé pate pressé.

LAITERIE DE DRAA BEN KHEDDA

Présentation de l'entreprise

Créé en 1969 par ordonnance 69/93 du 20/11/1969, l'Office National Algérien du lait et des Produits Laitiers (ONALAIT) s'est vu attribuer la mission de mettre en œuvre une politique laitière nationale et par laquelle il couvrira les besoins de la population en ce produit de première nécessité qu'est le lait.

Par le décret n° 81/335 du 19 octobre 1981, l'ONALAIT s'est éclaté en trois offices régionaux comme suit :

- L'Office Régional de l'Est (ORELAIT).
- L'Office Régional du Centre (ORLAC).
- L'Office Régional de l'Ouest (OROLAIT).

L'ORLAC couvre le territoire des wilayates du centre, Alger, Blida, Tizi-Ouzou, Médéa, Bejaia, M'sila et Djelfa. Grâce a lui prend forme le développement de l'industrie laitière, il contribue de façon efficace au développement de l'élevage en collectant du lait cru (lait de vache) des éleveurs qui bénéficient de l'assistance vétérinaire et zootechnie des unités de l'office. Le traitement de cette matière combinée à d'autres matières premières doit aboutir à la satisfaction du besoin de la population du centre en lait et produits laitiers, telle est la finalité de l'Office di centre.

L'unité de Draa Ben Khedda fut créée en 1971, c'est une laiterie fromagerie réalisée dans le cadre du plan spécial du développement de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le site de Draa Ben Khedda a été choisi par rapport à la vocation rurale de la région afin de développer u élevage pour permettre la collecte du lait cru.

Réaliser par l'entreprise DNC/ANP, son coût est de l'ordre de 28 000 000 de dinars. Elle s'étale sur une superficie d'environ 40 000 m^2 dont plus de 1/3 couver.

Initialement prévue pour transformer 50 000 litre de lait par jour, elle a augmenté ses capacités de production pour atteindre plus de 350 000 l/j, en instituant le système de travail continu en trois (03) équipes.

L'unité de Draa Ben Khedda offre une gamme de produits varié constitué de lait pasteurisé de consommation, lait fermenté (L'ben), crème fraîche et surtout une variété de fromage à pâte molle type camembert tel que le tassili, la Cigogne, Le Brie galette en diverses formes ronde et carrée.

La laiterie fait un chiffre d'affaires relativement important en commercialisant les produits des autres filiales dans le cadre de cessions inter filiales.

En octobre 1999, un groupement des trois offices donne naissance à un Groupe Industriel de Productions Laitières avec abréviation « GIPLAIT » qui a sous sa tutelle les 18 filiales dont la laiterie de Draa Ben Khedda.

A compter de juin 2008 la laiterie de Draa Ben Khedda est privatisée dans le cadre de la cession des entreprises publiques.

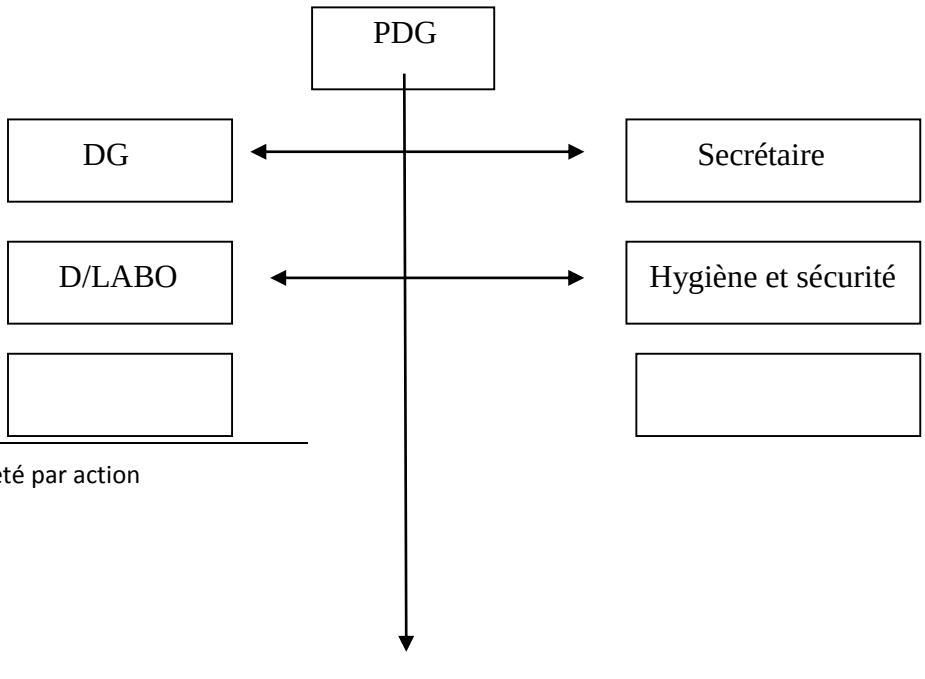
Cette dernière est une S.P.A[77] au capital social de 200 000 DA.

Actuellement la laiterie fonctionne avec un effectif de 370 travaillant répartis par CSP comme suit :

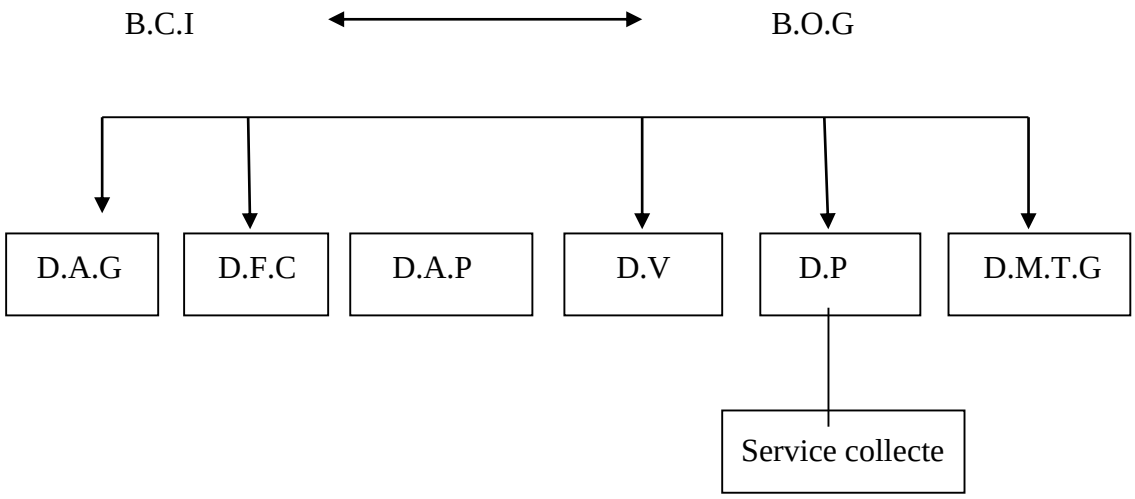
- Cadres : 47
- Maîtrise : 92
- Exécution : 224

Ponts de marché : couverture de 80% de la demande du LPC (lait pasteurisé conditionné) à travers plusieurs wilayas (Tizi-Ouzou, Boumerdes, Bouira… etc).

Organigramme



[77] Société par action



Source : laiterie DRAA BEN KHEDDA .

LE FERMIER

Présentation de l'entreprise

L'entreprise ou la laiterie ***EURL[78] STLD*** (**Rue des frères BEGGAZ, Nouvelle ville, Tizi-Ouzou)** intitulée : ***LE FERMIER*** est une unité privée qui se charge de la production des produits laitiers et dérivés à base **de lait de vache et de chèvre cru à 100 %** prévenant des éleveurs de la région. Elle à été crée en **AVRIL 2004**, actuellement LE FERMIER a une capacité de transformation de 35000 litres/jour ; et elle produit les différents produits suivants :

- **Lait pasteurisé conditionné**
- **FERMIER fromage à pâte molle (camembert)**
- **LE BRIE DU FERMIER/ fromage à pâte molle.**
- **LE CHEVRE DU FERMIER/ fromage à pâte molle.**
- **Fromage à pâte pressée**
- **Fromage à pâte pressée**
- **L'ben**

-L'unité ***STLD*** **(société de transformation du lait et dérivés)** appartient à Mr AMYOUD et travail actuellement avec un effectifs de 167 employés et comporte plusieurs services afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, qui sont :

-service commercial
-service directeur
- caisse
- moyens généraux
- comptable
-réception
-qualité
-collecte
-secrétariat
-gérant
-laboratoire
-emballage

[78] Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

Lors de la création de cette laiterie, cette dernière a fixé des missions et des objectifs afin de fabriquer des produits de meilleure qualité, et qui sont :

-**E**tablir des normes propres à l'entreprise pour le choix de la matière première par excellence (qualité bactériologique, physico-chimique, organoleptique)

-**D**iversifier la production et lancer de nouveaux produits.

-**R**égler les problèmes de contaminations rencontrés en cour de production.

LAITIA LAIT

Présentation de l'entreprise

Créée en 2011 à travers le dispositif ANSEJ (l'agence nationale se soutien à l'emploi de jeunes) par Mr AMARI Samir.

La SARL[79] LAITIA LAIT est une petite unité de production avec un capital social de 2.000.000DA actuellement qui se limite à la production d'un seul produit seulement qui est le lait pasteurisé.

Cette unité de production dispose d'un avantage de durée de vie du produit (lait pasteurisé) qui est de 45jours et d'un emballage plus conforme fait en plastique et pas en film, suite à la quantité négligeable de matière première fournis par l'Etat, en fin 2012 l'entreprise a commencé l'importation de poudre de lait par elle-même en plus de la part subventionné par l'Etat . Au sein de sa direction, elle est dotée d'un seul service uniquement qui est le service commercial et dispose de 26 employés dont 4 administrateurs, 8 ouvriers (4agents de maîtrise et 4 agents d'exécution) et 14 livreurs.

Plusieurs objectifs sont fixés par l'entreprise à savoir l'extension de sa gamme de produits, mais l'objectif le plus proche est celui du lait pasteurisé en tétra-pack.

Conclusion

Après distribution du questionnaire à travers toutes les entreprise ayant constitué notre échantillon de recherche, nous allons procéder à la présentation des analyses des résultats obtenus. C'est ce qui fera objet de la prochaine section.

[79] Société à Responsabilité Limitée

Section 3 : analyse des résultats de recherche

Introduction

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats obtenus afin de répondre notre questionnement de recherche : *Est-ce que l'usage de pratiques de gestion des ressources humaines* s'*harmonisant avec les facteurs internes et externes accentue l'impact de ces pratiques sur la performance de l'entreprise?*

En effet, les résultats présentés concerneront chacune des variables indépendantes soit: la rémunération, la formation, le recrutement, l'évaluation du rendement, le partage de l'information et la communication. Ils seront analysés par rapport à la performance sociale, économique, financière et organisationnelle. Les résultats en lien avec les hypothèses à vérifier seront présentés.

Les variables modératrices illustrées dans l'hypothèse vont être identifiée à travers une comparaison entre les entreprises. Cette comparaison portera sur la stratégie suivie, la taille de l'entreprise, la nature de propriété et l'âge du dirigent et permettra de confirmer ou d'infirmer la théorie choisi qui est la théorie de la contingence. En effet, elle nous éclairera sur l'importance qu'ont les facteurs de contingence sur les pratiques de GRH et l'impact des ces dernières sur la performance de l'entreprise.

Il est évident que notre étude est de type corrélationnel, mais pour faciliter l'analyse des résultats, nous l'avons analysée comme étant causale. Pour ce faire, nous avons essayé de modéliser nos données pour les exploiter à l'aide du logiciel Excel.

IV.3.1. présentation des résultats de recherches

(Voir en annexes le questionnaire distribué sur les entreprises enquêtées)

IV.3.1.2 : les pratiques de la gestion des ressources humaines au niveau des entreprises enquêtées

IV.3.2 1. l'évaluation des salariés au sein des entreprises enquêtées

Les résultats de notre enquête montrent que dans la plupart des entreprises enquêtées, l'évaluation des salariés est une activité. Sauf que la périodicité d'évaluation diffère. L'analyse montre que l'entreprise (PATURAGE d'Algérie) effectue une évaluation quotidienne, par contre l'évaluation au niveau de l'entreprise (la laiterie de DBK) se fait mensuellement. (Voir tableau n°1 et diagramme n°1)

Toute fois, L'analyse révèle qu'à chaque fois que l'entreprise réalise plus de profit, les employés sont récompensés à travers des primes, pour les motiver et les impliquer à leurs différentes tâches.(voir le tableau n°2 et la diagramme n°2)

IV.3.2.1.1 La fréquence de l'évaluation de la performance des employés

Le tableau ci-dessous indique la périodicité d'évaluation de la performance des employés propre à chacune des entreprises étudiée. Nous observons des différences de fréquence d'évaluation d'une entreprise à une autre (voir le tableau n° et le diagramme n°1). Cette différence est due à des critères internes à ces entreprises. Ce qui démontre que la stratégie de l'entreprise est un facteur de contingence des pratiques de gestion des ressources humaine.

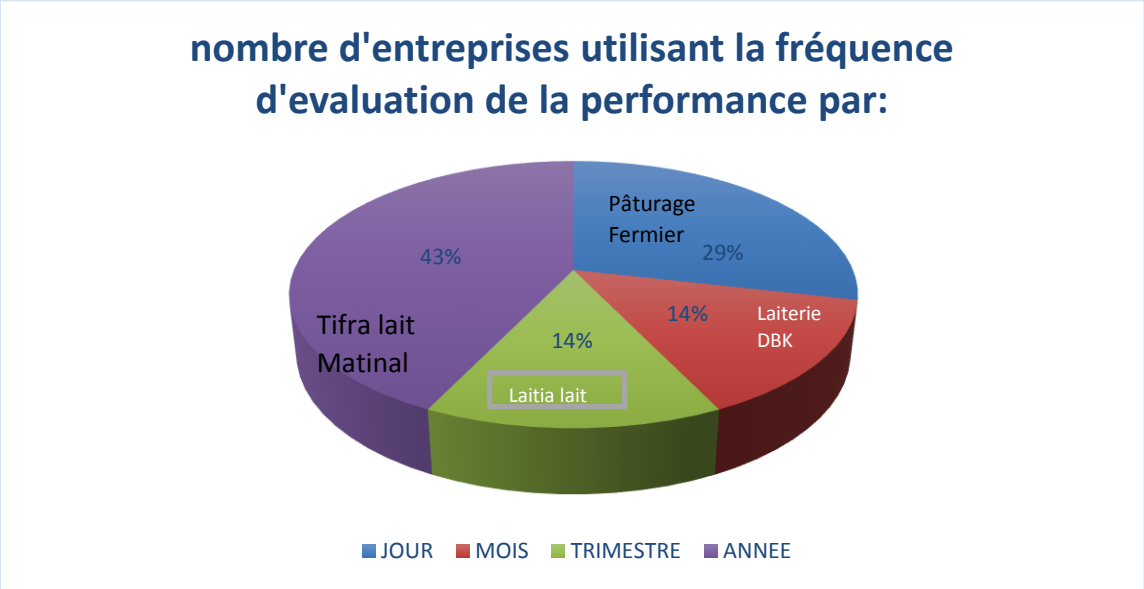
Tableau n°1 La fréquence de l'évaluation de la performance des employés

	Jour	Mois	Trimestre	Année
Tifra Lait				X
Pâturage d'Algérie	X			
Matinal				X
Laiterie de DBK		X		
Laitia Lait			X	
Fermier	X			

Source : notre enquête

Le diagramme ci-dessous schématise notre analyse.

Diagramme n°1 La fréquence de l'évaluation de la performance des employés



Source : notre enquête

1.2 Partage des gains selon l'efficacité de l'employé

A partir de notre étude de terrain nous retenons que le partage des gains selon l'efficacité des salariés est une activité au sein de toutes les entreprises enquêtées. (voir le tableau n°2 et le diagramme n°2)

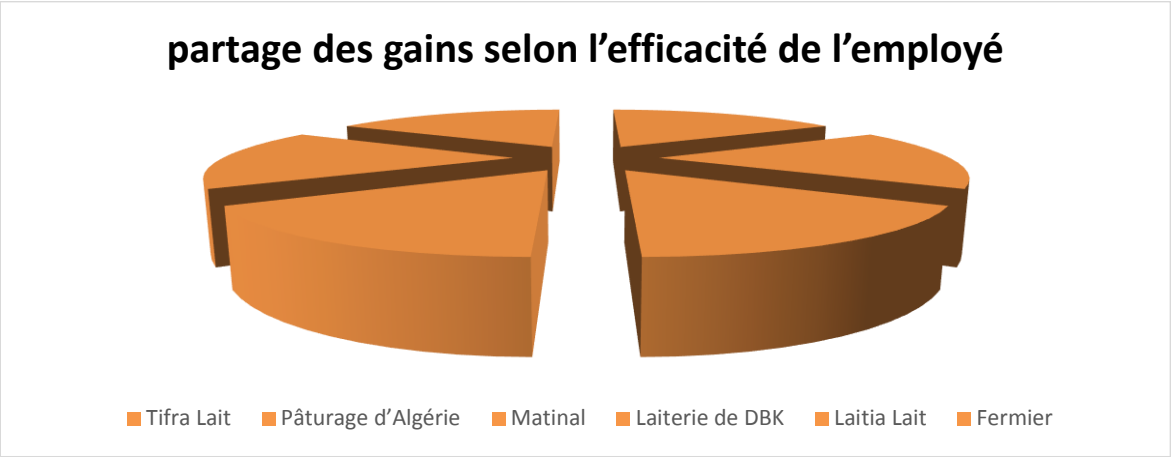
Tableau n°2 Partage des gains selon l'efficacité de l'employé

	OUI	NON
Tifra Lait	X	
Pâturage d'Algérie	X	
Matinal	X	
Laiterie de DBK	X	
Laitia Lait	X	
Fermier	X	

Source : notre enquête

Le secteur ci-dessous explique notre analyse.

Diagramme n°2 Partage des gains selon l'efficacité de l'employé



Source : notre enquête

- Il apparait que l'évaluation des salariés est une pratique très significative et importante dans l'atteinte des objectifs fixés des entreprises enquêtées.

IV.3.2.2. Rémunération

IV.3.2.2.1 Primes individuelles pour les meilleurs employés

Les résultats montrent, qu'il existe des facteurs de contingence subjectifs qui influencent les pratiques de GRH notamment dans l'entreprise PATURAGE où la culture familiale a un impact direct sur les pratiques de rémunération. Cependant, les résultats montrent l'existence de primes de rendement collectives. (voire tableau n°3)

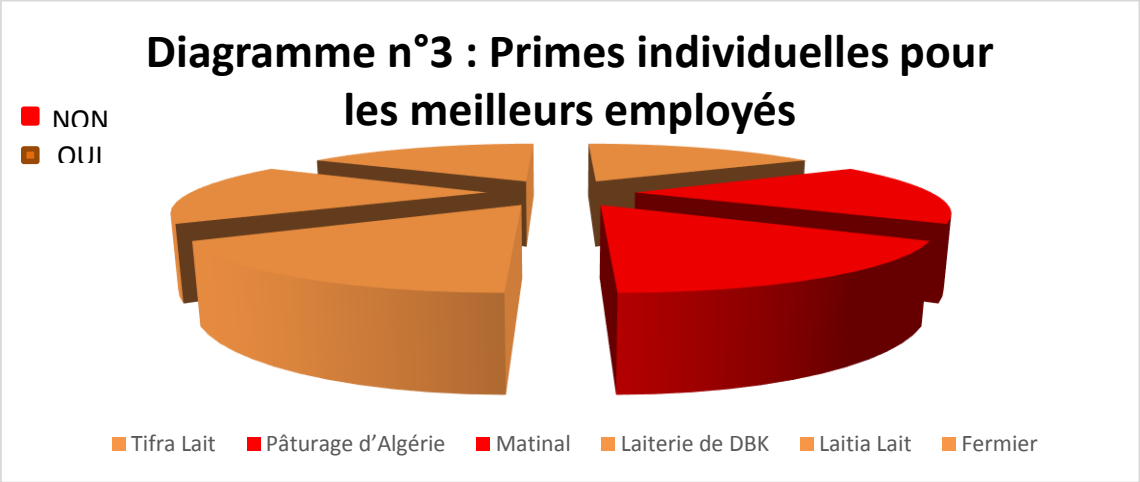
Tableau n° 3 Primes individuelles pour les meilleurs employés

	OUI	NON
Tifra Lait	X	
Pâturage d'Algérie		X
Matinal		X

Laiterie de DBK		
Laitia Lait		
Fermier		

Source : notre enquête

Diagramme n°3 : Primes individuelles pour les meilleurs employés



Source : notre enquête

IV.3.2.2.2 Base du système de rémunération

Nous observons à partir de cette analyse que la base du système de rémunération diffère d'une entreprise à une autre.(voir tableau n°4 et la diagramme n°4) Trois items sont proposés pour cette pratique.

L'entreprise LAITIA, l'entreprise PATURAGE et l'entreprise TIFRA base leur rémunération sur les compétences professionnelles et sur la productivité individuelles et estime que c'est le système le plus juste et le plus productif.

Par contre l'entreprise LA FERMIER et l'entreprise MATINAL prennent en considération la qualification dans la rémunération leurs employés puisqu'elles considèrent que c'est la formation de l'individu qui indique sa rémunération.

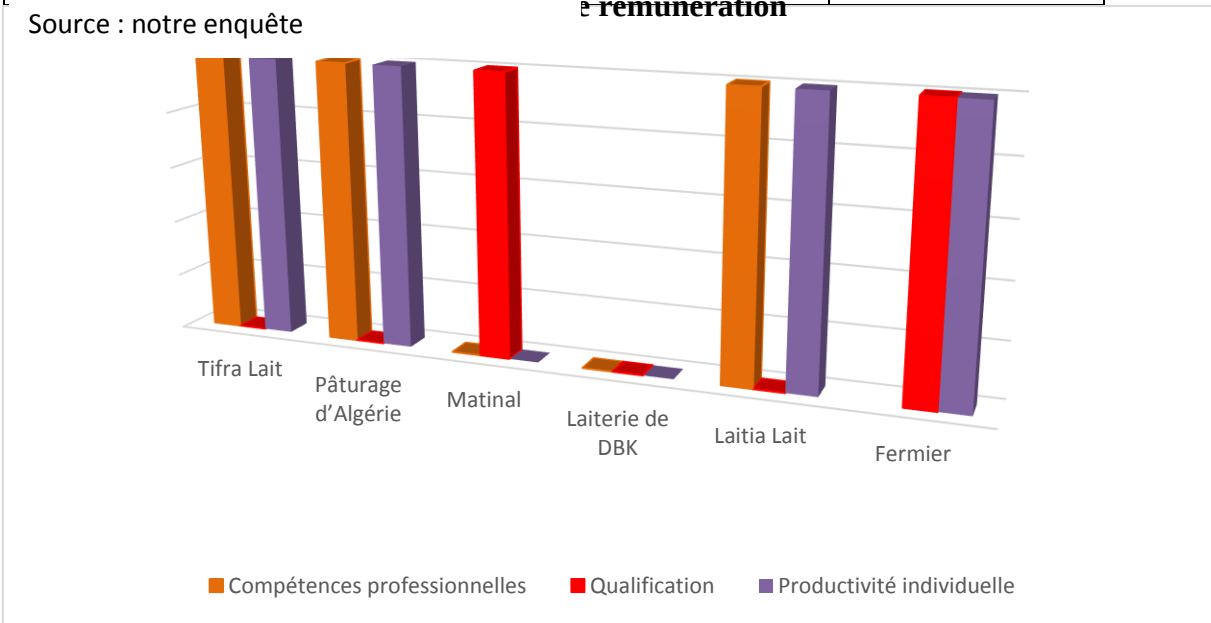
La laiterie de DBK, rémunère ses salariés selon une grille d'évaluation où elle prend en compte tous ces items et plus, et ceci s'explique à travers les conventions collectives signées avec l'Etat lors de sa privatisation.

Tableau n°4 : Base du système de rémunération

	Compétences professionnelles	Qualification	Productivité individuelle
Tifra Lait	X		X
Pâturage d'Algérie	X		X
Matinal		X	
Laiterie de DBK	X		
Laitia Lait			X
Fermier		X	X

Source : notre enquête

Diagramme n°4: Base du système de rémunération



Source : notre enquête

IV.3.2.2.3 Existence des avantages sociaux flexibles :

Notre analyse sur les avantages sociaux flexible démontre que les anciennes entreprises ayant un effectif important disposent de plusieurs avantages à savoir : le transport, les cantines, et mêmes les soins médicaux pour la laiterie de DBK. Ces avantages aident l'entreprise à fidéliser ses employés.

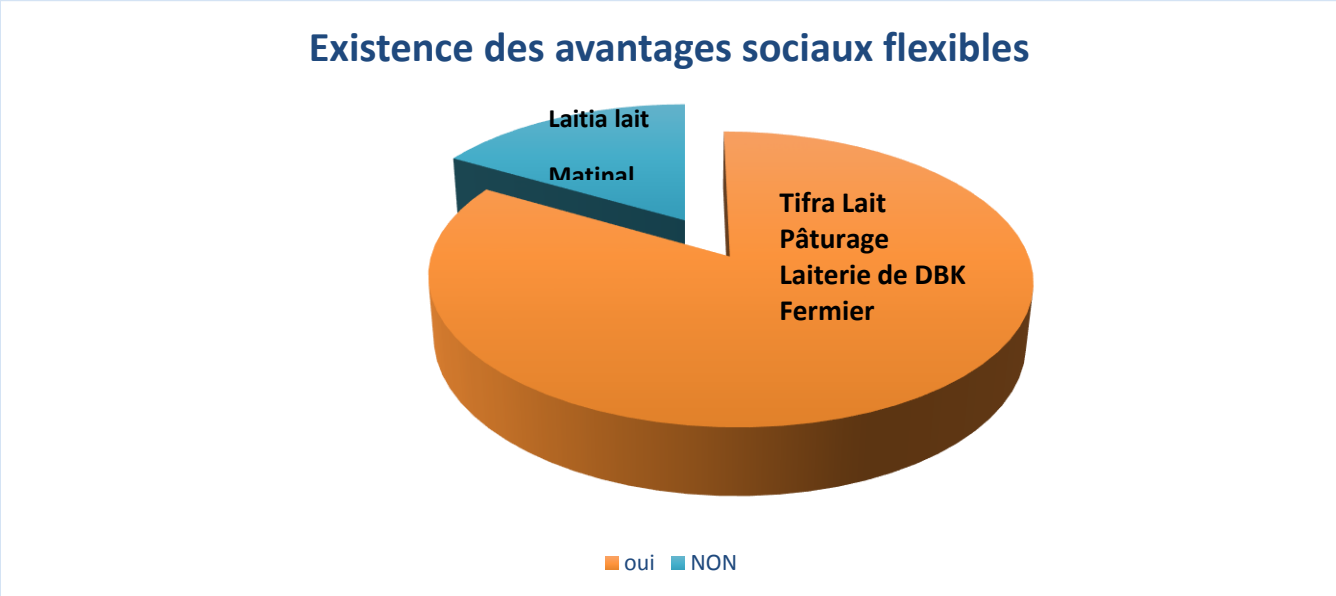
Tableau n°5 : Existence des avantages sociaux flexibles

	OUI	NON
Tifra Lait	X	
Pâturage d'Algérie	X	
Matinal		X
Laiterie de DBK	X	
Laitia Lait		X
Fermier	X	

Source : notre enquête

Le diagramme ci-dessous schématise notre analyse.

Diagramme n°5 : Existence des avantages sociaux flexibles



Source : notre enquête

- Nous pouvons conclure que la rémunération est une pratique importante pour la réussite et la performance de chaque entreprise.

IV.3.2.3 FORMATION

En ce qui concerne la formation, toutes les entreprises appliquent un système de formation qui répond aux besoins actuels ou futurs de l'entreprise et accordent une grande importance pour cette pratique, puisque c'est celle qui permet à l'entreprise de répondre aux nouvelles normes comptables ou de gestion et qui permet de maîtriser les nouvelles machines et les processus de productions. D'après notre interview avec les dirigeants des différentes entreprises, les formations sont obligatoires, l'Etat et les services de contrôle exigent qu'une partie du chiffre d'affaire de l'entreprise soit orienté vers les programmes de formations. Mais d'après cette étude sur le terrain, actuellement, les programmes de formation sont assurés par les fournisseurs. (Voir tableau …suivant)

IV.3.2.3.1 Existence de programmes de formation qui répondent aux exigences des postes

A travers les réponses aux questionnaires, nous observons l'existence de programmes de formation spécifiques aux employés permettant de remplir les exigences de leurs postes . (voir tableau n°6 et diagramme n°6)

Tableau n°6: Existence de programmes de formation qui répondent aux exigences des postes

	OUI	NON
Tifra Lait	X	
Pâturage d'Algérie	X	
Matinal	X	
Laiterie de DBK	X	
Laitia Lait	X	
Fermier	X	

Source : notre enquête

3.2 Existence de programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'organisation

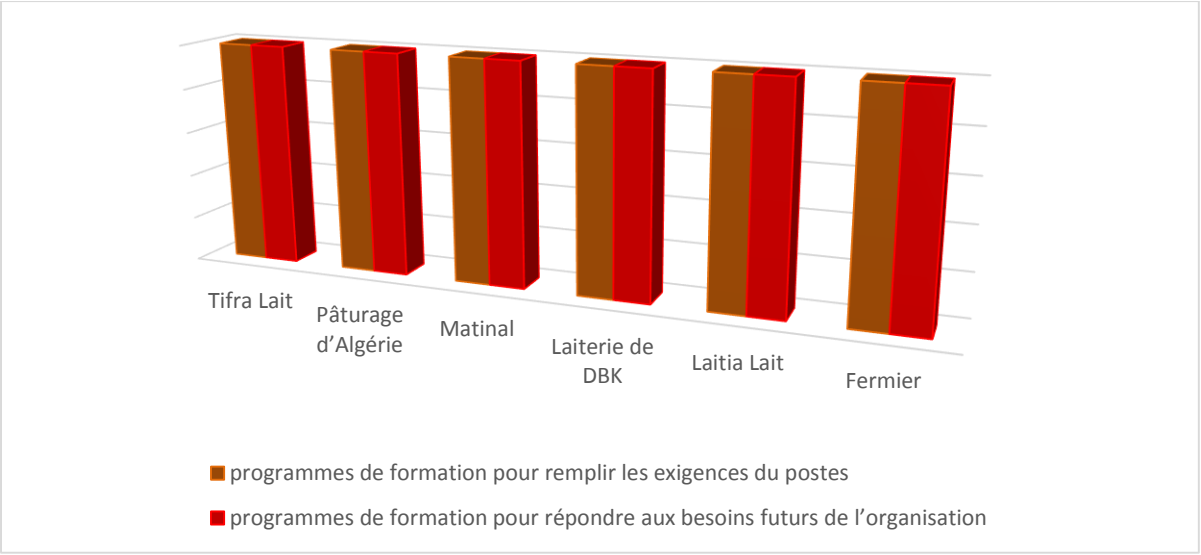
A partir de notre enquête nous observons que toues les entreprises (laiteries) étudiées utilisent des programmes de formation permettant de répondre aux exigences futurs. (Voir tableau n°6 et diagramme n°6)

Tableau n°7 : Existence de programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'organisation

	OUI	NON
Tifra Lait	X	
Pâturage d'Algérie	X	
Matinal	X	
Laiterie de DBK	X	
Laitia Lait	X	
Fermier	X	

Source : notre enquête

Diagramme n°6 existence de programmes de formation pour postes actuels et futurs.



Source : notre enquête

3.3 Formation du personnel lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie

Toutes les entreprises de notre échantillon d'étude ont répondu affirmatif pour l'utilisation de programmes de formation pour répondre aux besoins d'une nouvelle stratégie.

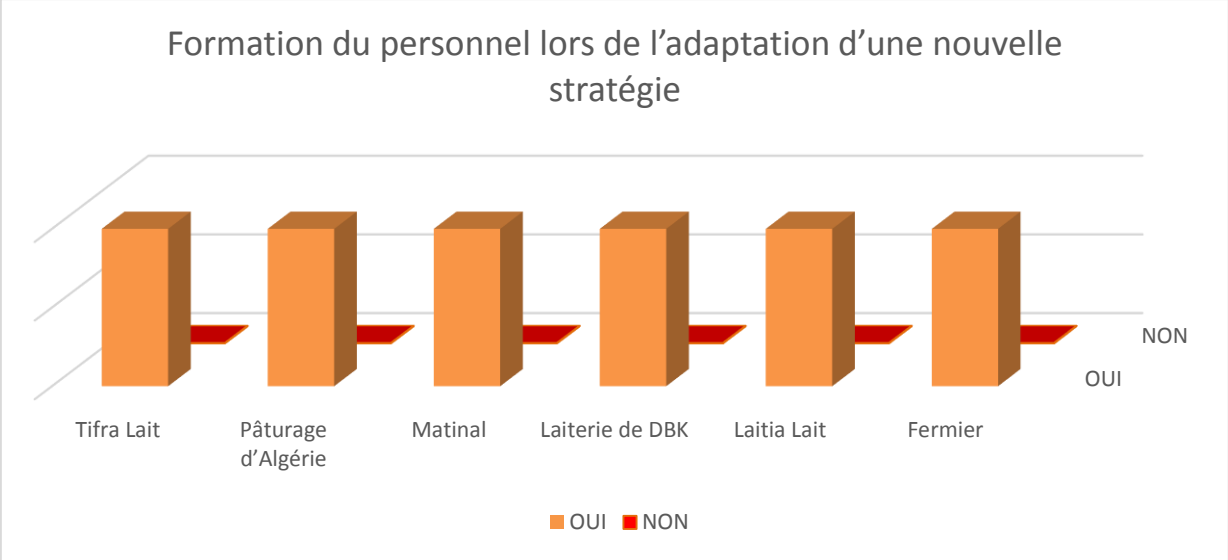
Tableau n° 8: Formation du personnel lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie

	OUI	NON
Tifra Lait	X	

Pâturage d'Algérie		
Matinal		
Laiterie de DBK		
Laitia Lait		
Fermier		

Source : notre enquête

Diagramme n°7 Formation du personnel lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie



Source : notre enquête

- On conclu donc que la formation est importante au sein d'une entreprise notamment, au sein des secteurs agro-alimentaires puisque y a un renouveau en matière de produits qui permet de convaincre et fidéliser les clients.

4. RECRUTEMENT

Le recrutement est une pratique très représentative pour l'entreprise et qui a un impact significatif et positif sur la performance de l'entreprise à savoir la performance économique puisque le recrutement influence directement sur la productivité.

4.1 Le recours au recrutement externe

L'analyse indique que toutes les entreprises enquêtées font recours au recrutement externe

Tableau n°9 : Le recours au recrutement externe

	OUI	NON

Tifra Lait	X	
Pâturage d'Algérie	X	
Matinal	X	
Laiterie de DBK	X	
Laitia Lait	X	
Fermier	X	

Source : notre enquête

4.2 Le recrutement le plus productif

Concernant le recrutement, les résultats montrent que toutes les entreprises optent pour un recrutement interne et externe (voire le diagramme au dessus). En matière de productivité, cinq de ces entreprise ont répondu que les 2 étaient productifs car le recrutement externe apporte une qualification, et le recrutement interne est productif à travers la connaissance, la confiance qu'il détient de son ancienneté.

L'entreprise TIFRA lait, estime que le recrutement l'externe est plus productif que l'interne et ce car cette dernière a une stratégie autre que les autres entreprises ; elle dispose d'un encadrement personnel très qualifié et très expérimenté, lors du recrutement, pour un poste précis, des qualifications précises sont exigées en assurant un compagnonnage. (voir le tableau n°10, et le diagramme n°9)

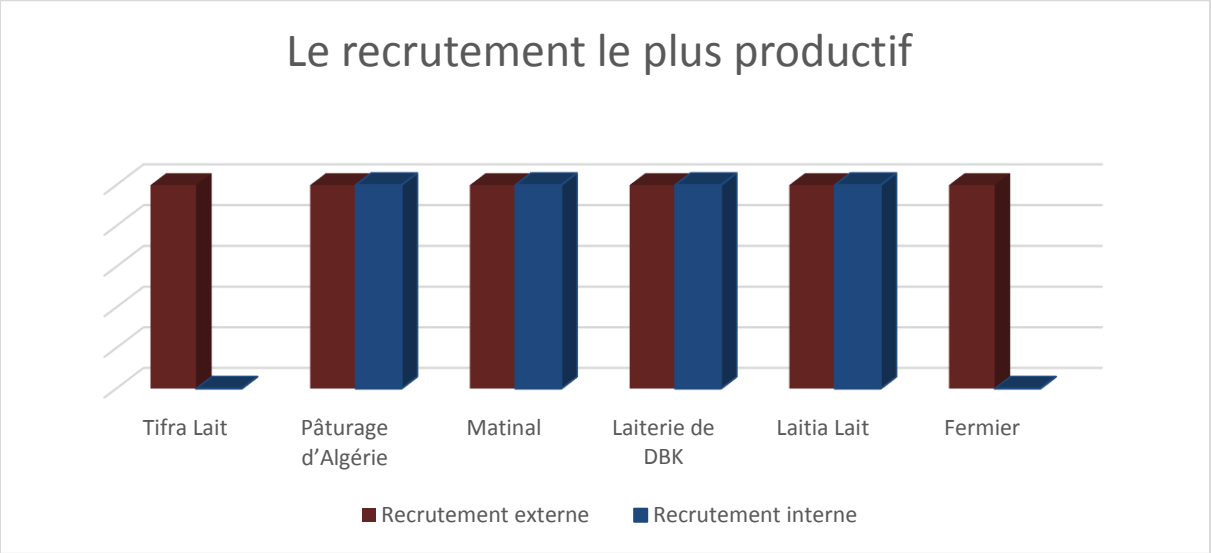
Tableau n°10 : Le recrutement le plus productif

	Recrutement externe	Recrutement interne
Tifra Lait	X	
Pâturage d'Algérie	X	X
Matinal	X	X
Laiterie de DBK	X	X
Laitia Lait	X	X
Fermier	X	

Source : notre enquête.

Le diagramme ci-dessous représente l'analyse du recrutement le plus productif.

Diagramme n°9 : Le recrutement le plus productif



Source : notre enquête

4.3 Durée des contrats appliqués

Nous constatons que la majorité des entreprises appliquent le contrat à durée indéterminée selon la réglementation en vigueur qui oblige cette application, le contrat à durée déterminée est appliqué uniquement sur une période d'essai (voir le tableau n°11 et le diagramme n°10). A l'exception de l'entreprise LAITIA lait, qui applique seulement les contrats à durée déterminée étant donné qu'elle est une nouvelle unité de production.

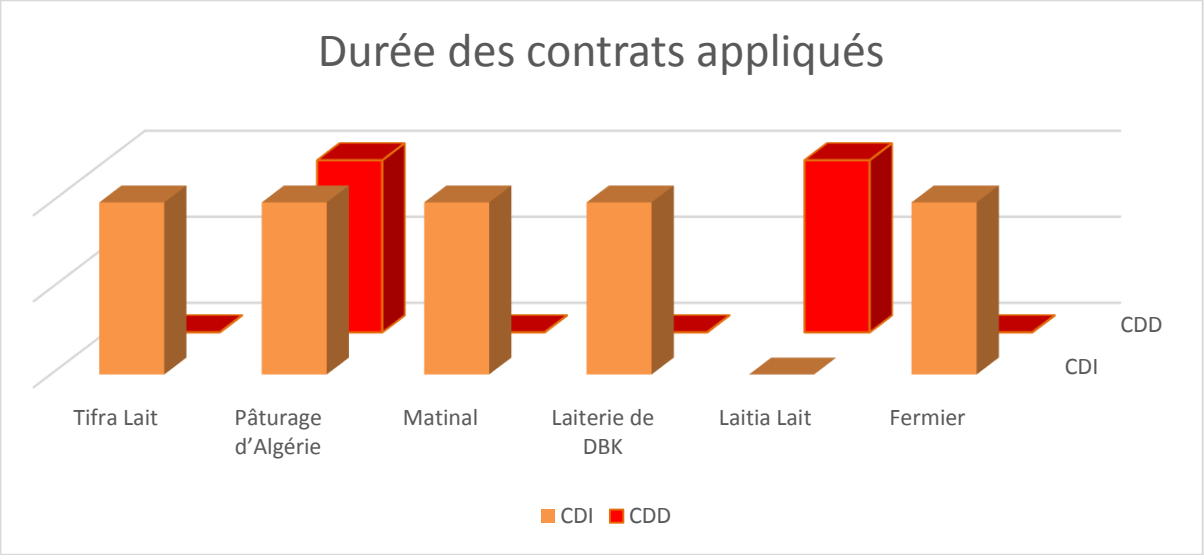
Tableau n° 11 : Durée des contrats appliqués

	CDI	CDD
Tifra Lait	X	
Pâturage d'Algérie	X	X
Matinal	X	
Laiterie de DBK	X	
Laitia Lait		X
Fermier	X	

Source : notre enquête

Les histogrammes suivant montrent cette analyse.

Diagramme n° 10 Durée des contrats appliqués



Source : notre enquête

4.4 Critères de sélection d'un candidat

Les résultats montrent aussi que les entreprise enquêtées utilisent un multitude de critères de sélection des candidats à l'exception la laiterie de DBK où le DRH estime que le CV du candidat est le meilleur critère de sélection puisqu' il englobe toutes les informations nécessaires. (Voir le tableau n°12)

Tableau n°12 : Critères de sélection d'un candidat

	CV	Expérience professionnelle	Motivation	Relations personnelles	Diplômes obtenus
Tifra Lait	✗	✗		✗	✗
Pâturage d'Algérie	✗	✗		✗	
Matinal		✗		✗	✗

Laiterie de DBK	X				
Laitia Lait	X	X			
Fermier	X	X	X		X

Source : notre enquête

4.5 Les sources de recrutement lors de l'adoption d'une nouvelle stratégie

Notre analyse démontre que les entreprises ont des sources de recrutement différentes mais la plus approuvé reste le recrutement externe (voir le tableau n°13).

Tableau n°13 : Les sources de recrutement lors de l'adoption d'une nouvelle stratégie

	Mutation	Recommandations du personnel	Promotion	Ancien employés	Recrutement externe
Tifra Lait	X				X
Pâturage d'Algérie	X	X	X	X	
Matinal	X		X		X
Laiterie de DBK				X	X
Laitia Lait			X		X
Fermier		X			X

Source : notre enquête.

IV.3.2.5. COMMUNICATION

5.1 Degrés d'implication du personnel

Notre analyse indique que les entreprises qui répondent aux normes internationales, ont un fort degré d'implication à savoir les entreprises : TIFRA, DBK, MATINAL, et ce car lorsqu'une entreprise est certifiée aux normes ISO l'une des conditions est le degré d'implication de ses employés. (Voir tableau n°14 et diagramme n°11)

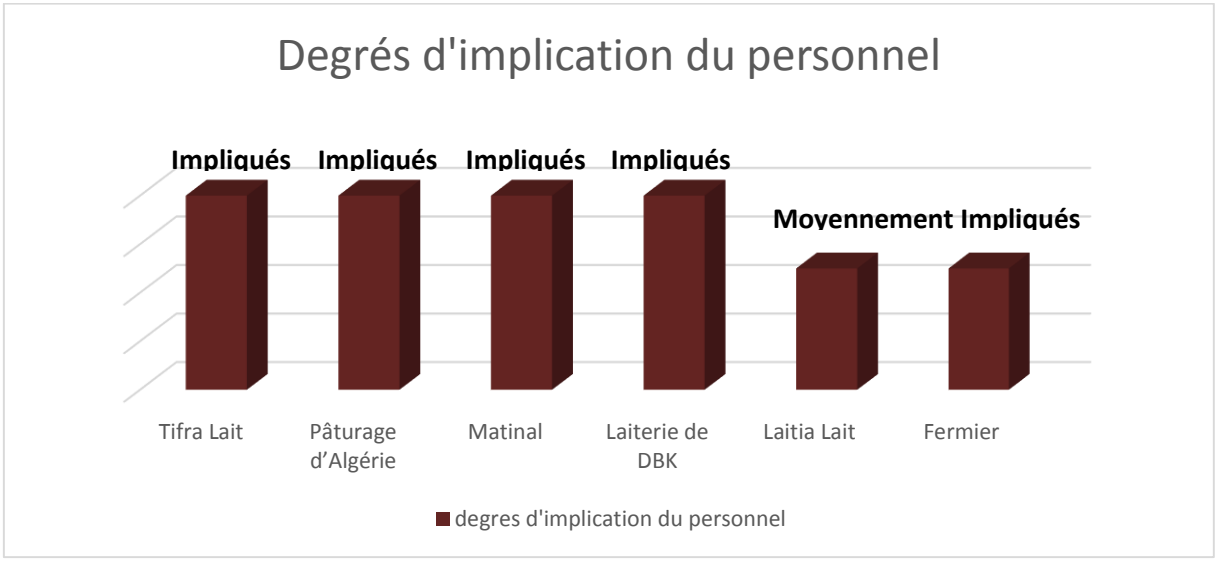
Tableau n°14 : Degrés d'implication du personnel

	Très impliqués	Impliqués	Moyennement impliqués	Peu impliqués	Pas du tout impliqués
Tifra Lait		X			
Pâturage d'Algérie		X			
Matinal		X			
Laiterie de DBK		X			
Laitia Lait			X		
Fermier			X		

Source : notre enquête

Le diagramme suivant schématise l'analyse faite ci-dessus

Diagramme n°11 : Degrés d'implication du personnel



Source : notre enquête

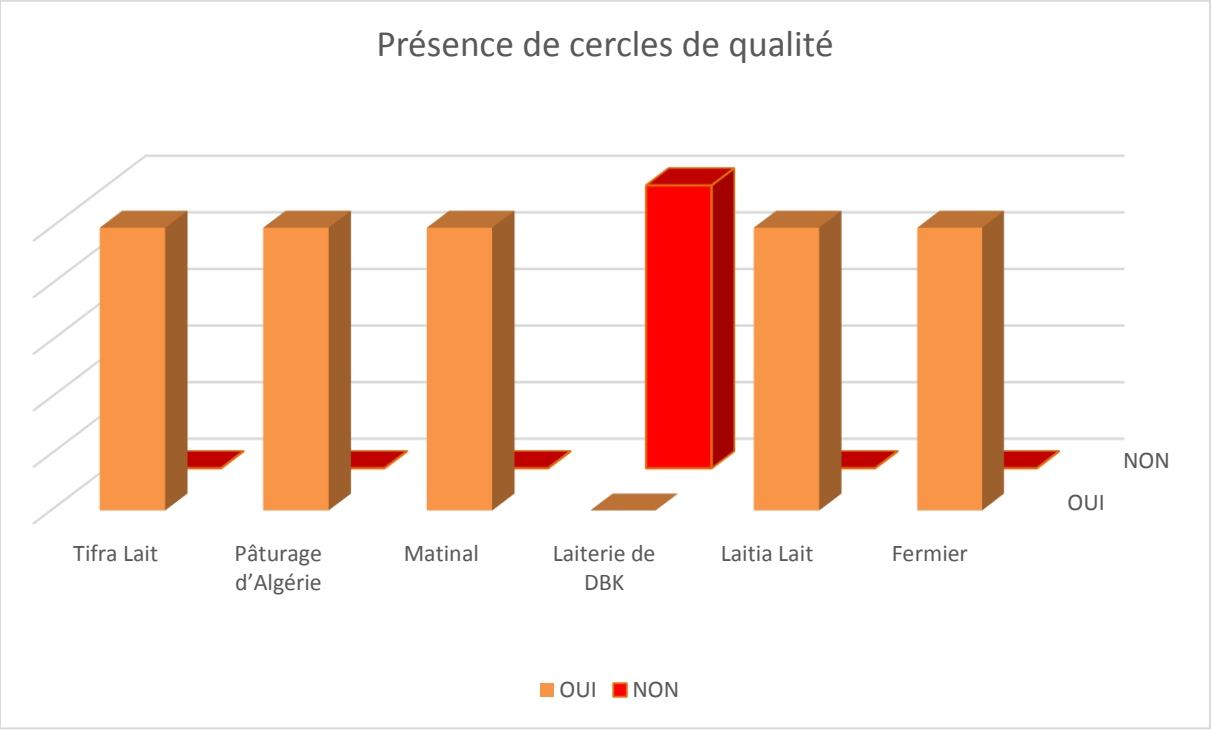
5.2 Présence de cercles de qualité

Tableau n° 15 : Présence de cercles de qualité

	OUI	NON
Tifra Lait	X	
Pâturage d'Algérie	X	
Matinal	X	
Laiterie de DBK		X
Laitia Lait	X	
Fermier	X	

Source : notre enquête

Diagramme n°12 : Présence de cercles de qualité



Source : notre enquête

- Fréquences de consultations avec les employés

Tableau n°16 Fréquences de consultations avec les employés

	Semaine	Mois	Trimestre	Année
Tifra Lait	X			

Pâturage d'Algérie				
Matinal				
Laitia Lait				
Fermier				

Source : notre enquête

Il semblerait que la signification de cercle de qualité n'a pas été comprit par les dirigeant répondants, à cet effet, Pour la présence de cercles de qualités la plupart des ont répondu affirmatif sauf l'entreprise de DBK (voir le tableau n°15 et le tableau n°16), le DRH a répondu que les réunions se tiennent mensuellement entre les membres de l'administration seulement.

5.3 La résolution des problèmes se fait à travers :

Nous remarquons que les entreprises ne dispose pas de cellules syndicales, tous les conflits se règlent administrativement étant donné la nature de propriété de ces entreprises étudiées (entreprises privées).

Tableau n°17 : La résolution des problèmes

	Cellule syndicale	Administrativement
Tifra Lait		
Pâturage d'Algérie		
Matinal		
Laiterie de DBK		
Laitia Lait		
Fermier		

Source : notre enquête

5.4 Occupation de poste de niveaux supérieurs à titre temporaire.

Faire appel à des employés pour travailler dans d'autres postes de niveaux supérieurs à titre temporaire est une activité au sein de toutes les entreprises. En premier lieu cela s'avère être une obligation au niveau des entreprises enquêtées et en deuxième lieu ces entreprises estiment qu'un poste vacant sans employé n'est pas productif.

- A travers l'étude de terrain, il semble que la communication est un axe important au sein d'une entreprise, il exerce un grand impact sur la

performance des employés qui se répercute sur la performance de l'entreprise car lorsqu'un employé est écouté et considéré il apportera plus à son entreprise

6. INFORMATION

6.1 Partage des informations relatives aux décisions stratégiques avec les employés

Notre analyse indique que les informations relatives à la stratégie ne sont pas vraiment divulguées au sein des entreprises. Les dirigeants et les propriétaires estiment que ce sont des informations qui dépassent le niveau de quelques employés à savoir les ouvriers. (Voir le tableau n18.)

Tableau n°18 : partage d'informations stratégiques avec les employés

	OUI	NON
Tifra Lait		X
Pâturage d'Algérie	X	
Matinal		X
Laiterie de DBK		X
Laitia Lait		X
Fermier		X

-
- Degrés de partage de ces informations pour les entreprises ayant répondu «OUI »

Tableau n°19 : Degrés de partage des informations stratégiques aves les employés

	Très informés	Informés	Peu informés
Pâturage d'Algérie			X
Laitia Lait			

Source : notre enquête.

6.2 Partage des informations financières avec les employés

Dans les entreprises enquêtées, Les informations financières ne sont pas divulguées pour les employés, à l'exception de l'entreprise DBK qui a gardé le même personnel lors de sa privatisation disposant d'un guide de travail où apparait une clause stipulant que les comités de participation obligent les entreprises à donner les informations financières aux employés chaque trimestre.

Tableau n°20 : Partage des informations financières avec les employés

	OUI	NON
Tifra Lait		X
Pâturage d'Algérie		X
Matinal		X
Laiterie de DBK	X	
Laitia Lait		X
Fermier		X

6.3 Partage des informations relatives aux nouveaux produits avec les employés

La majorité des entreprises enquêtées informent leur employés des nouveaux produits lancés ou à lancer étant donné que les employés forment le comité de dégustation des nouveaux produits. C'est une information qui ne semble pas être récurrente pour les entreprises mais au contraire plus elle est divulguée, mieux c'est. (Voir le tableau n 21 et tableau n°22 et le diagramme n°13)

Tableau n°21 : Partage des informations relatives aux nouveaux produits avec les employés

	OUI	NON
Tifra Lait	X	
Pâturage d'Algérie	X	
Matinal	X	
Laiterie de DBK	X	
Laitia Lait	X	
Fermier	X	

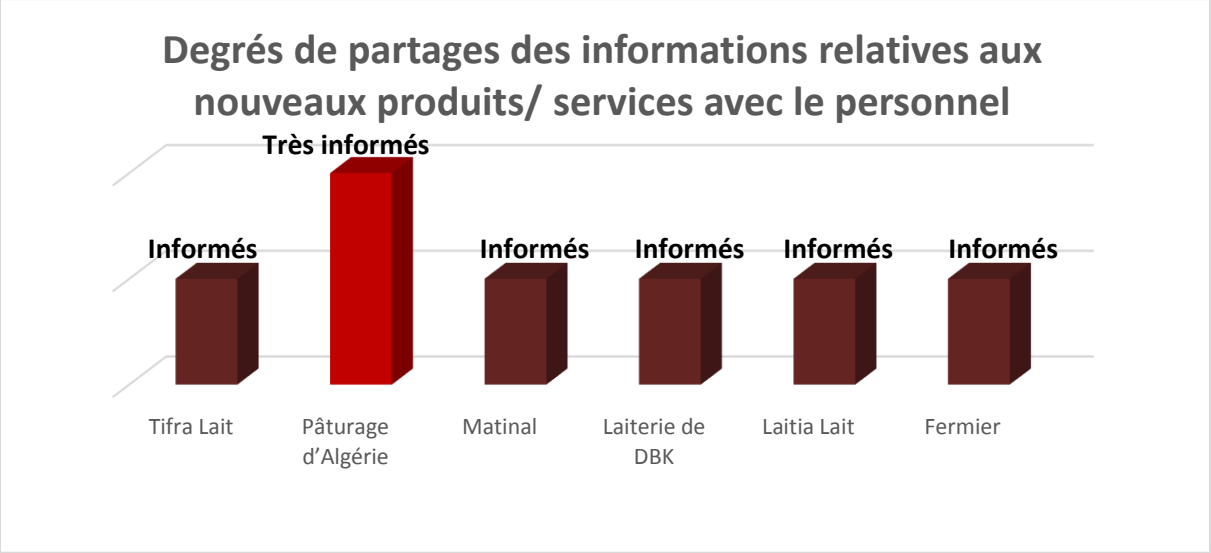
- Degrés de partage de ces informations

Tableau n°22 : Degrés de partage des informations relatives au nouveau produit avec les employés

	Tres informés	Informés	Peu informés
Tifra Lait		X	
Pâturage d'Algérie	X		
Matinal		X	
Laiterie de DBK		X	
Laitia Lait		X	
Fermier		X	

Source : notre enquête

Diagramme n°13 : degré de partage des informations relatives au nouveau produit



Source : notre enquête.

6.4 Partage des informations relatives à la concurrence

Les informations relatives à la concurrence ne sont pas partagées avec les employés (voir tableau n°23) sauf avec les livreurs car d'après notre étude sur le terrain, d'une part les employés ne sont pas intéressés et d'autre part les entreprises ne voient aucune rentabilité venant du partage de cette information.

Tableau n°23 : partage des informations relatives à la concurrence avec les employés

	OUI	NON
Tifra Lait		✗
Pâturage d'Algérie		✗
Matinal		✗
Laiterie de DBK		✗
Laitia Lait		✗
Fermier		✗

Source : notre enquête.

- L'information en tant que variable influente sur la performance, n'est pas une pratique au sein de notre échantillon d'entreprises. nous estimons c'est une pratique non-significative sur la performance de l'entreprise.

A partir de ces comparaisons en matière de l'application des pratiques de GRH au sein des différentes entreprises étudiées, nous allons essayer d'analyser l'impact de ces pratiques à travers les réponses concernant la dernière phase du questionnaire qui est la performance.

IV.3.1.3. La performance de l'entreprise

IV.3.3. 1. La performance sociale

L'enquête a révélée que la majorité des employés sont mobilisés pour la réalisation des objectifs de leurs entreprises. Le degré de satisfaction des employés est élevé, à l'exception de l'entreprise LA FERMIER où nous remarquons que la neutralité des employés vis-à-vis de la question relative au degré de satisfaction.(voir le tableau n°24, tableau n° 25 et diagramme n°14)

1.1 Degrés de satisfaction des employés

Tableau n°24 : Degrés de satisfaction des employés

	Tout à fait satisfait	satisfait	neutres	Peu satisfaits	Pas du tout impliqués
Tifra Lait		X			
Pâturage d'Algérie		X			
Matinal		X			
Laiterie de DBK		X			
Laitia Lait		X			
Fermier			X		

Source : notre enquête

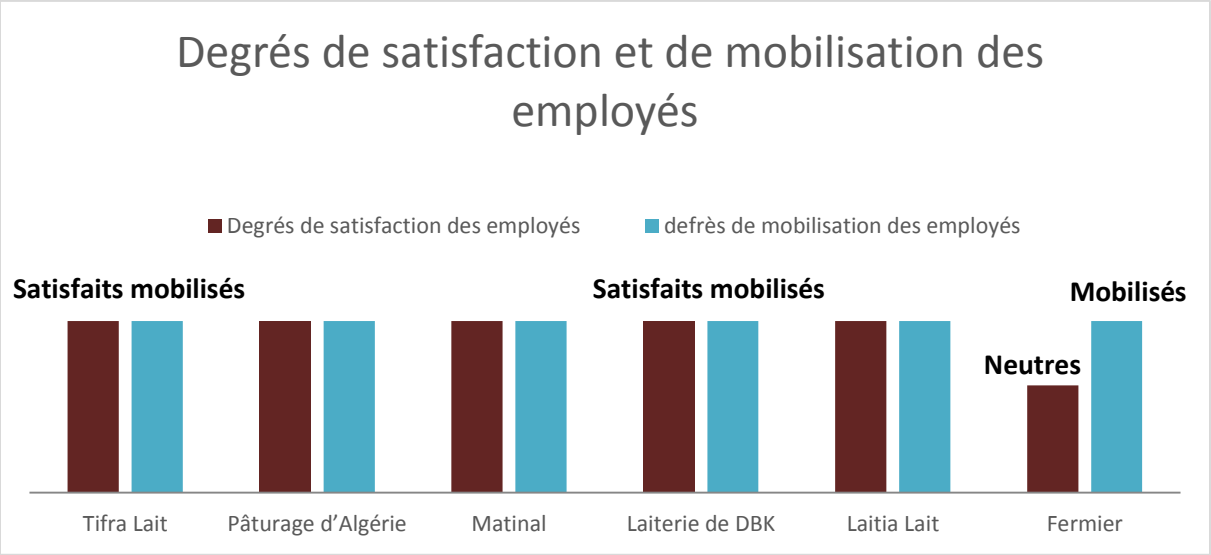
1.2 Degrés de mobilisation des employés

Tableau n° 25 : Degrés de mobilisation des employés

	Tres mobilisés	mobilisés	Plutôt mobilisés	Peu mobilisés	Pas du tout mobilisés
Tifra Lait					
Pâturage d'Algérie					
Matinal					
Laiterie de DBK					
Laitia Lait					
Fermier					

Source : notre enquête.

Diagramme n°14 Degrés de satisfaction des employés et degrés de mobilisation



Source : notre enquête

1.3 Nombre de plaintes des employés

S'agissant du nombre de plaintes des employés, l'étude a montré la relative importance des plaintes des employés. (voir le tableau n26 et le diagramme n°15). Les dirigeants des entreprises estiment que la majorité de leurs employés sont satisfaits par rapport au climat de travail et à la rémunération ce qui explique le départ restreint des employés et le nombre limité de licenciement.

Tableau n°26 : Nombre de plaintes des employés

	Très important	important	Plutôt important	Peu important	Pas du tout important

Tifra Lait					X
Pâturage d'Algérie				X	
Matinal				X	
Laiterie de DBK				X	
Laitia Lait					X
Fermier					X

Source : notre enquête.

1.4 Le taux d'absentéisme des employés

En ce qui concerne le taux d'absentéisme, l'analyse nous indique que la majorité des entreprises enquêtées ont un taux d'absentéisme relativement faible à l'exception de la l'entreprise LAITIA LAIT qui est une nouvelle unité de production où l'absentéisme et plutôt important.(voir le tableau n°27 et le diagramme n°15)

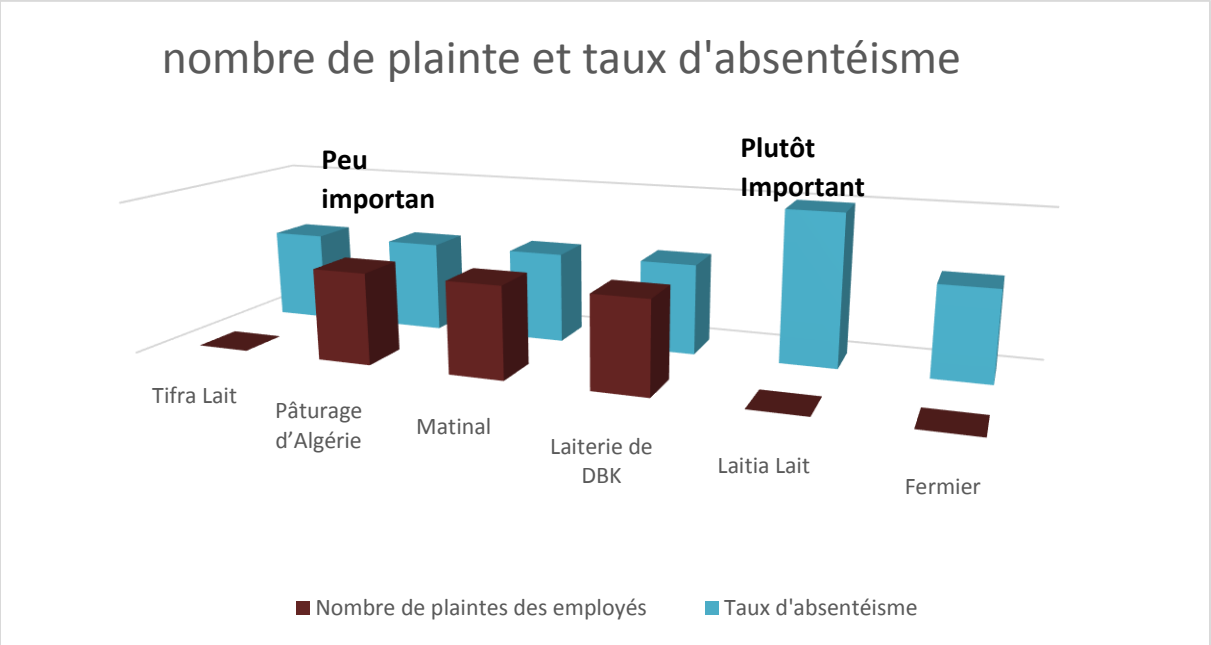
Tableau n°27 : Le taux d'absentéisme des employés

	Très important	important	Plutôt important	Peu important	Pas du tout important
Tifra Lait				X	
Pâturage d'Algérie				X	
Matinal				X	
Laiterie de DBK				X	
Laitia Lait			X		
Fermier				X	

Source : notre enquête.

Le diagramme ci-dessous nous explique les analyses portant sur le nombre de plainte et le degré d'absentéisme à travers des histogrammes

Diagramme n°15 : nombre de plainte et taux d'absentéisme



Source : notre enquête

1.5 Taux de rotation de la main d'œuvre

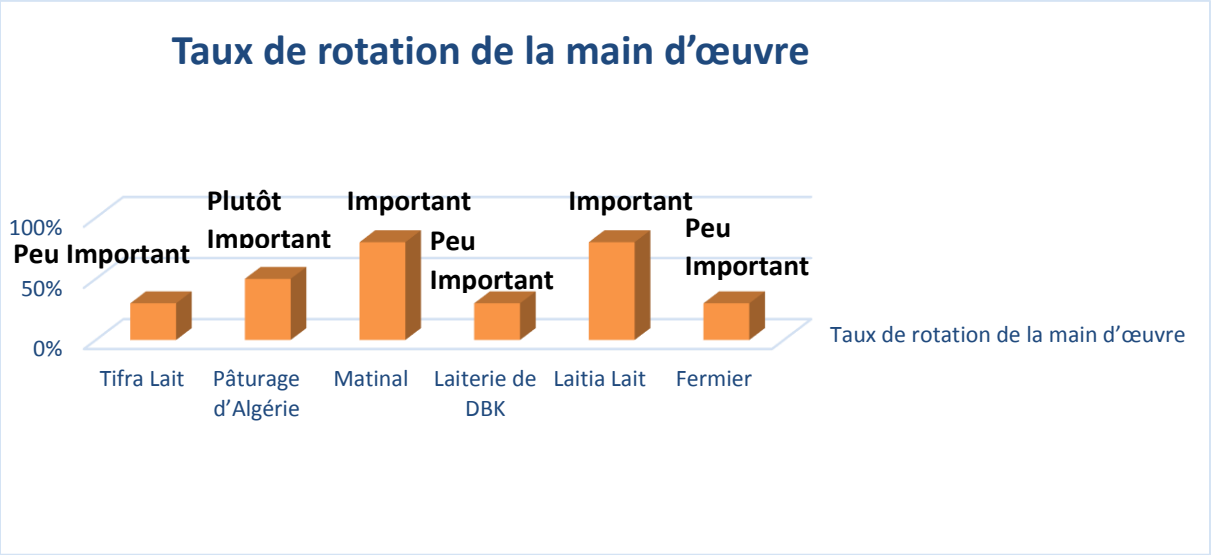
En ce qui concerne le taux de rotation de la main d'œuvre, l'étude révèle que dans la majorité des entreprises enquêtées que le taux est peu important à l'exception de l'entreprise MATINAL et LAITIA LAIT où nous constatons taux de rotation important de la main d'œuvre. (Voir le tableau n°28 et diagramme explicatif n°16)

Tableau n°28 : Taux de rotation de la main d'œuvre

	Très important	important	Plutôt important	Peu important	Pas du tout important
Tifra Lait				X	
Pâturage d'Algérie			X		
Matinal		X			
Laiterie de DBK				X	
Laitia Lait		X			
Fermier				X	

Source : notre enquête

Diagramme n°16 : Taux de rotation de la main d'œuvre



Source : notre enquête

2. Performance économique

2.1 Degré de Productivité des employés

On remarque que dans les entreprise enquêtées le taux de productivité est élevé (voir le tableau n°29) qui s'explique par le degré élevé de satisfaction des employés tel qu'il est expliqué et démontré dans le tableau n°24 (degré de satisfaction)

Tableau n°29 : Degré de Productivité des employés

	Très Productifs	Productifs	Plutôt Productifs	Peu Productifs	Pas du tout Productifs
Tifra Lait		X			
Pâturage d'Algérie		X			
Matinal		X			
Laiterie de DBK		X			
Laitia Lait		X			
Fermier		X			

Source : notre enquête.

2.2 Degrés de satisfaction des clients

En se référant aux réponses des dirigeants des entreprises enquêtées, le degré de satisfaction des clients est élevé (voir le tableau n°30) qui s'explique par le rapport qualité prix de ces entreprises.

Tableau n°30 : Degrés de satisfaction des clients

	Tout à fait satisfait	satisfait	neutres	Peu satisfaits	Pas du tout impliqués
Tifra Lait		X			
Pâturage d'Algérie		X			
Matinal		X			
Laiterie de DBK		X			
Laitia Lait		X			
Fermier		X			

Source : notre enquête.

3. Performance financière

Concernant la performance financière des entreprises enquêtées, il s'avère que la rentabilité et la marge de profit sont élevées (voir le tableau n°31, le tableau n°32et le diagrammen°17) vu que l'offre ne satisfait jamais la demande sur le marché.

3.1 Rentabilité

Tableau n°31 : Estimation de la rentabilité

	Très Forte	Forte	Moyenne	Faible	Très faible
Tifra Lait		X			
Pâturage d'Algérie			X		
Matinal			X		
Laiterie de DBK		X			
Laitia Lait		X			
Fermier		X			

Source : notre enquête

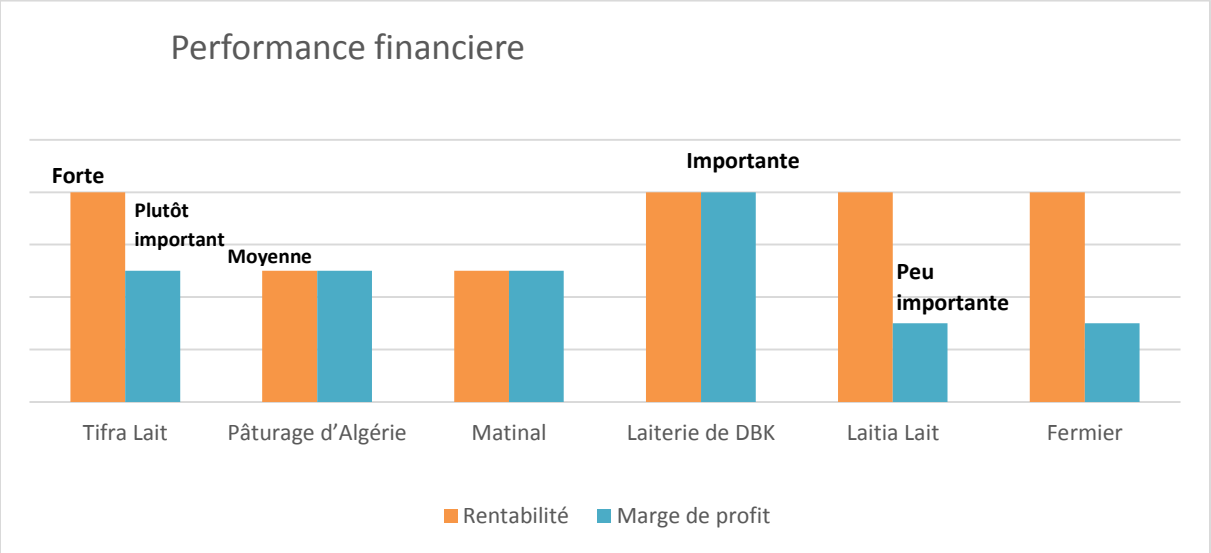
3.2 Marge de profit

Tableau n°32 : estimation de la marge de profit

	Très importante	importante	Plutôt importante	Peu importante	Pas du tout importante
Tifra Lait			X		
Pâturage d'Algérie			X		
Matinal			X		
Laiterie de DBK		X			
Laitia Lait				X	
Fermier		X			

Source : notre enquête

Diagramme n° 17 : performance financière



Source : notre enquête

4. Performance organisationnelle

La performance organisationnelles s'explique à travers le degré d'innovation et de nouveauté dans le produit et dans le processus de production élevé (voir le tableau n°33, le tableau n°34 et le diagramme n°18) ceci se reflète à travers le nombre de nouveaux produits lancés sur le marché.

4.1 Degrés d'innovation

Tableau n°33 : Degrés d'innovation des entreprises enquêtées

	Très élevé	élevé	Moyennement élevé	Peu élevé	Pas du tout élevé
Tifra Lait		X			
Pâturage d'Algérie		X			
Matinal		X			
Laiterie de DBK			X		
Laitia Lait			X		
Fermier			X		

Source : notre enquête

4.2 Degrés de nouveauté de produit

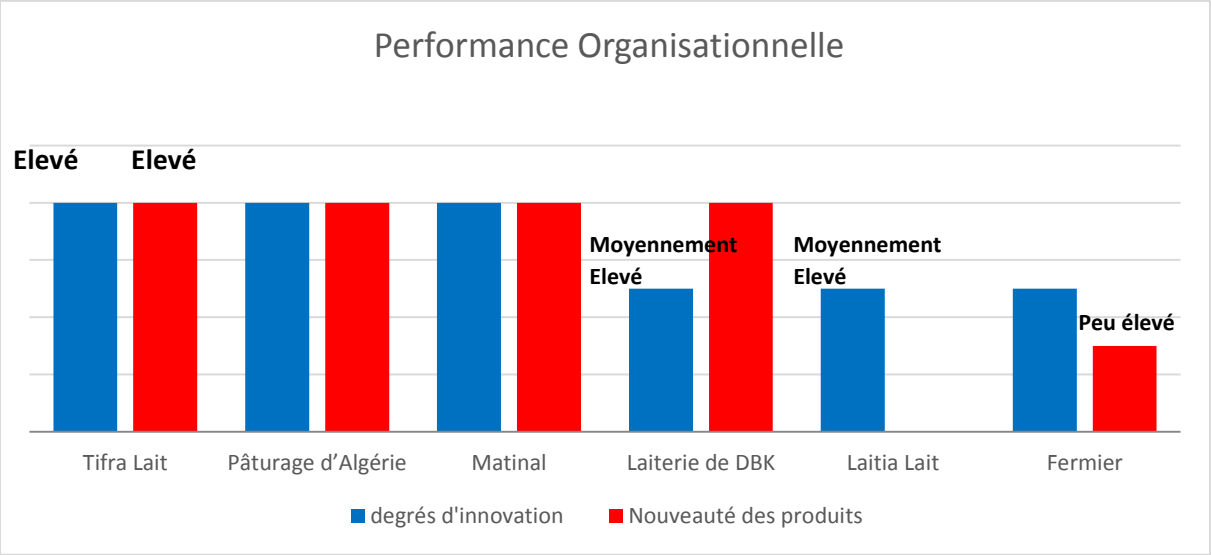
Tableau n°34 : Degrés de nouveauté de produit des entreprises enquêtées

	Très élevé	élevé	Moyennement élevé	Peu élevé	Pas du tout élevé
Tifra Lait		X			
Pâturage d'Algérie		X			
Matinal		X			
Laiterie de DBK		X			
Laitia Lait					
Fermier				X	

Source : notre enquête.

Le diagramme ci-dessous nous éclaire sur notre analyse portant sur degré d'innovation et de nouveauté des produits (performance organisationnelle).

Diagramme n°18 : performance organisationnelle



Source : notre enquête.

IV.3.1.2 Synthèse des résultats de l'enquête :

Cette enquête avait pour but de vérifier l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale, économique et financière des entreprises.

Notre échantillon de mesure contenait à la fois de grandes entreprises, de petites entreprises et des moyennes entreprises ayant chacune sa nature de propriété et sa propre stratégie d'affaire et activant au sein d'un même contexte qui les met sous des pressions politiques et culturelles. A partir des différences observées dans les réponses des dirigeants de ces différentes entreprises enquêtées, nous constatons que les pratiques de GRH différent en fonction de ces facteurs de contingence interne et externes. Ce qui confirme notre sous-hypothèse qui stipulait que « les pratiques de GRH diffèrent selon la taille, l'âge de l'entreprise et la nature de propriété ».

Nous retenons aussi de cette enquête que la stratégie d'affaire trace les pratiques de gestion des ressources humaine à appliquer car c'est pour l'atteinte des objectifs fixés par la stratégie d'affaire que l'entreprise met en place les pratiques de gestion des ressources humaines à savoir le recrutement, la rémunération et la formation. Ce qui nous permet de répondre et de confirmer l'hypothèse n°2 : « les pratiques de GRH utilisées par les entreprises varient-elles en fonction de la stratégie d'affaire et dans l'affirmative, les différentes situations observées permettent-elles d'atteindre des niveaux comparables de performance ? »

Notre hypothèse voulant que différentes pratiques de gestion des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance des entreprises s'avère supportée par les résultats obtenus, plusieurs des pratiques étudiées apparaissant clairement associées à une amélioration

de la performance des entreprises participant à l'étude. Toute fois, notre enquête nous amène à conclure qu'une entreprise ayant atteint la performance requise, améliore ses pratiques de gestion des ressources humaine en l'occurrence la rémunération et la formation.

Cependant, La fameuse question consistant à savoir si les entreprises affichent une meilleure performance parce qu'elles appliquent davantage des pratiques de gestion des ressources humaines ou si elles appliquent davantage de pratiques parce qu'elles sont plus performantes, demeure entière.

Conclusion

Globalement, nos résultats en premier lieu, vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres chercheurs quant aux effets positifs que peuvent exercer, sur la performance d'entreprises, les pratiques d'analyse des emplois (Lacoursière 2001), d'accueil (Mikkelsen et Folman,1983), d'évaluation du rendement (Delery et Doty, 1996; Arcand, 2000; Lacoursière, 2001), de rémunération incitative (Wagar, 1998; Barrette et Simeus,1997; Berg, 1999; Arcand, 2000), de formation (Liouville et Bayad, 1995;Patterson et al., 1998). En second lieu, ils insistent sur le rôle et l'importance de la complémentarité des pratiques de GRH dans la prédiction de la performance organisationnelle.

Conclusion du chapitre

Les résultats obtenus lors de la collecte de données font ressortir des éléments qui ne sont pas à négliger dans la compréhension du lien entre les pratiques de GRH et la performance. Les multiples analyses ont permis une lecture approfondie des entreprises et de leurs pratiques.

Les six entreprises dispose d'un bon potentiel humain notamment les deux entreprises TIFRA et la laiterie de DRAA BEN KHEDDA qui disposent chacune d'un corps administratif à haut potentiel que ce soit du côté expérience ou qualification. Ce qui les pousse à être plus performantes et plus productives par rapport aux autres.

Nous avons conclu que les pratiques de motivation en matière de rémunération sont beaucoup plus présentes dans les petites entreprises nouvellement lancées (LAITIA, MATIANL) et ce pour fidéliser leurs employés. En ce qui concerne les autres entreprises la rémunération reste fixe accompagnée par des primes collectives mais jamais individuelles.

En ce qui concerne l'information, au sein des six entreprises étudiées, aucune d'elles n'informe ses ouvriers en matière de stratégie appliquée ou à appliquer, et aucune ne communique ses informations financières ou concurrentielles pour ses employés ; les dirigeant estiment que ce sont des informations qui dépassent les employés.

Il en résulte une difficulté significative d'aligner les pratiques de GRH aux objectifs de l'entreprise et surtout à sa stratégie d'affaire. Même si Les six entreprises elles ne sont pas dans des contextes similaires, n'investissent que très peu sur le plan du développement des compétences malgré le fait qu'elles établissent comme stratégique d'offrir un produit respectant les plus hautes normes de qualité de l'industrie.

Une autre carence au niveau des pratiques de GRH se situe au niveau de l'évaluation de la performance des individus. Pratiquement inexistante et ayant un impact nul, dans la majorité des entreprises étudiées, ce qui prouve que les dirigeants ne sont pas en mesure de mettre de la valeur sur l'importance d'atteindre les objectifs en mobilisent les troupes de façon à augmenter la performance. Cependant, il n'existe aucune évaluation formelle afin de suivre le travail des employés d'une manière soutenue et l'appréciation des performances consiste seulement à valider l'atteinte des objectifs fixés, ce qui peu sembler minimaliste comme application.

La raison principale pouvant expliquer un tel phénomène est le manque d'engagement des propriétaires-dirigeants dans le rôle de la fonction RH au sein de la firme. Ce manque d'engagement résulte donc d'un paradigme soutenant le peu d'importance stratégique de la fonction RH et ce qui démontre le plus cette carence c'est l'absence de la planification de la main d'œuvre. À l'intérieur des six firmes, il n'existe aucune gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et aucun processus pour identifier les postes névralgiques ni le potentiel de risque quant à la possibilité de perdre des ressources humaines et leur expertise. Dans la mesure où la formation est offerte sur le tas et nécessite plusieurs semaines avant d'être en mesure d'atteindre les quotas de production, cela vient sans aucun doute les fragiliser et les rendre plus vulnérables.

Bref, suite aux l'analyses effectuées, la faille majeure qui vient expliquer le manque d'importance accordé aux pratiques de GRH se situe au niveau des dirigeant. Le manque de planification stratégique et le peu de partage de la vision organisationnelle provoque des carences quant à la définition des objectifs et des pratiques de gestion à mettre en place. Dans un contexte où les paramètres financiers, socio-économiques et légaux se sont complexifiés, ces carences deviennent une faiblesse majeure qui sous-tend un manque de performance.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une démarche conceptuelle et méthodologique afin de vérifier les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines, et la performance de l'organisation en prenant en compte les facteurs de l'environnement interne et externe. Pour présenter notre modèle de recherche, plusieurs éléments ou variables ont été utilisés tels que : la gestion stratégique des ressources humaines, les facteurs de contingence et la performance de l'entreprise.

L'objectif de cette conclusion est de faire un bilan dans lequel nous mettons en évidence les principaux apports théoriques, les applications possibles de nos résultats dans la pratique. Nous présenterons également les limites et les prolongations de cette recherche.

Le premier apport de cette recherche vise à contribuer, d'un point de vue théorique, à l'avancement des connaissances en matière de gestion des ressources humaines en s'intéressant au rôle des ressources humaines et leur apport à la performance dans les entreprises algériennes. L'apport théorique de cette étude intéresse autant la communauté d'affaires que la communauté universitaire en Algérie et plus précisément l'université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou.

Cette étude repose sur une revue critique de la littérature qui nous a amené à élaborer notre modèle de recherche. En effet, notre cadre conceptuel provient de plusieurs sources théoriques comme la théorie de la contingence, la contingence de la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise. Notre recherche s'attache à apprécier de la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise (Garand, 1993) sous l'influence des facteurs environnementaux internes et externes en Algérie.

Afin de construire le cadre conceptuel de cette recherche, nous avons présenté dans un premier temps les écoles théoriques principales qui soulignent le rôle central des ressources humaines dans la vie des entreprises et la capacité de celles-ci à fournir un avantage compétitif durable. Pour cela, nous avons discuté des fondements de ces théories, plus particulièrement à travers la théorie des ressources afin de répondre à notre question de recherche. Ces dernières nous amènent également à étudier des approches empiriques qui proviennent en majorité des travaux en gestion stratégique des ressources humaines qui s'attachent à montrer le lien entre la GRH et la performance de l'organisation. En effet, notre recherche empirique démontre qu'il existe une relation significative de certaines pratiques de GRH et la performance de l'entreprise.

En accord avec nos résultats, nous pouvons conseiller aux entreprises algériennes d'appliquer les pratiques de GRH afin d'améliorer leurs performances.

Concernant la théorie de la contingence, cette dernière nous amène à comprendre que La GRH s'inscrit donc dans une logique d'institution, de législation, de règle, d'usages ou de routines qui dépasse le simple jeu des forces du marché ; les pratiques de GRH sont, par conséquent, formalisées et encastrées dans des sphères sociales, économiques, culturelles ou historiques en relation avec un contexte politique et dépendantes des facteurs organisationnels tel que la taille et la stratégie de l'entreprise et des facteurs humains tel que la vision du dirigeant et la nature de propriété.

Il nous semble avoir, dans cette thèse, justifié le choix de la théorie de la contingence dans nos axes d'analyse et son application dans notre recherche. En effet, les résultats de notre recherche empirique confirment certaines de nos hypothèses en démontrant qu'il existe partiellement un lien entre les facteurs de l'environnement interne et externe.

Les résultats de notre étude doivent permettre aux dirigeants d'appliquer des pratiques de GRH afin de créer un avantage compétitif et de maintenir la performance des entreprises. Par ailleurs, notre étude empirique montre également que les entreprises peuvent améliorer durablement leurs performances en prenant en compte des différentes pratiques de GRH selon la stratégie d'affaires. De même, il serait important de mentionner que ce sont en réalité les indicateurs de performance qui suscitent certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Par exemple, il est peu probable qu'une entreprise décide de d'assurer plus d'avantages sociaux flexibles à ses employés uniquement parce qu'elle a un taux de rentabilité élevé.

Malgré les apports de cette recherche, une première limite réside dans la démarche de construction de l'échantillon de recherche qui réduit la possibilité de généralisation de nos résultats. En effet notre échantillon référence, est caractérisé par un nombre d'observations relativement faible (limité à 06 entreprises) et s'est limité à un seul secteur d'activité (production de lait et de produits laitiers). Ceci ne nous permet pas de généraliser les résultats obtenus.

Notre étude s'est basée sur une méthode qualitative qui permet d'approcher la connaissance du réel à laquelle nous avons été confrontés et qui ne rejette pas l'apport quantitatif mais qui ne nous procure pas des résultats à caractère objectif contrairement à l'étude quantitative.

En évoquant les limites de notre recherche, celles-ci nous permettent d'ouvrir un certain nombre de prolongements. Ces approfondissements sont d'ordre théorique et méthodologique.

Face à la diversité des pratiques de gestion des ressources humaines, nous avons circonscrit notre étude à six dimensions seulement. Nous retiendrons dans nos prochaines recherches, la nécessité d'introduire d'autres variables du management des ressources humaines afin de comprendre les mécanismes d'intervention des variables de « l'environnement interne et externe » sur le style du management à tous les niveaux de la GRH.

D'un point de vue méthodologique, il est nécessaire de faire recours à d'autres méthodes d'analyse à savoir la corrélation à travers des logiciel plus performants afin d'atteindre des résultats plus crédibles pour permettre la généralisation des résultats de cette recherche. En effet, pour améliorer la validité de nos recherches, il est indispensable de les tester sur des échantillons plus représentatifs, plus larges et plus diversifiés.

Il est nécessaire, dès lors, d'exploiter et de valider le modèle de recherche proposé sur les différentes régions algériennes et dans différents secteurs d'activité et types d'organisation (privée ou publique).

A travers cette recherche, nous avons remarqué que le capital humain n'est pas valorisé au sein des entreprises privées algériennes et ce à cause de l'instabilité dû à la volonté des employés à intégrer le secteur public socialiste. Ce qui pèse sur les entreprises privées qui obéissent à une logique capitaliste d'activer dans une économie socialiste.

Dès lors, il est possible de conclure, de manière générale, que les pratiques de gestion des ressources humaines identifiées semblent avoir un effet positif sur plusieurs aspects de la performance et que la productivité du travail ne repose pas seulement sur les nouvelles technologies et l'augmentation du capital. L'organisation du travail, en général, et ces pratiques en particulier, aideront également l'Algérie à relever les nouveaux défis auxquels elle est confrontée dans un environnement économique mondial de plus en plus compétitif.

_

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- A.Khemakhem « la dynamique du contrôle de gestion », 1976, 2éme édition, DUNOD.
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., and Fabi, B. (2004). Système de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle: le cas des coopératives du secteur financier .
- Autissier David : « Mesurer La Performance Des RH », (2009)
- Barrette & Simeus M. (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie, in ASAC 1997,St-John.
- Bayad, M., Arcand, M. Et Liouville, J., *L'effet Des Pratiques De GRH Sur La Performance De La Firme*
- Becker, B. And Gerhart, B., "The Impact Of Human Resource Management On Organizations
- BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, « gestion des ressources humaines » pilotage et performance » 7e édition, édition DUNOD, paris 2008.
- Boisselier, Patrick : « L'investissement Immatériel : Gestion Et Comptabilisation », (1993)
- Boudreau J.W. et Ramstad P.M. Talentship and HR Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change 2006.
- Bounouville, Carole, « Introduction Aux Théories Des Organisations », (1998)
- Boyd, B. And Salamin, A., "Strategic Reward Systems : A Contingency Model For Pay System Bureau Of National Affairs, 1988, 1-46.
- Chanteux Anne « Mesurer la performance de votre entreprise grâce au Balanced score card », Mars 2004.
- CREG – La performance (in entretiens de Valpré 2007 « la performance : la performance à quel prix ».)
- D.-J. GARAND, B., FABI, 1991, AGRH ; fondement conceptuel des pratiques de GRH en PME.
- *Dietrich A., Pigeyre F., La Gestion des Ressources Humaines, La Découverte, Coll. Repères, 2005*
- Dyer, J.W. Boudreau And G.T. Milkovich (Ed.), *Research In Personnel And Human Resources*

– Dyer, L. (1993). *Human Resources as a Source of Competitive Advantage.* Queen's University at Kingston,
– Emmanuel METAIS « Stratégie Et Ressources De L'entreprise », (2004) ;
– Fericelli Anne-Marie, Sire Bruno : « Performance Et RH », (1996)
– Fortin, M.F. (1996). *Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation.* Montréal: Décarie Éditeur.
– Fredy- Planchot, Angès, «Théorie Des Organisations Appliqué Aux MRH, Management Des Ressources Humaines
– Galbraith (1973), *«There is no one best Way to organize.*»
– GARAND, (1993), les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyenne entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique, Rapport de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
– GARAND, FABI, PETTERSEN « la GRH contingence davantage qu'universalité ? opérationnalisation d'un modèle de contingence, AGRH 1993
– Gerhart, B., "Human Resource Management And Firm Performance
– Ghada Raad Quels Liens Entre La Gestion Des Ressources Humaines Et La Performance Organisationnelle ? Le Cas De L'actionnariat Salarié
– GUERIN, G & WILS, T ,(1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Blais, Cowansville
– Guérin, G., and Wils, T. (1990). 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,* 667-715. Cowansville, Qc: Les Éditions Yvon Blais
– Henry Mintzberg, le management, voyage au centre des organisations, éditions d'organisations, 2004
– Hervé Laroche Et Jean-Pierre Nioche « Repenser La Stratégie », (1998)
– Hounounou, Alberic, «100 Fiches Pour Comprendre L'organisation Et La Gestion Des Entreprises », (2005)
– Jean marie Peretti, *la gestion des ressources humaines,* par*is,* Vuibert, 2004, (12éd)
– Jean Michel Plane « management des organisations, Théories, concepts, cas », édition DUNOD, paris 2003
– Jean-Louis MAGAKIAN Et Marielle Audrey Payaud « 100 Fiches Pour Comprendre La Stratégie D'entreprise », 2^{é} Edition, (2007) ;

- Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 18e édition,Vuibert,2012
- Jean-Pierre CITEAU « Gestion Des RH Principes Généraux Et Cas Pratiques » 2é Edition ;
- Jean-PIERRE CITEAU, Gestion Des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, édition ARMANDCOLIN, Paris 1997
- Kaplan, R et D. Norton (1996), The Balanced Scorcard : Tlanslating Strategy Into Action, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, p. 198.
- L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.
- l'Animation, De La Recherche Et Des Études Statistiques (DARES), Paris, France, Juin 2002.
- Larouche, V., "Inventaire De Satisfaction Au Travail : Validation", *Relations Industrielles, Le Cas De 1985 Entreprises Françaises,* Ministère De L'emploi Et De La Solidarité Français, Direction De Luthans,
- Le Louarn, J.-Y. et T. Wills (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions Liaisons
- Lemonnier, Jaques « Définir Des Objectifs Industriels De Performance », (2010)
- Les Performances Des Entreprises Réunionnaises En Gestion Des Ressources Humaines Michel Boyer, Christine Jaeger, Olivier Mérignac, Patrick Valéau,
- Lise Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier Et Michel Arcand, 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, Février 2005
- Lorino Philippe : « Méthodes Et Pratiques De La Performance : Le Pilotage Par Les Processus Et Compétences », (2003)
- Louart Pierre, Vilette Marc-André « La GRH Dans Les PME », (2010)
- Louart, P. (1996). « Enjeux et mesures d'une GRH performante », dans A-M. Fericelli et B. Sire (dir.), *Performances et ressources humaines*, Paris, Economica
- Louise Lemire, Eric Charest, Gaétane Martel Et Jacques Larivière La Planification Stratégique Des Ressources Humaines, (2011)
- Lusthaus, Charles ; « Evaluation Organisationnelle, Cadre Pour Amélioration De La Performance », (2003)

- Manville (Maître de Conférence GRH, IAE -UT1) Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline
- Martory Bernard, « Gestion Des Ressources Humaines : Pilotage Social De La Performance »
- Martory Bernard, Delay Christine, Signier Fabien : « Piloter Les Performances RH », (2008)
- Masseghem Karim, Bories – Azeau Isabelle, Noguera, Florance, Bonnet Marc ; « GRH, PME Transmission De Nouvelles Perspectives », (2009)
- Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender, « Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France 2009.
- McMahan G.C., Virick M., & Wright P.M. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problem and Prospects, in, P.M.
- Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006
- Miles, R.E. And Snow, C.C., "Designing Strategic Human Resource Systems", *Organizational*
- Miligate Michael « Gestion Des Ressources Humaines », (2004)
- Milkovich (Ed.), *Research In Personnel And Human Resources Management: Strategic Human*
- Mohamed BAYAD, Denis J. GARAND, « VISION DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT DE PME ET PROCESSUS DECISIONNEL : DE L'IMAGE A L'ACTION » 4° Congrès international francophone de la PME *22-23-24 octobre 1998*
- Morin, E. M., Guindon, M., & Boulianne, E. (1996). *Les indicateurs de performance.* Montréal: Guérin.
- Nada Allani-Soltan Mohamed Bayad Michel Arcand L'effet Des Pratiques De La Gestion Des Ressources Humaines Sur L'innovation, 2002
- Naro G., 2006. « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale ».
- P.BARANGER ET J.P HELFER, *la gestion ; les fonctions des entreprises*, paris, VUIBERT, 1985
- Patrick Gilbert, Marina Charpentier, 2005 Comment Evaluer La Performance RH ? Question Universelle, Réponses Contingentes.

– Pfeffer J. (1994). Competitive Advantage Through People: Un1easHing the Power and the Work Force, Harvard Business School Press, Boston, MA.

– Pfeffer, J. And Veiga, J.F., "Putting People First For Organizational Success", *The Academy Of* Pfeffer, J., *The Human Equation :*

– Pierre VOYER « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance » 2éme édition. Québec, Canada, 2006.

– Roger Aïm « l'essentiel de la théorie des organisations », édition Gualino éditeur, Paris, 2008

– Schuler, R.S. And Jackson, S.E., "Linking Competitive Strategies With Human Resource Management

– SEKIO LAKHDER, *la gestion des ressources humaines*, paris, Montréal, (2èd) 2002

– SEKIOU, blondin, FABI, la *gestion des ressources humaine*s, Belgique, de Boeck, 2001,

– sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN « théories des organisations » édition Gualino,paris,2010

– Snell S., Youndt, M. And Wright, P., "Establishing A Framework For Research In Strategic Human

– St-Onge S., Audet M., Haines V. & Petit A. (1998), Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaétan Morin Éditeur, Montréal, Qc.

– Taïb, Jean-Pierre : « Les Tableaux De Bord De La Gestion Social : Développez De Nouveaux Outils De La Performance Sociale », (2008)

– Ulrich D. (1991). U sing Human Resources for Competitive Advantage, in L.Killmann, Killmann & Associates (éd.), Making Organizations Competitive, Josey-Bass, San Francisco, Ca, p. 129-155.

– Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

– Valerie A. Zeithaml, P. RAJAN Varadarajan, Carl P. Zeithmal

– Van Doesburg, L.-J., *Validation De Trois Modèles De Gestion Stratégique Des Ressources Humaines* .

– Wils T. & Guérin G. (1994). La Gestion des ressources humaines du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Relations Industrielles, Québec, 49

– Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau & G.T. Milkovich (éd.), Research in Personnel and Human Resources Management in the Twenty-First Century, Supplement 4, Jai Press Inc, Stamford, CT, P.99-122.

– Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau And G.T. Milkovich Resource Management", In P.M. (Ed.),

– Wright, P.M. And Mcmahan, G.C., "Theoretical Perspectives For Strategic Human Resource

– Wright, P.M., McMahan, G.C., and McWilliams, A. (1994). Ruman Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-Based Perspective. *International Journal ofHuman Resource Management.* 5

– Yanat Zahir, Scouarnec Aline : « Perspectives Sur La GRH Au Maghreb : Algérie

– Yvan PRESQUEUX « La Gestion des ressources humaines » édition ECONOMICA,2003

– Yves Emery, François Gonin « dynamiser la gestion des ressources humaines » presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006

REVUES ET ARTICLES

– Allouche, J., Charpentier, M. Et Al, (2004), ((*Un Panorama Des Etudes Académiques Sur L'interaction Performance Sociale/Performances Economiques Et Financières* », Xv^{e} Congrès Annuel De L'agrh, Montréal, Tome 1, Pp 31-58.

– Arthur J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy afManagement Journal*

– Barney J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*

– Bayad M., Arcand G. & Arcand M. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines: Fondements et modèles, Revue française de Gestion des Ressources Humaines, Paris.

– Becker, G.S., and Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*.39.

– Bourguinion .A (1995) « Peut-On Définir La Performance » Revue Française De Comptabilité N°269 P 61-65

– Delery J.E. & Dot Y D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions, Academy of Management Journal, 39

– Huselid, M.A., Jackson, S.E., and Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal.* 40

– Lavoisier | *Revue française de gestion* 2010/5 - n° 204

– Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. Academy of Management Journal, 35.

– Olivier Gagnon et Guy Arcand L'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires

– Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopt lt? *Industrial and Labor Relations Review,* 47 (2),

– Prahalad, C.K., and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review.* 68

– Revue de gestion des ressources humaines n°82 décembre 2011.

– Revue de gestion des ressources humaines n°82 décembre 2011.

– Rousseau et Labbé (2002). « Performance et travail dans l'entreprise : le poids des indicateurs de gestion », Revue Personnel, n° 432

– Valerie A. Zeithaml P. "Rajan" Varadarajan Carl P. Zeithaml European journal of marketing ; the contingency approch: is foundation and revelance to theory building and reaserch in marketing

– 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier : Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?

THESE et MEMOIRES

– Arcand G. (2006), Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle : Le cas des banques de vint-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse de doctorat, Université de Metz, 306 pages

– Arcand M.(2000). *L'effet des pratiques de Gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses Populaires Desjardins du Québec,* Thèse de doctorat inédite, Université de Metz, France.

– Chadwick, C. And Cappelli P., “Alternatives To Generic Strategy Typologies In Strategic Human *Contexte De PME*, Mémoire De Maîtrise, Université Du Québec A Trois, Rivières, 2002

– CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations), (en coll. avec M. TREMBLAY, B. SIRE) « Une étude internationale sur la contingence de l’efficacité perçue des politiques de rémunération», Septembre 1998

INTRODUCTION GENERALE

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux ; figures et diagrammes

1. Liste des figures et diagrammes

N° de la figure/ N° du diagramme	Désignation	N° de page
Figure 1	Matrice des technologies selon C.B Perrow	13
Figure 2	Les quatre facteurs de contingence de Mintzberg	27
Figure 3	Model de contingence de la GRH selon Fabi et Garand 1993	37
Figure 4	La pyramide des besoins de Maslow	53
Figure5	Un modèle d'avantage concurrentiel durable des ressources humaines	66
Figure 6	Circuit représentatif de la performance	113
Figure 7	Les trois parties de la GRH selon le Louarn et Wils	115
Figure 8	Le modèle des quatre axes d'Ulrich	116
Figure 9	Les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan	119
Figure 10	La carte stratégique de la méthodologie de Norton et Kaplan	121
Figure 11	Les quatre axes du tableau de bord des ressources humaines	122
Figure 12	Impacte des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste	129
Figure 13	LA PART DE SOUTIEN DES FILIRES DE PRODUCTION par le	159

	FNDIA, le FNRDA, FNPRA,	
Figure 14	Evolution des entreprises dans la wilayat de Tizi-Ouzou	160
Figure 15	Nombre d'entreprises créées dans la wilayat de Tizi Ouzou	160
Diagramme 1	La fréquence de l'évaluation de la performance des employés	174
Diagramme 2	Partage des gains selon l'efficacité de l'employé	175
Diagramme 3	Primes individuelles pour les meilleurs employés	176
Diagramme 4	Base du système de rémunération	177
Diagramme 5	Existence des avantages sociaux flexibles	178
Diagramme 6	Existence de programmes de formation pour postes actuels et futures	179
Diagramme 7	Formation du personnel lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie	180
Diagramme 9	Le recrutement le plus productif	182
Diagramme 10	Durée des contrats appliqués	183
Diagramme 11	Degrés d'implication du personnel	185
Diagramme 12	Présence des cercles de qualité	186
Diagramme 13	Degrés de partage des informations relatives aux nouveaux produits	189
Diagramme 14	Degrés de satisfaction et de mobilisation des employés	191

Diagramme 15	Nombre de plaintes et taux d'absentéisme	193
Diagramme 16	Taux de rotation de la main d'œuvre	194
Diagramme 17	Performance financière	196
Diagramme 18	Performance organisationnelle	197

2. Liste des tableaux

N° des tableaux	Désignation	N° de page
Tableau I	La relation entre la technologie et la structure chez Woodward	11
Tableau II	Trais caractéristiques des structures mécanistes et organiques	21
Tableau III	Quelques facteurs de contingence influençant la GRH	38
Tableau IV	Les quatre éléments essentiels constitutifs de la GRH	58
Tableau V	Découpage administratif de la Wilayat de Tizi Ouzou	154
Tableau VI	Estimation et densité de la population au dernier RGPH	155
Tableau VII	Production agricole dans la wilayat de Tizi Ouzou (année 2007)	158
Tableau VIII	Nombre d'entreprises créées depuis 2010	159
Tableau IX	Comparaison entre les différentes entreprises enquêtées	172
Tableau 1	La fréquence d'évaluation de la performance des employés	173

Tableau 2	Partage des gains selon l'efficacité des employés	174
Tableau 3	Primes individuelles pour les meilleurs employés	175
Tableau 4	Base du système de rémunération	176
Tableau 5	Existence des avantages sociaux flexibles	177
Tableau 6	Existence de programmes de formation qui répondent aux exigences des postes	179
Tableau 7	Existence de programmées de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futures	179
Tableau 8	Formation du personnel lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie	180
Tableau 9	Le recours au recrutement externe	181
Tableau 10	Le recrutement le plus productif	181
Tableau 11	Durée des contrats appliqués	182
Tableau 12	Critères de sélection d'un candidat	183
Tableau 13	Les sources de recrutement lors de l'adoption d'une nouvelle stratégie	184
Tableau 14	Degrés d'implication du personnel	184
Tableau 15	Présence de cercles de qualité	185
Tableau 16	Fréquence de consultation avec les employés	186
Tableau 17	La résolution des problèmes	187

Tableau 18	Partage d'informations stratégiques avec les employés	187
Tableau 19	Degrés de partage des informations stratégiques	188
Tableau 20	Partage de l'information financière avec les employés	188
Tableau 21	Partage des informations relatives aux nouveaux produits avec les employés	188
Tableau 22	Degrés de partage des informations relatives aux nouveaux produits	189
Tableau 23	Partage des informations relatives a la concurrence avec les employés	190
Tableau 24	Degres de satisfaction des employés	191
Tableau 25	Degrés de mobilisation des employés	191
Tableau 26	Nombre de plaintes des employés	192
Tableau 27	Taux d'absentéisme des employés	192
Tableau 28	Taux de rotation de la main d'œuvre	193
Tableau 29	Degrés de productivité des employés	194
Tableau 230	Degrés de satisfaction des clients	195
Tableau 31	Estimation de la rentabilité	195
Tableau 32	Estimation de la marge de profit	195
Tableau 33	Degrés d'innovation des entreprises enquêtées	196

Tableau 34	Degrés cde nouveauté des produits des entreprises enquêtées	197

ANNEXES

Annexe 1 :

Université MOULOUD MAMMERI TIZI OUZOU

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences économiques

L'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise

QUESTIONNAIRE

L'objectif :

Cette enquête rentre dans le cadre d'un travail de recherche pour le mémoire de magister. Notre travail porte l'identification de la place et le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans la performance de l'entreprise.

Les objectifs de ce questionnaire sont de déterminer :

- L'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise.
- L'influence de la stratégie et des autres facteurs de contingence sur la GRH.
- L'impact de la performance sur la GRH.

Phase I : informations générales

1. Vous êtes :

a. Un homme ☐
b. Une femme ☐

2. Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?

Responsables des ressources humaines

Directeur financier

Gérant de l'entreprise

Autres (……)

3. Veuillez indiquer <u>la tranche d'âge</u> à laquelle vous appartenez :

a. M oins de 30 ans ☐
b. De 30 à 39 ans ☐
c. De 40 à 49 ans ☐
d. de 50 à 59 ans ☐
e. de 60 à 69 ans ☐
f. de 70 ans et plus ☐

4. Veuillez indiquer quel est <u>votre niveau de formation :</u>

a. Bac ☐
b. Diplôme universitaire ☐
c. Grande Ecole (de commerce ou d'ingénieur) ☐
d. Autres, veuillez préciser……. ☐

5. Votre formation est :

a. De type gestionnaire ☐
b. De type non gestionnaire ☐
Veuillez préciser…….

6. Votre entreprise est :

a. Une entreprise familiale dont vous êtes dirigeant et propriétaire (soit personnellement ou par l'intermédiaire d'un actionnaire familiale) ☐
b. Une entreprise familiale dont vous êtes dirigeant ☐
c. Une filiale, une succursale ou un établissement appartenant à un groupe plus important ☐
d. Autres, veuillez préciser……..

7. **Sur une base annuelle, quel est <u>le nombre d'emplois à temps plein</u> et à temps partiel dans votre entreprise ?**

a. Temps plein :……
b. Temps partiel :…….

8. Quel est le type d'activité de votre entreprise ?

a. Activité industrielle ☐
b. Activité commerciale ☐
c. Activité de prestation de services ☐

Veuillez préciser la nature de cette activité……
……
……

Phase II : les pratiques de gestion des ressources humaines

Instructions (pour la phase II et la phase III) :

Pour chaque énoncé, tracer un «**X**» dans la case qui décrit le mieux la mise en œuvre de cette pratique des ressources humaines au sein de votre organisation.

N B :

1- Vous devez répondre aux questions pour les branches existantes.

2- Ce questionnaire est lié à des pratiques de ressources humaines destiné aux employeurs, managers.

1/ EVALUATION

Dans votre établissement,

1.1 L'évaluation de la performance de l'employé (portée par le superviseur) se fait chaque :

Jour ☐

Mois ☐

Trimestre ☐

Année ☐

Autre …….

1.2 Appliquez-vous Le partage des gains (profit) basé sur l'efficacité de l'employé

Oui ☐

Non ☐

2/ REMUNERATION

Dans votre établissement,

1.1 L'octroi de primes individuelles pour les meilleurs employés (les plus performants) est-elle une activité ?

Oui ☐

Non ☐

1.2 Le système de rémunération est basée sur :

Les compétences professionnelles ☐

La qualification ☐

La productivité individuelle ☐

Autres……

……..

1.3 Les Avantages sociaux flexibles existent-ils au sein de votre entreprise ?

Oui ☐

Non ☐

3/ FORMATION

Dans votre établissement,

2.1 L'Utilisation de programmes de formation spécifiques permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste (par exemple, des cours d'informatique):

Oui ☐

Non ☐

2.2 utilisez-vous des programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'organisation:

Oui ☐

Non ☐

2.3 Quand vous optez pour une nouvelle stratégie (nouveau produit, nouveau marché, nouvelles machines), assurez-vous des formations pour votre personnel **?**

Oui ☐

Non ☐

4/ RECRUTEMENT

Dans votre établissement,

4.1 Le recours au recrutement externe est- il une activité de

Oui ☐

Non ☐

4.2 Selon vous, qui est le plus productif :

Le recrutement externe ☐

Le recrutement interne ☐

Pourquoi ?.....

.....

.....

4.3 appliquez-vous :

Le contrat de durée déterminée (CDD) ☐

Le contrat de durée indéterminée (CDI) ☐

Pourquoi ?.....

.....

.....

4.4 Quels sont vos critères les plus importants de sélection d'un candidat ?

Le CV ☐

La motivation ☐

L'expérience professionnelle ☐

Relations personnelles ☐

Diplômes obtenus ☐

4.5 Quelles sont vos sources de recrutement lorsque vous optez pour nouvelle stratégie (nouveau produit, nouveau marché, nouvelles machines) ?

Mutation ☐

Promotion ☐

Recommandations du personnel ☐

Anciens employés ☐

5/ COMMUNICATION

Dans votre établissement,

5.1 Le niveau d'implication des employés dans les équipes de travail

Très impliqués ☐

Impliqués ☐

Moyennement impliqués ☐

Peu impliqués ☐

Pas du tout impliqués ☐

5.2 Les consultations régulières avec les employés (cercles de qualité) est une activité :

Oui ☐

Non ☐

- Si oui, elles se font chaque :

Semaine ☐ Trimestre ☐

Mois ☐ Année ☐

5.3 La résolution des problèmes se fait à travers:

Cellules syndicale ☐

Administrativement ☐

Autres……
……..

5.5 Faire appel à des employés pour travailler dans d'autres postes de niveau supérieur sur une base régulière (EX. lors de l'absence d'un autre employé occupant un poste supérieur [par intérim]) est une activité:

Oui ☐

Non ☐

6/INFORMATION

Dans votre établissement, partager avec les employés :

6.1 Les informations relatives aux décisions stratégiques (par exemple de la planification stratégique, la mise en œuvre de la technologie, etc) :

Oui ☐

Non ☐

- Si oui à quel degré :

Très informés ☐

Informés ☐

☐

Peu informés

6.2 Les informations financière (par exemple, les rapports annuels, les résultats périodiques, etc) :

Oui ☐

Non ☐

- Si oui à quel degré :

Très informés ☐

Informés ☐

Peu informés ☐

6.3 Les informations relatives aux nouveaux produits ou services offerts:

Oui

Non

- Si oui à quel degré :

Très informés ☐

Informés ☐

Peu informés ☐

6.4 Les informations relatives à la concurrence (par exemple, les produits concurrents, la part de marché, etc) est:

Oui ☐

Non ☐

- Si oui à quel degré :

Très informés ☐

Informés ☐

Peu informés ☐

Phase III : La performance de l'entreprise

1/ PERFORMANCE SOCIALE

En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous...

1.1 Le degré de satisfaction de vos employés ?

Tout à fait satisfaits ☐

Satisfait ☐

Neutres (ni satisfaits ni insatisfaits) ☐

Peu satisfaits ☐

Pas du tout satisfaits ☐

1.2 Le degré de mobilisation de vos employés ?

Très mobilisés ☐

Mobilisés ☐

Plutôt mobilisés ☐

Peu mobilisés ☐

Pas du tout mobilisés ☐

1.3 Le nombre de plaintes des employés ?

Très important ☐

Important ☐

Plutôt important ☐

Peu important ☐

Pas du tout important ☐

1.4 Le taux d'absentéisme de vos employés ?

Très important ☐

Important ☐

Plutôt important ☐

Peu important ☐

Pas du tout important ☐

1.5 Votre taux de rotation de la main-d'œuvre ?

Très important ☐

Important ☐

Plutôt important ☐

Peu important ☐

Pas du tout important ☐

2/ PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous...

2.1 La productivité de vos employés ?

Très productifs ☐

Productifs ☐

Plutôt productifs ☐

Peu productifs ☐

Pas du tout productifs ☐

2.2 Le degré de satisfaction de vos clients ?

Tout à fait satisfaits ☐

Satisfait ☐

Neutres (ni satisfaits ni insatisfaits) ☐

Peu satisfaits ☐

Pas du tout satisfaits ☐

3/ PERFORMANCE FINANCIÈRE

En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous...

3.1 Votre rentabilité ?

Très forte ☐

Forte ☐

Moyenne ☐

Faible ☐

Très faible ☐

3.2 Votre marge de profit ?

Très important ☐

Important ☐

Plutôt important ☐

Peu important ☐

Pas du tout important ☐

4/ PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

4.1 *En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous* votre degré d'innovation ?

Très élevé ☐

Élevé ☐

Moyennement élevé ☐

Peu élevé ☐

Pas du tout élevé ☐

4.2 *En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous votre degré de nouveauté de produits ?*

Très élevé ☐

Élevé ☐

Peu élevé ☐

Pas du tout élevé ☐

4.3 *Combien de nouveaux produits avez-vous commercialisé cette année ?*

Aucun ☐

1 produit ☐

☐

Entre 1et 5 produits

Entre 5 et 10 produits ☐

Autres

Madame/Monsieur ;

Nous vous remercions de l'intérêt que vous avez porté à notre de travail de recherche, et de votre bienveillance, votre contribution constitue un apport important dans l'amélioration de la qualité de ce dernier.

Nous vous remercions aussi d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire, qui nous permettra de confronter les outils théoriques que nous avons rencontré durant nos cours à la réalité du terrain qui est le seul moyen de les appréhender de manière palpable.

Cordialement.

ANNEXE 2 les différents indicateurs du tableau de bord des ressources humaines

En général	Qualité du support offert par la DRH_ réponse aux demandes d'intervention dans les unités	• Temps moyen de réponse aux demandes d'intervention ; • Indice de qualité de l'intervention DRH • Taux de plaintes
Embauche	Descriptions valides et à jour des emplois	• Taux de vacance • Volume (n^{bre} et %) de postes avec description confirmes/normes
	Disponibilité de la main-d'œuvre	• N^{bre} de candidats disponibles, acceptables à l'interne et à l'externe
	Suivi de l'embauche	Volume (n^{bre} et %) d'embauches : ▪ % du total employés ▪ % des postes à combler ▪ Délais moyen d'embauche ▪ Cout des remplacements, des départs
RESPONSABILITES/ COMPOSANTES	**PREOCCUPATIONS de GESTION** ***Connaitre, suivre,*** ***Atteindre, améliorer*** ***Augmenter, diminuer…***	**INDICATEURS GENERIQUES** ***Quantité, qualité ; montant, temps***
Dotation et affectation	Comblement de postes Délais de comblement de postes : requête reçue_ réponse aux demandes_ embauche_ transfert_ entrée en fonction	• Taux de comblement_ dotation de postes ou de vacances • Volume (n^{bre} et %) de postes non comblés • Délais globaux_ délais par étape • Taux de respect : délais cibles d'acquisition de main-d'œuvre • Taux d'affectation
	Suivi de la mobilité	• Taux de mobilité_ de stabilité • Indice de potentiel de mobilité (ex. indice de polyvalence, taux de scolarisation…)

		• Volume (n^{bre} et %) de demandes de transfert • Taux d roulement du personnel • Taux de rétention des employés
Formation et développement	Information aux employés Orientation	N^{bre} et fréquences de contacts : rencontres, documentation…
	Développement et accroissement des compétences des ressources humaines	• Taux de réponses aux demandes de formation Taux de formation ✓ Volume (n^{bre} et %) d'heures de formation ✓ Volume (n^{bre} et %) d'employés formés
	Suivi des dépenses de formation	Coût moyen de formation En% du budget En % de ka masse salariale
	Qualité et pertinence de la formation	• Taux de conformité de la formation au poste • Taux de satisfaction du personnel
EVALUATION DU PERSONNEL	Le personnel possède et connaît les attentes de l'organisation.	• % d'employés ayant des attentes • Degrés de connaissance de formalisation de satisfaction du personnel
	Le personnel reçoit une appréciation, une rétroaction sur son rendement	• Fréquences des évaluations • Taux de couverture (% d'employés évalués) • Taux de réponses :% des évaluations ayant des incidences pour l'employé.
	Performance du personnel	• Score moyen et taux de réponse aux attentes signifiées • Taux d'évaluation positive • Taux de progression
	Adhésion des évalués et évaluateurs au système d'évaluation développé	• Taux de satisfaction • Taux de révision_ modification des évaluations
Rémunération	Suivit des couts de la masse salariale	• Montants et évolution des coûts de rémunération

		• Répartition en % des masses salariales
		• Valeur des avantages sociaux en montant (montant et % de la masse salariale)
Relations de travail	Conformité aux normes conventionnées	• Taux de conformité_ de dérogation • Volume (n^{bre} et % par type) de griefs
	Bonne marche des négociations	• N^{bre} et fréquences des rencontres
	Accessibilité aux cadres à des fins d'évaluation des carrières…	• Nombre et fréquences des rencontres • Durée moyenne des rencontres
	Relation de travail (favoriser les règlements des griefs à l'amiable)	• Volume (n^{bre}) et fréquence des griefs • % des dossiers en litige qui font l'objet d'un grief. • Taux de règlement de problèmes avant grief • Taux de règlement de problèmes avant grief • Taux de règlement des griefs • Coût moyen des règlements
	Recherche constante de réduction des côuts d'arbitrage	• % des griefs réglés par décision arbitrale • Coût moyen des griefs par arbitrage
	Suivit des libérations syndicales/ unité d'accréditation	• Taux de libérations syndicales en % d'employés • Coûts des libérations
Santé et sécurité	Suivi des accidents de travail : volume	Volume (n^{bre} et %) d'accidents ✓ n^{bre} d'employés ✓ n^{bre} d'heures perdues
	Incidence et gravité	• Fréquence des accidents Indice de gravité : ✓ N^{bre} de jours de travail perdus ✓ Coût des traitements • Délais moyen de traitement
	Coûts des accidents	Couts totaux, moyen/types : ✓ Coût d'absence

		✓ Coût en assurance-salaire ✓ Coût de remplacement ✓ Délais occasionnés
	Coûts de Santé et de Sécurité	Taux % : avantages sociaux et charges sociales et salaires travaillés Volume (n^{bre} et %) de demandes d'indemnisation reçues Taux d'acceptation des demandes

Source : Pierre VOYER « tableau de bord de gestion et indicateurs de performance » 2éme édition. Québec, Canada,2006.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE *1*

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE **6**

INTRODUCTION *7*

Section 1 : Les facteurs de contingence internes *9*

I.1.1. La technologie *9*

I.1.1.1. Les travaux de Woodward *9*

I.2.1.1.1 Production à l'unité ou en très petite série : *10*

I.2.1.1.2 Production de grandes séries : *10*

***I.2.1.1.3 Production en continu ou par processus* :** **10**

I.2.1.2. De la typologie de Woodward à celle de Thomson *11*

I.2.1.3. La typologie de C. Perrow *12*

I.2.2. La taille *14*

I.2.3. L'âge *15*

I.2.4. La stratégie *15*

CONCLUSION **16**

Section 2 : ***Les facteurs de contingence externes*** *17*

INTRODUCTION **17**

I.2.1. Les travaux de Burns et Stalker : *17*

I.2.1.1 . L'environnement le plus stable *17*

I.2.1.2. L'environnement requiert des petits ajustements dans l'organisation *18*

I.2.1.3 La technologie est très changeante, le marché est stable *18*

I.2.1.4 La technologie et le marché sont instables *18*

I.2.1.5 La technologie et le marché sont instables et l'incertitude est totale *18*

I.2.2. Les travaux de Lawrence et Lorsch *22*

I.2.3. La conclusion de Mintzberg *24*

I.2.3.1. Les facteurs de contingence selon Henry Mintzberg *25*

I.2.3.1.1. L'âge et la taille *25*

I.2.3.2. Le système technique *26*

I.2.3.3. L'environnement *26*

I.2.3.4. Le pouvoir *27*

CONCLUSION *27*

Section 3 : approche contingente de GRH *29*

INTRODUCTION *29*

I.3.1. La formalisation *30*

I.3.2. Les Facteurs de contingence externes *31*

I.3.2.1. Les facteurs commerciaux *31*

I.3.2.2 les facteurs sociétaux *31*

I.3.3. Les Facteurs de contingence internes *32*

I.3.3.2. Les facteurs humains *33*

I.3.3.2. Les facteurs organisationnels *34*

I.3.3.2.1. Identification de l'organisation *34*

I.3.3.2.1. Structure de l'organisation *35*

I.3.3.2.3. Stratégie de l'organisation *36*

CONCLUSION *38*

CONCLUSION DU CHAPITRE I

39

Chapitre II : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FONDEMENT ET PRATIQUES 41

INTRODUCTION 42

Section 1 : Définition Et Historique De La GRH 43

INTRODUCTION 43

II.1.1. Définition de la GRH 43

II.1.1.1 Les éléments constitutifs de la GRH 45

***II.1.1.2.* Dimensions et attributions de la gestion des Ressources humaines** 45

A- Les Dimensions : 46

a. Dimension managériale et économique 46

b. Dimension juridique : 46

c. Dimension psycho-sociale : 46

d. Dimension politique 46

B- Les Attributions : 47

a. Gestion administrative du personnel : 47

b. Relations sociales 48

II.1.2. Historique de la GRH 48

II.1.2.1- L'école Classique 48

A) Le mouvement de gestion scientifique 48

B) Le mouvement d'administration scientifique 49

II.1.2.2- l'école des relations humaines 51

A) Les travaux d'Elton Mayo 52

B) La pyramide des besoins d'Abraham Maslow 53

C) Douglas Mc Gregor et la théorie XY *54*

D) Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs *55*

II.1.2.3. De la naissance de la fonction personnel à la renaissance de la fonction RH *56*

a- La fonction personnelle **57**

b- L'administration du personnel **57**

c- La gestion du personnel *57*

d- La gestion des ressources humaines *57*

CONCLUSION **58**

Section 2 : Les Ressources Humaine Comme Avantage Concurrentiel **59**

INTRODUCTION **59**

II.2.1. La théorie des ressources (PENROSE 1959) **60**

II.2.2 Resource Based View R-B-V (WERNERFLT 1984; BARNEY 1986) **61**

II.2.3 La Théorie Des Ressources Dynamiques **63**

II.2.4 L'approche des ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994) **64**

CONCLUSION **67**

Section 3 : **Les Pratiques De La GRH** **68**

INTRODUCTION **68**

II.3.1 Le Recrutement **69**

A) Le recrutement du personnel *69*

B) Le processus de recrutement *69*

II.3.2- La formation **75**

A) Définition de la formation *75*

B) Objet de la formation *76*

C) le plan de formation *76*

D) L'organisation et la suivie de la formation : *78*

E) Transmission et évaluation de la formation : *78*

F) Actions de formations, techniques et supports *80*

II.3.3 La Rémunération : **83**

A) La fixation de rémunération *83*

B) Les composantes de la rémunération globale *84*

C) le paiement du salaire *85*

D) La maitrise de la masse salariale *88*

II.3.4 L'information et la communication **90**

A) Les outils d'information et de communication *91*

B) La politique de communication *93*

C) Le rôle de la hiérarchie *94*

D) les types de communication *94*

CONCLUSION **95**

CONCLUSION DU CHAPITRE II **95**

CHAPITRE III : LA BILOGIE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET GRH **97**

INTRODUCTION **98**

Section 1 : Origine Et Emergence Du Concept De Performance D'entreprise 98

INTRODUCTION **100**

III.1.1. Origine du concept performance **100**

III.1.2. Emergence et évolution du concept performance globale **101**

a) De la performance financière à la performance organisationnelle ***102***

b) De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif ***102***

c) De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management" ***103***

III.1.3 Définitions de la performance ***105***

III.1.4. Les approches de la performance globale **107**

A. L'approche financière ou unidimensionnelle de la performance ***107***

B. L'approche sociale de la performance ***108***

C. L'approche stratégique et concurrentielle de la performance ***110***

D. L'approche organisationnelle de la Performance ***111***

CONCLUSION **112**

Section 2 : Mesurer La Performance De La Fonction RH ***114***

III.2.1- La performance de la fonction RH **114**

III.2.1.1 La décomposition de la GRH de Le Louarn et Wils ***115***

III.2.1.2 Le modèle d'Ulrich ***116***

III.2.2- Mesure de la performance de la fonction RH **118**

A. Le tableau de bord prospectif de l'organisation ***119***

B. Le « human ressource scorecard », déclinason au niveau de la fonction ressources humaines ***122***

III.2.3- Indicateurs de performance de la fonction RH **124**

CONCLUSION **126**

Section 3 : Liaison Performance- GRH *128*

INTRODUCTION **128**

III.3.1 La Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) **128**

III.3.2 Nature du lien entre GRH et performance de l'entreprise **129**

III.3.2.1 L'approche universaliste ***129***

III.3.2.2 L'approche de contingence ***131***

III.3.2.3 L'approche configurationnelle ***136***

CONCLUSION **138**

CONCLUSION DU CHAPITRE III **139**

CHAPITRE IV : ETUDE EMPIRIQUE **143**

INTRODUCTION **144**

Section 1/ méthodologie de recherche ***145***

INTRODUCTION **145**

IV. 1.1 Le modèle de recherche **145**

IV. 1.1.1 Variables indépendantes ***146***

IV. 1.1.2 Variables dépendantes ***146***

IV.1.1.3 Variables modératrices ***147***

IV.1.1.4 Modèle conceptuel (schéma) de l'étude ***147***

IV.1.1.3 Les hypothèses de recherche 149

IV. 1.2 La démarche méthodologique **150**

IV.1.2.1 Méthode de collecte de donnée ***150***

IV.1.2.2 Présentation du questionnaire ***152***

CONCLUSION **153**

Section2 : Contexte d'étude et choix de l'échantillon **154**

INTRODUCTION **154**

IV.2.1- Présentation de la wilaya de Tizi Ouzou **154**

a) ***Limites géographies*** ***154***

b) Découpage Administratif de la wilayat de Tizi Ouzou ***155***

c) Population ***156***

d) Les ressources humaines ***157***

e) Les ressources financières ***157***

f) L'infrastructure industrielle ***157***

g) Travaux publics ***158***

h) Autres ressources ***158***

i) Evolution de la création d'entreprises dans la wilayat de Tizi Ouzou ***159***

IV.2.2- Choix de l'échantillon **161**

IV.2.2.1 Description des entreprises sélectionnée **161**

a) Entreprise TIFRA-LAIT ***162***

b) Entreprise MATINALE ***163***

c) Entreprise PATURAGE d'ALGERIE ***164***

d) LAITERIE DE DRAA BEN KHEDDA ***166***

e) Entreprise LE FERMIER ***169***

f) Entreprise LAITIA LAIT ***170***

CONCLUSION ***170***

Section 3 : analyse des résultats de recherche 171

INTRODUCTION **171**

IV.3.1. présentation des résultats de recherches **171**

IV.3.1.1 Informations générales ***172***

IV.3.1.2 les pratiques de la gestion des ressources humaines au niveau des entreprises enquêtées ***173***

IV.3.1.2.1 L'évaluation des salariés au sein des entreprises enquêtées **173**

A. La fréquence de l'évaluation de la performance des employés **173**

B. Partage des gains selon l'efficacité de l'employé **174**

IV.3.1.2.2. Rémunération 175

A. Primes individuelles pour les meilleurs employés 175
B. Base du système de rémunération 176
C. Existence des avantages sociaux flexibles 177

IV.3.1.2.3 Formation 178

A. **Existence de programmes de formation qui répondent aux exigences des postes 178**
B. Existence de programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'organisation 179
C. Formation du personnel lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie 180

IV.3.1.2.4 Recrutement 180

A. Le recours au recrutement externe 181
B. **Le recrutement le plus productif 182**
C. Durée des contrats appliqués 182
D. Critères de sélection d'un candidat 183
E. Les sources de recrutement lors de l'adoption d'une nouvelle stratégie 183

IV.3.1.2.5. Communication 184

A. Degrés d'implication du personnel 184
B. Présence de cercles de qualité 185
C. La résolution des problèmes se fait à travers :
D. Occupation de poste de niveaux supérieurs à titre temporaire. 187

IV.3.1.2.6. Information 187

A. Partage des informations relatives aux décisions stratégiques avec les employés 187
B. Partage des informations financières avec les employés 188
C. Partage des informations relatives aux nouveaux produits avec les employés 188
D. Partage des informations relatives à la concurrence 189

IV.3.1.1.7 La performance de l'entreprise 190

A. La performance sociale 190

a. Degrés de satisfaction des employés 191
b. Degrés de mobilisation des employés 191
c. Nombre de plaintes des employés 192
d. **Le taux d'absentéisme des employés 192**
e. Le taux de rotation de la main d'œuvre 193

B. Performance économique 194
a. Degré de Productivité des employés 194
b. Degrés de satisfaction des clients 194

C. Performance Financière 195
a. Rentabilité 195
b. Marge de profit 195

D. Performance organisationnelle 196
a. Degrés d'innovation 196
b. Degrés de nouveauté de produit 197

IV.3.1.2 **Synthèse des résultats de l'enquête 197**

CONCLUSION 198

CONCLUSION DU CHAPITRE 199

CONCLUSION GENERALE 201

BIBLIOGRAPHIE 205

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

ANNEXES

RESUME

Aujourd'hui, La plupart des organisations œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, par une demande pour des produits/services personnalisés, par une concurrence de plus en plus vive en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives et par la complexification des connaissances et des technologies à maîtriser. Ces nombreuses mutations et défis poussent les entreprises à anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Pour s'y faire elles doivent s'appuyer sur de nouvelles logiques à savoir les pratiques de gestion des ressources humaines performantes et différenciées. La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à l'entreprise (Arcand, 2006). En effet, l'employé n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans l'entreprise. Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait parti intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises. L'objet de ce travail, est d'expliquer d'une part l'ampleur de l'avantage que procurent les ressources humaines et leur contribution à la performance au sein des entreprises et d'autre part, de démontrer que les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être différenciées d'une entreprise à une autre pour s'adapter aux multiples contextes internes et externes qui influent cette dernière. Après une revue de littérature, découle le besoin d'une illustration pratique réalisée auprès de six laiteries algériennes. En effet, notre étude porte sur l'importance de l'alignement des pratiques de GRH aux différents facteurs internes et externes et son impact sur l'atteinte de la performance au sein des six entreprises enquêtées.

SUMMARY

Today, most organizations operate in an environment characterized by the globalization of the economy, demand for products / customized services by a competition increasingly fierce in new productive capacity and distinctive competencies and the complexity of knowledge and technology to master. These many changes and challenges are pushing companies to anticipate these changes to retain talent and attract new ones. To do it they must rely on new logical namely management practices efficient and differentiated human resources. Human Resource Management (HRM) has become, in recent years, a strategic activity creating a critical competitive advantage to the company (Arcand, 2006). Indeed, the employee is no longer a replaceable gear for the company, but rather an intangible asset that we want to attract, train, motivate, engage, guide, develop, retain and especially in the business. Managing the human being becomes sufficiently important that it is an integral part of major strategic businesses. The purpose of this work is to explain the one hand the extent of the advantage derived human resources and their contribution to performance in companies and secondly, to demonstrate that the management practices HR should be differentiated from one company to another to adapt to multiple internal and external contexts that influence it. After a literature review, derives the need for a practical illustration conducted among six Algerian dairies. Indeed, our study is the importance of aligning HR practices to the various internal and external factors and its impact on the achievement of performance in the six companies surveyed.