

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



Université Mouloud Mammeri de Tizi – Ouzou
Faculté des sciences économiques, gestion
Et commerciale
Département des sciences commerciales



Mémoire

De fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de master

En sciences commerciales

Option : Marketing Management

Thème

*Les pratiques de gestion des ressources humaines
et leurs impacts sur la performance de l'entreprise*

Cas d'EATIT de DBK

Réalisé par :

M^{lle}. BELKADI Aldjia

M^{lle}. KADIR Nabila

Devant le jury:

Présidente : M^r. ABIDI Mohamed, Maitre de conférence /B.UMMTO

Rapporteur : M^r. KEHRI Samir, Maitre assistant / UMMTO

Examineur : M^{elle}. GURMAH Hayat, Maitre assistante / B.UMMTO

Encadré par :

M^r. KEHRI Samir

Promotion 2017 / 2018

Remerciement

Après avoir rendu grâce à Dieu le tout puissant et le miséricordieux nous tenons à remercier vivement tous ceux qui, de près ou de loin ont participé à la rédaction de ce document.

Il s'agit plus particulièrement de :

Monsieur Kehri Samir pour sa disponibilité, sa rigueur et patience, ses orientations, ainsi que ses conseils.

Nous adressons un grand merci aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer notre travail de recherche.

Nous tenons aussi à témoigner notre gratitude pour notre Co-promotrice Mme. Karoui Karima, pour son accompagnement durant notre stage a EA777 de Draa Ben Khedda.

Nous tenons également à remercier le personnel d'EA777 de Draa Ben Khedda pour leur accueil et soutien durant notre stage.

Nos remerciements s'adressent aussi à toute personne ayant contribué de prêt, ou de loin à la réalisation de ce travail.



Dédicace

Je dédie ce modeste travail a mes très chers parents pour leur soutien moral et matériel que

dieu tout puissant me les garde,

A mes très chers frères Ahmed et Mehrez,

A mes très chères sœurs Amira Lydia Safia Hayat et Karima et son mari,

A mes chers grands parents,

A toutes mes amies Hadjila Cherifa Hayat Zahia Meriem Sylvia Hassina Sonia Saida

Kenza,

A toute la promotion marketing management sans exception,

A mon binôme Nabila avec qui j'ai partagé ce travail et toute sa famille,

A tous ceux et celles qui m'aime.

Aldjia





Dédicace

Je dédie ce modeste travail,

A mes chers parents qui n'ont jamais cessé de m'encourager et me soutenir,

A ma chère sœur Imen et son mari Bilel,

A mes chers frères Yasser et Abdou,

A mon cher mari Mohammed seghir,

A mes amies,

A mon binôme Aldjia et sa famille,

A tous ceux qui ont marqué leurs existences dans ma vie et que ma plume n'a pas cités.

Nabila



Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de GRH.....	04
Introduction du chapitre.....	04
Section 1 : définition et historique de GRH.....	05
Section 2 : Missions, rôles, objectifs et méthodes d'évaluation de la GRH.....	15
Section 3 : les pratiques de la gestion des ressources humaines.....	23
Conclusion du chapitre.....	37
Chapitre 2 : le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance.....	38
Introduction du chapitre.....	38
Section 1 : la notion de performance.....	39
Section 2 : Le lien entre la GRH et la performance.....	48
Section 3 : les indicateurs de mesure de la performance de la fonction RH.....	58
Conclusion du chapitre.....	67
Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda.	68
Introduction du chapitre.....	69
Section 1 : présentation générale de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique « EATIT » de Draa Ben Khedda.....	69
Section 2 : présentation de service ressources humaines de l'EATIT.....	76
Section 3 : Le questionnaire et l'analyse du résultat.....	81
Conclusion du chapitre.....	111
Conclusion générale.....	112
Références bibliographiques	
Annexes	
Tables des matières	

Liste des figures

- Figure 1** : La pyramide des besoins de MASLOW.....
- Figure 2** : Les missions de la GRH.....
- Figure 3** : Les critères de la performance.....
- Figure 4** : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste.....
- Figure 5** : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche de contingence.....
- Figure 6** : Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche configurationnelle.....
- Figure 7** : Les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan.....
- Figure 8** : L'organigramme d'EATIT.....
- Figure 9** : Présentation de service RH d'EATIT.....
- Figure 10** : Présentation de genre des salariés enquêtés.....
- Figure 11** : Présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés.....
- Figure 12** : Présentation des catégories socioprofessionnelle.....
- Figure 13** : Présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés.....
- Figure 14** : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire.....
- Figure 15** : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles.....
- Figure 16** : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux.....
- Figure 17** : Présentation du recrutement le plus productif.....
- Figure 18** : Présentation de la raison du choix recrutement.....
- Figure 19** : Présentation des sources de recrutement de l'EATIT.....
- Figure 20** : Présentation du taux des salariés diplômés.....
- Figure 21** : Présentation de l'utilisation des programmes de formation par l'EATIT.....
- Figure 22** : Présentation du résultat.....
- Figure 23** : Présentation de l'adaptation a une nouvelle stratégie par des formations.....
- Figure 24** : Présentation du climat social de l'EATIT.....
- Figure 25** : Présentation de la satisfaction des salariés vis-à-vis de la motivation.....
- Figure 26** : Présentation de la qualité des relations entre la direction et les représentants du personnel.....
- Figure 27** : Présentation de l'utilisation des moyens moderne pour la diffusion d'informations.....

- Figure 28** : Présentation de la circulation des informations a **EATIT**.....
- Figure 29** : Présentation de la relation entre les informations et les décisions stratégiques.....
- Figure 30** : Présentation de l'évaluation du personnel.....
- Figure 31** : Présentation du taux d'absentéisme des employés.....
- Figure 32** : Présentation de la rentabilité d'**EATIT**.....
- Figure 33** : Présentation des charges sociales d'**EATIT**.....

Liste des tableaux

Tableau 1 : La différence entre la gestion du personnel et la GRH.....
Tableau 2 : Présentation du genre des salariés enquêtés.....
Tableau 3 : Présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés.....
Tableau 4 : Présentation des catégories socioprofessionnelle.....
Tableau 5 : Présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés.....
Tableau 6 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire.....
Tableau 7 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles.....
Tableau 8 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux.....
Tableau 9 : Présentation du recrutement le plus productif.....
Tableau 10 : Présentation de la raison du choix recrutement.....
Tableau 11 : Présentation des sources de recrutement de l' EATIT
Tableau 12 : Présentation du taux des salariés diplômés.....
Tableau 13 : Présentation de l'utilisation des programmes de formation par l' EATIT
Tableau 14 : Présentation du résultat.....
Tableau 15 : Présentation de l'adaptation a une nouvelle stratégie par des formations.....
Tableau 16 : Présentation du climat social de l' EATIT
Tableau 17 : Présentation de la satisfaction des salariés vis-à-vis de la motivation.....
Tableau 18 : Présentation de la qualité des relations entre la direction et les représentants du personnel.....
Tableau 19 : Présentation de l'utilisation des moyens moderne pour la diffusion d'informations.....
Tableau 20 : Présentation de la circulation des informations a EATIT
Tableau 21 : Présentation de la relation entre les informations et les décisions stratégiques...
Tableau 22 : Présentation de l'évaluation du personnel.....
Tableau 23 : Présentation du taux d'absentéisme des employés.....
Tableau 24 : Présentation de la rentabilité d' EATIT
Tableau 25 : Présentation des charges sociales d' EATIT

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

La mondialisation et la concurrence internationale, la rapidité des innovations, la difficulté à gérer les risques, la nécessité d'être à l'écoute des clients, sont autant des données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de compétitivité actuelle.

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies, en dépassant le stade de « l'outil à la gestion », elle est devenue une science à part entière. Intégrant les recherches relatives au facteur humain dans les entreprises.

Si certaines entreprises sont aussi performantes ou innovantes, c'est parce qu'elles disposent des ressources précieuses qui sont les individus qui les composent. Et pour avoir un bon personnel, l'organisation doit disposer d'une bonne gestion des ressources humaines.

Cependant, la GRH est devenu un enjeu stratégique, car elle constitue un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Elle s'occupe du potentiel humain de l'organisation, l'attire des meilleurs talents, la gestion préventive des emplois et des compétences, la communication, la formation, la diffusion d'information, l'amélioration des conditions de travail et la gestion des rémunérations. Une bonne gestion des RH peut également réduire les frais pour l'organisation. Par exemple, un bon processus de recrutement veut dire que l'organisation peut recruter efficacement des gens qui feront leur travail tout aussi efficacement.

Actuellement, on trouve une forte compétitivité entre les organisations, la préoccupation prioritaire des employeurs c'est d'évaluer la performance du personnel, aussi on peut dire que l'évaluation de la performance est une activité de la gestion des RH qui consiste à porter un objectif et un jugement global sur un salarié, lors de l'exécution de ses tâches dans une organisation, en s'appuyant sur des normes établies et des critères explicites.

La fonction RH apparaît de plus en plus comme étant l'un des facteurs clé de la performance à long terme de l'entreprise, donc une entreprise doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. La performance se mesure avec des critères (indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultats.

De ce fait, la problématique de notre mémoire peut être formulée comme suit : comment les pratiques de GRH contribuent-elles à la performance de l'entreprise ?

Notre problématique vise à vérifier les liens pouvant exister entre les pratiques GRH et la performance de l'entreprise EATIT.

De cette problématique générale découlent les questions suivantes :

-Est-ce que la GRH contribue positivement à la performance de l'entreprise EATIT ?

-Quelles sont les pratiques pertinentes de la GRH qui permettent de réaliser une bonne performance pour l'entreprise EATIT ?

A fin de structuré notre travail de recherche, nous avons suggéré deux hypothèses relevant de la gestion des ressources humaine et la performance de l'entreprise :

H1 : La GRH aujourd'hui est devenue une fonction clé car elle permet à l'entreprise d'être performante.

H2 : La performance de l'entreprise est le résultat d'une meilleure pratique de la GRH.

L'objet de la recherche :

L'objet de notre recherche est d'étudié la performance de l'entreprise à partir des pratiques de la GRH.

Démarche méthodologique :

En vue d'entreprendre les travaux du présent mémoire, il a été fait appel à ce qui suit :

- Recherches bibliographiques et documentaires ;
- Enquête : (questionnaire) auprès de l'entreprise concernée par le sujet (EATIT).

Structure de mémoire :

Ce travail est réparti de la manière suivante :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation de la fonction RH, a travers sa définition et son historique, missions et objectifs, et ses pratiques, à savoirs, la rémunération, le recrutement, la formation, l'information et la communication.

Le deuxième chapitre présentera et expliquera la notion de la performance, ainsi le rapport de cette dernière avec la GRH, et enfin les indicateurs de mesure de la performance RH.

Le troisième chapitre concrétise les travaux des deux chapitres précédents élaborés sous forme théorique, par une étude de cas pratique, à travers une enquête menée auprès d'EATIT, à Draa Ben Khedda, Wilaya de Tizi-Ouzou, l'étude consiste à étudier l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'EATIT, à travers la démarche suivante :

D'une part, à travers le recueil d'informations par le biais d'un questionnaire, auprès de l'échantillon étudié, composé de salariés, d'autre part, les informations ainsi obtenues de l'enquête, seront analysées par la construction de tableaux et graphique, à l'aide du logiciel SPSS «*Statistical Package for Social Sciences*», qui permettent de faire le point sur les pratiques de GRH et la performance de l'EATIT, enfin, l'analyse de ces tableaux et graphiques permettra de répondre à la problématique du travail de recherche.

CHAPITRE 1

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

Introduction :

La compétitivité et l'instabilité économique apparue dans la plupart des secteurs d'activités 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).¹

Pour assurer leur productivité et compétitivité les entreprises ne doivent investir uniquement au capital matériel et la puissance du travail des salariés, mais aussi sur le capital immatériel, au savoir-faire, l'acquisition des connaissances, leur exploitation, et la capacité à trouver des solutions aux problèmes.

Toutefois, il faut bien comprendre que les pratiques de GRH se sont le plus souvent implantés et développées de manières personnalisée, et que, ces pratiques sont a la base de la compétences distinctive de l'entreprise, et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter.

Pour obtenir une plus grande productivité et meilleur qualité de travail au temps voulu, il est primordial d'opter pour un personnel qualifié et compétant.

L'objectif de ce chapitre est de traiter dans une première section : la définition et l'historique de la GRH. Puis, dans la seconde section, les missions, rôles, objectifs et méthodes d'évaluation de la GRH. Et enfin dans la dernière section, les pratiques de GRH.

¹Revue internationale sur le travail et la société, février 2005, Lise chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier et Michel Arcand, sujet : pratiques de GRH. Performance organisationnelle. Gestion de projet, p. 107-128.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

Section 1 : Définition et historique de GRH

1.1.1 Définition de la GRH

Tenter de définir la GRH n'est pas chose facile tant les activités qui y sont rattachées sont nombreuses et variées.

Dans cette partie de notre travail on va présenter quelques définitions concernant la GRH.

P. Roussel en donne la définition suivante :

"La GRH 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 GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH 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." ²

Définie par Bernard Martory et Daniel Crozet comme : "La gestion des hommes, au travail, dans les organisations."³

La fonction ressources humaines est une fonction présente sur la majorité des organigrammes des entreprises. Elle est considérée comme une composante importante de la réussite de l'entreprise. Elle est un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Comme toute fonction au sein d'une entreprise, la fonction ressource humaine a son propre budget, c'est une fonction qui est difficile à évaluer et à mesurer. L'objectif de la gestion des ressources humaines c'est la gestion c'est à dire, l'analyse, la prise de décision et le contrôle. C'est de permettre à l'entreprise de créer de la valeur par des meilleurs profils, aux meilleurs moments, avec les meilleurs processus et dans une durée bien précise pour atteindre les objectifs fixés.⁴

²Cours GRH /IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de conférence GRH, IAE-UT1-page 5 sur 56.

³ Benoit, Grasser ; Florent, Noel. *Ressources humaines*. 2eme édition. Paris : Vuibert, aout 2014, p 7.

⁴ David, Autissier ; Blandine, Simonin. *Mesurer la performance des ressources humaines*. France : Édition d'organisation, 18 février 2000, p 50.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

"La gestion des 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."⁵

La GRH est considéré comme une discipline des sciences sociales qui consiste à créer et mobiliser des savoirs qui sont nécessaires pour comprendre négocier, appréhender et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002.)

La pratique de la GRH se transforme et varie dans le temps selon l'environnement externe (Juridique, Politique, Economique, Social et Technologique) et interne (stratégie, structure organisationnelle, valeurs culturelles de l'entreprise) dans lesquelles elle évolue.

La GRH a une partie qui est lié à la théorie et une autre partie indissociable du domaine de l'action.⁶

1.1.1.1 Les éléments constitutifs de la GRH⁷

- **Plusieurs acteurs :**

En interne: direction, service RH, managers représentants du personnel.

En externe: pouvoir public, syndicats consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

- **Des pratiques de gestion:** recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former ...
- **Des politiques de gestion d'entreprise:** déterminer par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes:

Externes : marchés, produits, secteurs d'activités.

Internes: mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

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

1.1.1.2 Les activités rattachées à la GRH

⁵ L, Cadin. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Édition Dunod, 2007.

⁶ Laetitia, Lethielleux. *L'essentiel de la GRH*. 2eme édition. Paris : Édition Gualino, 2008, p. 15.

⁷ Anne, Dietrich ; Frédérique, Pigeyre. *La gestion des ressources humaines*. Édition La découverte, 2005.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

Pour définir la GRH de manière singulière est très complexe car elle a plusieurs domaines d'activités.

Les activités attribuées à la GRH sont : ⁸

- L'administration du personnel : la gestion des paies, la réduction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes, la direction départementale du travail.
- La gestion des emplois : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs...
- La gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux.
- La politique de communication (interne/externe, ascendante/descendante).
- L'amélioration des conditions de travail (ergonomie, temps de travail).
- La gestion des relations sociales (négociation avec les partenaires sociaux).

1.1.1.3 Les caractéristiques de la fonction ressources humaines⁹

Fonction stratégique: parmi les piliers de la stratégie globale de l'entreprise on a la fonction ressources humaines qui est au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le rôle du responsable des ressources humaines est d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action RH et la stratégie de l'entreprise ;

Fonction partagée: la fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques. Donc le partage peut être en interne (comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (organiser des formations) ;

Fonction innovante: la fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adopter aux évolutions de son environnement interne (relation sociales) et externe (évolution technologique, politique, économique, juridique) ;

Gestion individuelle et collective: la gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts: individuel; par exemple une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée. Et collectif; par exemple tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation ;

⁸ Laetitia, Lethielleux. Op.cit., p.16.

⁹ Laetitia, lethielleux. *L'essentiel de la GRH*. 2eme édition. Paris : Édition Gualino, 2008, p24-26.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs: la gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion en terme quantitatif (le nombre de salaires nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et en terme qualitatif (les compétences requises par l'accomplissement d'une tâche) ;

Gestion à court et à long terme: la politique de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humaines important ;

Gestion formelle et informelle: la fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relation sans lien hiérarchique).

1.1.2 Historique de la GRH

Pour comprendre la dynamique de la GRH d'aujourd'hui, il est opportun de recruter quelques grands jalons de son évolution au cours des dernières décennies et retracer ainsi les grandes phases de l'évolution de ce champ d'étude. Cette façon de procéder nous permet également de faire brièvement la lumière sur les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

1.1.2.1 L'école classique

a) F.W.Taylor (Etats-Unis, 1856-1917)¹⁰

Est considéré comme l'un des membres fondateurs de l'OST (organisation scientifique du travail) caricaturée par le travail à la chaîne et des salaires aux rendements.

La naissance de la GRH comme objet de pratique professionnelle se situe autour de 19^{ème} siècles. Et connue sous le nom « L'organisation scientifique du travail ».

En principe l'organisation scientifique du travail s'expliquent par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils cherchent des moyens qui permettant à l'homme de réaliser les tâches de son poste de travail d'une manière efficace et une productivité optimale.

¹⁰Barabel ; Meier. *Manageor*. Paris : édition Dunod, 2015.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

Le système de Taylor vise donc à introduire une méthode scientifique dans l'organisation du travail, en vue d'atteindre le plus haut niveau de productivité et l'efficacité.

b) Henri FAYOL (France 1811-1925)¹¹

Ingénieur français, il est considéré comme le père de management. Son ouvrage Administration industrielle et générale (1916) a été le résultat de son expérience professionnelle qui lui a permis d'élaborer des principes et des règles de management.

Henri FAYOL estime que toutes les activités dans l'entreprise se répartissent en six catégories :

Technique (l'activité de production, transformation, fabrication) ;

Commerciale (achat, vente et échange) ;

Financière (recherche et usage optimal des capitaux) ;

Sécurité (protection des personnes et des biens) ;

Comptable (inventaire, bilan, prix de revient, statistique).

Administration : FAYOL propose une décomposition de l'activité administration en cinq composantes :

1-Prévoir et planifier (préparer des programmes d'action précis composés l'objectifs compatibles et convergents s'inscrivant dans la durée tout en préservant la capacité d'adaptation de l'organisation) ;

2-Organiser (définir une structure avec une unité de commandement, responsabilités et des procédures précises) ;

3- Commander (diriger les équipes en respectant de grands principes de management) ;

4-Coordonner (mettre en harmonie tous les actes de l'entreprise) ;

5-Contrôler (vérifier que la mise en œuvre est conforme au programme prévu des mesures correctrices).

¹¹ Ibid.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

H-FAYOL considère que pour être efficace, le management d'une entreprise doit obéir 14 principes d'administration.

- **Division du travail** : spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs ;
- **Autorité et responsabilité** ;
- **Discipline** (respect, assiduité ...) ;
- **Unité de commandement** : selon cette conception, chaque salarié ne doit dépendre que d'un seul chef hiérarchique ;
- **Unité de direction** : avoir un seul responsable pour un ensemble d'opération ;
- **Substitution des intérêts particuliers à l'intérêt général** : le fonctionnement de l'organisation demande l'effort de tous qui passe par une coopération entre les équipes de travail centrée sur la réalisation de l'intérêt général ;
- **Rémunération suffisante et équitable** : le niveau de la rémunération dépend des résultats de l'entreprise (productivité et rentabilité) ;
- **Hierarchie claire** : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise ;
- **Ordre** (chaque chose a sa place, et une place pour chaque chose) ;
- **Stabilité du personnel** : permet d'envisager des liens permanents et étroits entre l'homme et son entreprise qui résistent au temps, conduisent à une plus grande fidélité envers l'entreprise.
- **Equité** (justice et impartialité) ;
- **Esprit d'initiative** : elle augmente le rendement des salariés ;
- **Union du personnel** (harmonie entre les agents de l'entreprise) ;
- **Centralisation** : dans chaque organisme, la direction par les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme.

En fin **FAYOL** conseille à tout dirigeant d'avoir connaissance approfondie de son personnel.

1.1.2.2 L'école des relations humaines

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

L'école des relations humaines s'est développée sur la base des résultats d'expériences de sociologie industrielle conduite à partir des années 1920. Et ayant donné lieu à théorisation jusqu'aux 1960.¹²

Selon l'école des relations humaines : l'entreprise est toujours un lieu de production ou l'acteur de l'organisation à une dimension humaine, ce qui provoque des réactions, des comportements d'ordre affectif. Selon cette perspective, les conditions de travail matérielles et psychologiques doivent être prises en considération pour que les acteurs participent efficacement au fonctionnement de l'organisation.

On présentera brièvement les principaux auteurs dans cette théorie :

a) Les travaux d'ELTON MAYO (1880-1949)¹³

Il se spécialise comme chercheur en psychologie industrielle en étudiant notamment le comportement au travail, ses principales contributions sont le fruit de recherches empiriques menées au sein de la *Western Electric*.

Les travaux de **MAYO** ont permis de mettre en évidence au sein de l'organisation un système implicite de relation et d'interaction, basées sur le comportement et les affinités des individus entre eux.

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, selon ses expériences démontrent que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner.

b) ABRAHAM MASLOW (États-Unis, 1908-1970)¹⁴

Est diplômé de psychologie du Wisconsin il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme au travail .il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins.

MASLOW établit une pyramide des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchique :

¹² Nicolas, Arnaud. *Nouveaux enjeux de la GRH*. édition ellipses, novembre 2013, p. 9.

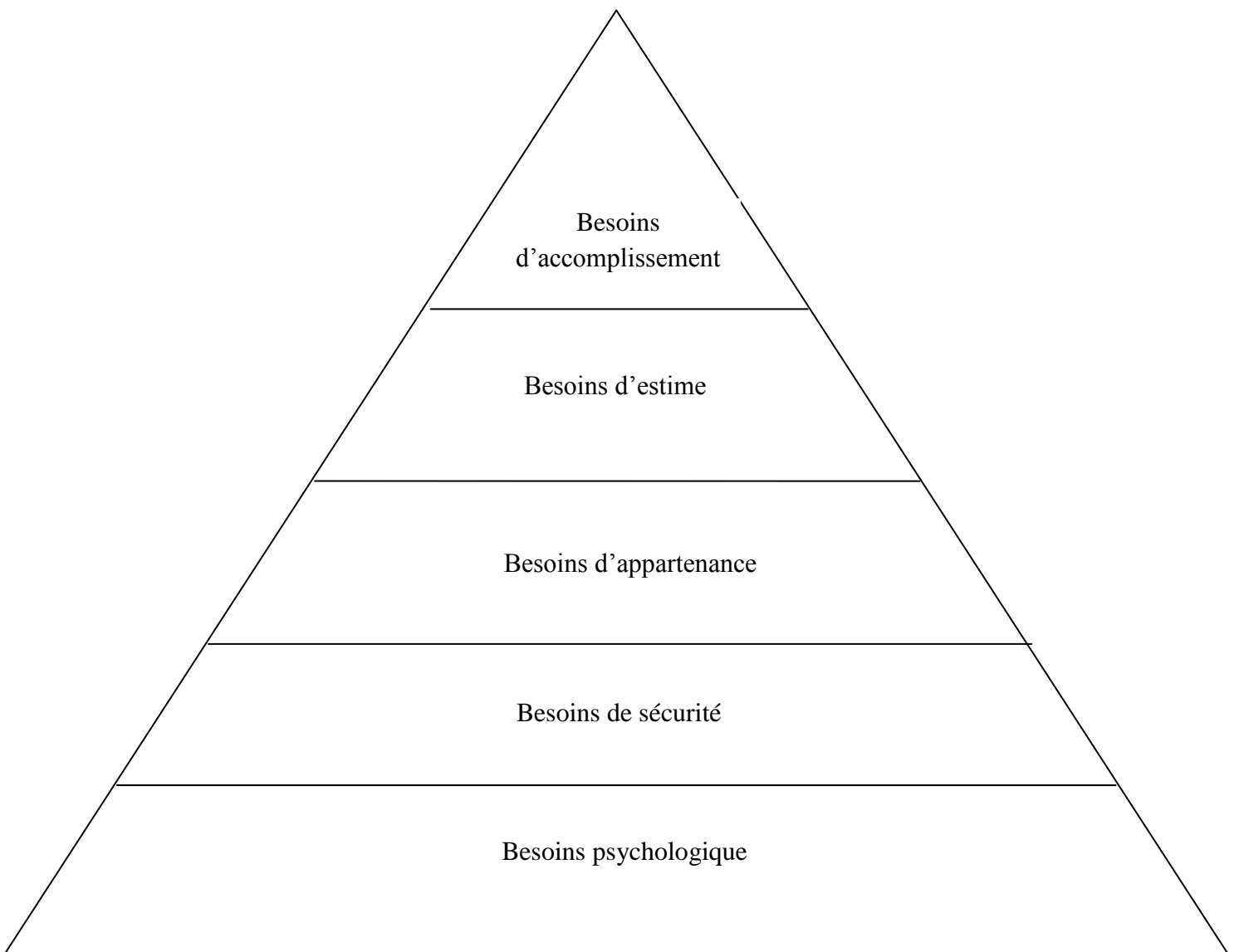
¹³ Barabel ; Meier. *Manageor*. Paris : Édition Dunod, 2015.

¹⁴ Ibid.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

- Les besoins psychologique.
- Les besoins de sécurité
- Les besoins d'appartenance.
- Les besoins d'estime.
- Les besoins d'accomplissement.

Figure 1 : La pyramide des besoins de MASLOW



(Source : Barabel ; Mier , « Manageor »)

MASLOW estime que le besoin élémentaire (physiologique) étant satisfait, ensuite la personne cherche à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur à alimenter sans cesse les

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

motivations. Toutefois, rien ne sert de satisfaire les besoins du haut de la pyramide tant que les besoins inférieurs ne sont pas satisfaits.

c) DOUGLAS MC GREGOR ET LA Théorie X Y¹⁵

Mc Gregor (États-Unis, 1906 -1906)

Est docteur en psychologie de l'université de Harvard .il s'intéresse au rôle des dirigeants, il a publié plusieurs ouvrages Sur le sujet dont *the human side of entreprise*(1960), *leadership et motivation* (1966).

Les travaux de l'auteur reposent sur deux principaux postulats.

En premier lieu, la façon dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que ses dirigeants se fond sur le management ; en deuxièmes lieu, le contrôle est central dans les organisations.

Théorie x versus théorie y :

Mc Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction des entreprises, en opposant deux attitudes implicites fondant le comportement des dirigeants la *théorie x* qui symbolise le management prôné par l'école classique. Et la *théorie y* censée représenter l'école des relations humaines.

La théorie x stipulant que l'individu éprouve une aversion pour le travail, ne travaille que pour l'argent fruit, les responsabilités et donc doit être contrôlé.

La théorie y posant comme principes centraux l'implication des individus dans le travail et leur prise de responsabilité naturelle fonction de récompenses en partie autres que monétaire.

d) Frederick Herzberg (États-Unis 1923)¹⁶ Psychologue et professeur en management.Selon cette théorie, les fonctions qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Les facteurs de dis-satisfaction (mauvaises condition de travail, mauvais salaire) ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction. **HERZBERG** indique que si les facteurs

¹⁵ Barabel ; Meier. *Manageor*. Paris : Édition Dunod, 2015.

¹⁶ Ibid.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

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

1.1.2.3 La différence entre la gestion du personnel et la GRH

Tableau 1 : La différence entre la gestion du personnel et la GRH

Approche des RH (J.IGALENS, 1991)	Gestion du personnel	GRH
Postulat principale	L'agent est un coût qu'il faut minimiser	L'agent est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'agent à son poste de travail	C'est un investissement pour le présent et l'avenir de l'entreprise
Horizon de prévision	Court et moyen terme	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement, c'est l'agent qu'on change	La RH est flexible et adaptative

(Source : j.caselli, F.cros, « concepts de la GRH et planification prévisionnelle », IPE, L'UNESCO).

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

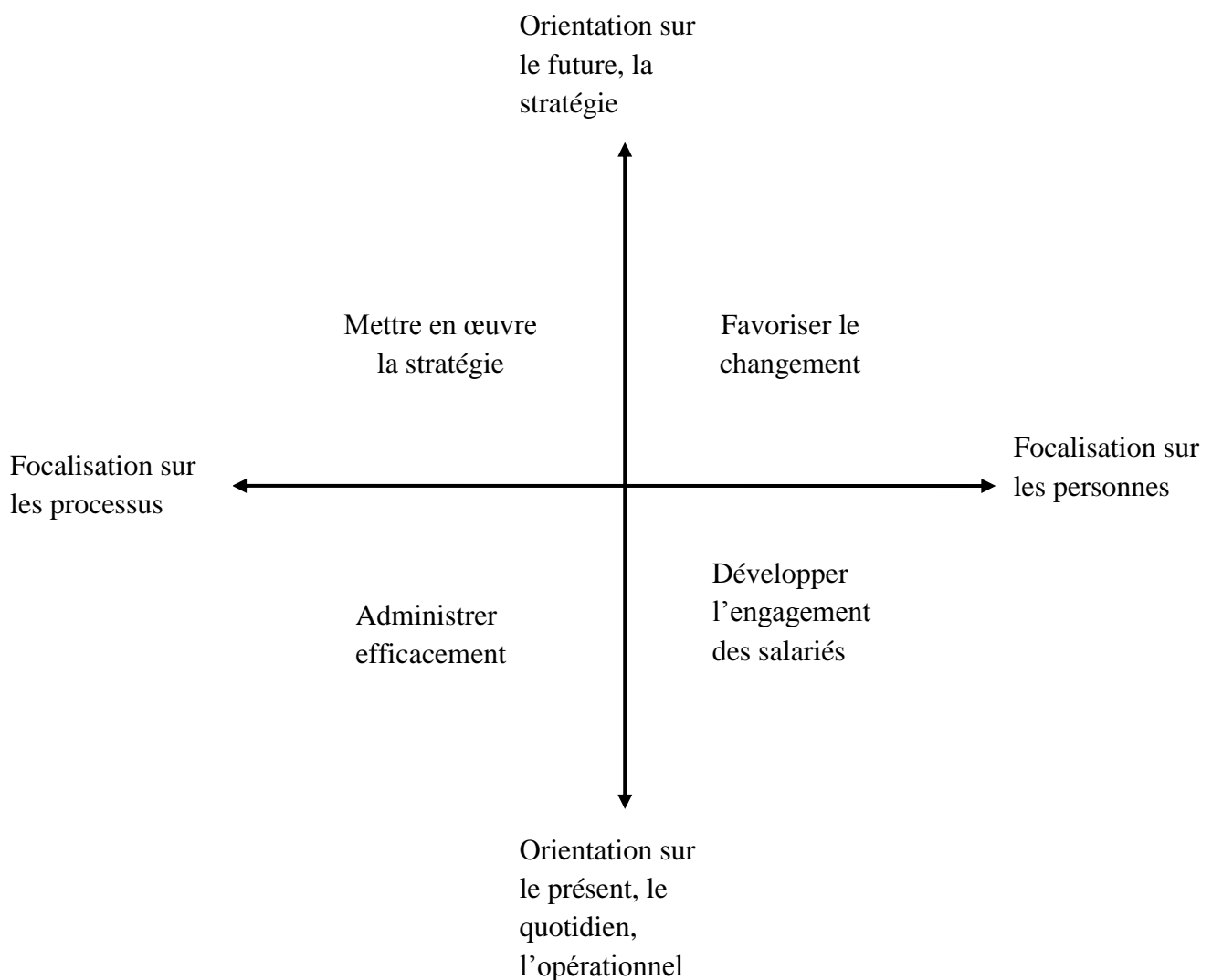
Section 2 : Missions, rôles, objectifs et méthodes d'évaluation de la GRH

1.2.1 Les missions de la GRH

Selon Dave Ulrich les missions de la GRH peuvent être examinées selon deux axes :¹⁷

- Orientation sur le présent ou le future.
- Focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Figure 2 : Les missions de la GRH



(Source : Jean marie, Peretti « ressources humaines » 12^{ème} édition France 2010)

¹⁷ Jean-Marie, Peretti. *Ressources humaines*. 12^{ème} édition. France : Édition Vuibert, 2010, p. 30-31.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

- **Administrer efficacement :**

La mission administration porte sur les processus de gestion du personnel (gestion des congés, des registres du personnel, de la paie, etc.). Ce sont des activités à fort contenu technique et réglementaire et dont l'efficacité est en progression, notamment grâce aux recours aux logiciels de GRH et aux systèmes d'informations RH. Ce sont également des activités pour lesquelles les entreprises recourent aujourd'hui à l'externalisation, préfèrent notamment confier la gestion de leur paie à des prestataires plutôt que de développer cette compétence, peu génératrice de valeur ajoutée.

- **Développer l'engagement des salariés :**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5^E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

- **Favoriser le changement :**

Pour être agent du changement, la direction des ressources humaines consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

- **Mettre en œuvre la stratégie :**

Pour être un partenaire stratégique, la direction RH doit atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que la direction RH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. La direction RH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix de structure de valeur sur le moyen et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

1.2.2 Les rôles des différents acteurs internes des RH¹⁸

On peut présenter les rôles qui peuvent être confiés aux différents acteurs de RH ainsi :

- **Direction générale :**

- Définir la politique sociale, en lien avec la stratégie de l'entreprise ;
- Organiser la fonction RH ;
- Allouer des moyens à la fonction RH, évaluation de la fonction.

- **Direction des ressources humaines :**

- Conseiller la DG et soulever les « bonne » questions ;
- Garantir la cohérence de la politique RH ;
- Représenter la DG dans le dialogue social ;
- Concevoir les dispositifs et les outils de la politique RH ;
- Transmettre ces outils auprès des managers et de l'ensemble des salariés.

- **Managers :**

- Assurer la responsabilité d'une équipe ;
- Faire remonter les informations de « terrain » auprès des responsables RH ;
- Mettre en pratique au sein des équipes les outils RH de l'entreprise (entretien annuels d'évaluation, par exemple) ;
- Assurer la performance des équipes ;
- Assurer le développement des compétences de collaborateurs.

- **Salariés :**

- S'approprier les dispositifs RH qui les concernent ;
- Devenir « acteurs » de leur projet professionnel.

¹⁸ Benoit, Grasser ; Florent, Noel. *Ressources humaines*. 2eme édition. Paris : Vuibert, aout 2014, p 51-52.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

- **Représentants des salariés :**

-Veiller au respect de la réglementation sociale ;

-Peser sur et/ou contribuer à la définition de la politique sociale.

Ce partage des rôles suppose un niveau élevé de coordination : les dispositifs doivent donc être conçus clairement et bien articulés entre eux. Ce rôle de conception et de formalisation est dévolu à la direction des ressources humaines. On observe aujourd'hui un besoin croissant pour des techniciens ou des assistants ressources humaines. Sous l'autorité d'un responsable ressources humaines, ils mettent en œuvre les outils et les dispositifs ressources humaines.

La décentralisation de la fonction ressources humaines auprès de collaborateurs non spécialistes, comme les managers et chefs d'équipe, suppose des actions de sensibilisation et de formation. La gestion des absences, l'établissement des plannings de travail, l'évaluation, le recrutement, la gestion des objectifs et des primes sont des fonctions couramment décentralisées auprès des managers de proximité. Cette tendance transforme leur rôle en profondeur.

Le salarié lui-même est appelé à intervenir dans les processus ressources humaines. Il s'agit pour lui de comprendre et d'utiliser les dispositifs qui lui sont destinés, pour mieux appréhender sa situation professionnelle présente et pour se construire un projet. Par exemple, il peut à l'occasion des entretiens annuels, faire valoir ses propres arguments sur l'évaluation de son travail, et faire des vœux en matière de formation et d'évolution de carrière. Dans certains cas, les intranets sont utilisés pour fournir les informations nécessaires. C'est le cas par exemple des bourses d'emplois internes proposées par les grandes entreprises.

1.2.3 Les objectifs de la GRH ¹⁹

La gestion des ressources humaines se distingue de la gestion du personnel, en ce sens qu'elle ne se donne pas comme but primordial de gérer les individus, mais derrière ce terme de GRH se cache en fait, une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une entreprise et ses ressources humaines.

¹⁹ Katedra, Romanistiky. *L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique*.2009, p.8-9.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

On peut dire que la gestion des ressources humaines a trois objectifs principaux :

- **Recruter des talents :**

La GRH doit attirer des personnes disposant des capacités et de l'expérience vers l'organisation par la publication des offres d'emplois, la sélection des CV, la conduite des entretiens pour vérifier les savoir-faire et les qualités professionnelles des candidats, l'intégration des nouveaux salariés mais aussi le développement de la marque employeur est devenu essentiel pour donner envie aux candidats de postuler. Il faut également être plus souvent à l'initiative de la prise de contact direct avec un candidat.

- **Motiver et fidéliser :**

Recruter des talents est une chose, les fidéliser sur le long terme en est une autre !

Le rôle des RH est alors de conserver une main-d'œuvre stable sur le long terme, pour cela, parmi les premiers facteurs de motivation c'est la bonne ambiance dans l'équipe ; organisez des activités collectives, par exemple la pratique d'un sport ou d'une activité de relaxation comme le yoga, sortie culturelle, un atelier de cuisine..., ces activités permettent de renforcer la cohésion d'équipe et de briser la routine. Pour les autres critères de motivation que sont la passion du métier, l'autonomie et les responsabilités ou la diversité des tâches, l'entretien annuel est un moment privilégié pour être à l'écoute des salariés.

- **Développer les compétences tout au long de la carrière :**

Il faut se rendre compte que la somme d'argent dépensée par les organisations au niveau de la formation a toujours tendance à augmenter. La prise de conscience de l'importance de la formation comme variable clé du « personnel mix » s'est traduite par l'augmentation des efforts de formation dans les organisations, cette augmentation s'accompagne aussi du renouvellement de l'approche de l'organisation.

De plus, tous ces objectifs des ressources humaines doivent être orientés vers une plus grande efficacité de l'organisation ainsi que des employés. Cette efficacité prend naissance surtout en acquisition et conservation de ressources humaines qualifiées. Elle repose aussi sur le contrôle du coût de travail, sur l'atteinte d'un haut niveau de performance, sur la production de marchandise de bonne qualité et sur le roulement des ressources humaines et le taux d'absentéisme. D'autres éléments influençant l'efficacité de l'organisation sont par exemple : la qualité de vie au travail qui donne aux employés l'opportunité d'obtenir satisfaction, le

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable et l'environnement de travail sur et sain.

En effet, il s'agit de chercher une meilleure articulation possible entre les situations de travail et les agents qui les occupent, une optimisation de l'adéquation homme-emplois dans le but d'obtenir une meilleure efficacité de l'entreprise considérée.

1.2.4 Les méthodes d'évaluation de la GRH ²⁰:

Une méthode d'évaluation est un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un employé avec des indices de mesure ou de critères préalablement définis. Cette évaluation a pour but de mesurer systématiquement, au cours d'une période précise, les activités professionnelles d'un employé ou sa performance actuelle.

Les principales méthodes d'évaluation sont :

a) L'entretien :

C'est la technique la plus utilisée dans les entreprises. Il a lien entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. Il sert de référence pour toute décision de gestion de RH. C'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques.

• Les différents types d'entretiens :

- Les entretiens non directifs : utilisés dans les enquêtes de type psychosociologique, l'interviewer dans ce cas adopte une position d'empathie ou de neutralité. Cette méthode possède quelques avantages, notamment celui de permettre un recueil efficace de données.
- Les entretiens semi-directifs : ce type d'entretiens est particulièrement adapté aux situations qui nécessitent un échange constructif et riche. L'interviewer pose ici des questions précises avec un objectif très simple : celui de recueillir un maximum d'informations en minimum de temps.
- Les entretiens directifs : dans cette situation, l'interviewer pose des questions précises, son objectif étant d'obtenir des réponses également de même nature. Les questions

²⁰ Khadija, Douyari. *L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve*. Université Mohammed premier Oujda. Maroc. Page de 134 à 140.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

posées sont généralement fermées, donc sans possibilités d'ouverture pour le candidat. Cet entretien est obligatoire lorsqu'il s'agit de vérifier des données purement factuelles. Cependant, cette méthode directive ne doit pas monopoliser l'entretien pour ne pas devenir un frein à la communication et empêcherait le sujet de s'exprimer librement.

- L'entretien structuré et situationnel :

L'entretien structuré : ce type d'entretien comporte une liste de question à poser au candidat et réparties en plusieurs catégories en relation avec le poste en question.

L'entretien situationnel : est généralement effectué après une étude profonde du poste. Les question de l'interviewer ont pour objectif de déterminer comment un sujet répondrait a une situation dans le future.

b) Les teste :

L'entreprise utilise des testes de différentes natures pour évaluer ses salariés. Les plus utilisés sont les testes d'intelligence et d'aptitude, ainsi que les testes de personnalité ou tests de caractère.

Les testes se présentent souvent sous forme d'une liste de questions permettront d'identifier les traits de personnalité, de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué on ne compte pas moins de 4 ou 5 questions pour chaque trait évalué. De plus en plus de tests présentent des questions regroupant une série d'affirmations. Chacune représente un trait particulier, et le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs.

Concernant les conditions d'administration des tests, la majorité d'entre eux sont informatisés, ce qui facilite l'analyse et l'utilisation des résultats. Il est tout a fait possible de faire passer un teste a un candidat, et quelques minutes plus tard, il est facile de restituer et d'analyser le résultat.

Les normes de déontologie à respecter pour les testes, a titre indicatif :

- Les utilisateurs de tests doivent être formés avant de s'en servir.
- Les teste s'intéressent seulement aux qualités professionnelles.
- Les résultats sont restitués aux candidats.

c) La méthode de 360⁰ :

Le principe de l'évaluation en 360⁰ est simple, il s'agit d'évaluer les compétences d'un individu a partir de référentiels remplis par :

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

-Le salarié lui-même ;

-son supérieur ;

-Ses collègues ;

-Ses subordonnées ;

-Des personnes extérieurs a l'entreprise et qui sont en relation directe avec le cadre évalué (actionnaires, clients, fournisseurs, etc.).

- **Les apports du 360⁰ :**

Il permet de s'appuyer directement sur des référentiels de compétences : travailler a partir de compétences permet aussi de reporter l'évaluation sur des résultats et sur le processus qui permet de l'obtenir (leadership, relations interpersonnelles...);

Il permet d'avoir une vision élargie des forces et faiblesses de l'individu : le recueil d'informations auprès de plusieurs personnes fournit une base très solide d'évaluation ;

Il permet de réduire les risques liés a l'évaluateur unique, impliquer plusieurs personnes apporter une plus grande garantie d'objectivités des réponses.

Malgré tous les avantages que possède la méthode du 360⁰, les spécialistes considèrent que ce n'est pas un outil miracle qui peut s'appliquer en tout lieu et en toutes circonstances.

- d) L'auto-évaluation :**

C'est une technique qui est souvent utilisée dans le domaine de formation. Elle est connue par sa subjectivité.

S'auto-évaluer, c'est essayer d'estimer la valeur e certaines de ses comportements et aussi l'image que l'on a de soi.

En amenant le salarié à réfléchir sur soi et à s'auto-évaluer avec précision, on peut réduire les erreurs d'attribution et faciliter l'acceptation des points à améliorer.

- e) Centre d'évaluation «Assessment center » :**

C'est un ensemble de technique, il repose sur le principe d'observation lors de mises en situation, au sein d'un lieu unique d'u ensemble de salariés qui sont évalué par des personnes compétentes, responsables, collègues, etc.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

Le principe du « centre d'évaluation » repose sur une double ambition : la reproduction d'une réalité proche de la situation de travail à travers un certain nombre d'exercices de simulation et aussi de faire apparaître, à travers ces derniers, les comportements recherchés.

Section 3: Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Recruter, former, rémunérer, et administrer sont des pratiques qui peuvent être définies comme des pratiques de base de la fonction ressources humaines et qui sont le reflet historique de celle-ci.

1.3.1 Le recrutement:

a) Définition du recrutement:

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné. Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation et il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité...les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des ressources humaines de l'organisation. En effet, l'idéal serait d'avoir "la bonne personne au bon endroit."²¹

b) Le processus de recrutement:²²

Le processus de recrutement est l'un des processus majeurs en matière de gestion des ressources humaines. Il comprend quatre étapes qui sont:

b.1) Définition du besoin

b.1.1) Apparition d'un besoin organisationnel²³

Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin(ou à la prévision d'un besoin prochain) de compétences supplémentaires (qualitatifs) et/ou d'effectif.

²¹ Blandine, Miquel ; fabienne, Pouyenne Vignau ; Fabien, Saulnier. *Les fiches outils ressources humaines*. IAE Toulouse. p.2.

²² Jean- Marie, Peretti. *La gestion des ressources humaines*. 21eme édition. Paris : Édition Vuibert, p.61.

²³ Blandine, Miquel ; fabienne, Pouyenne Vignau ; Fabien, Saulnier. *Op.cit.*, p2-3.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

-La demande de recrutement: généralement la décision de cette demande en recrutement est prise par le responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être:

* La vacance d'un poste: départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, remplacement d'un salarié sur un autre poste...

* La création d'un poste: nouvelles fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...

-La décision de recrutement: la gestion prévisionnel des emplois et des compétences permet de gérer de façon proactive le coté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres liés aux ressources et besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins future, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en terme qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) a une échéance donnée.

b.1.2) Analyse précise du besoin en recrutement:

-Définition du poste (l'emploi):

Une fois que l'entreprise a analysé le besoin en recrutement, elle doit s'intéresser à la définition du poste. La définition de poste est conduite par la direction des ressources humaines en lien direct avec le future responsable hiérarchique du poste à pourvoir. Cette définition est fondamentale pour la réussite du recrutement. Le recruteur doit clarifier de manière très précise ce qu'il recherche afin de pouvoir trouver le candidat qui sera capable de tenir le poste²⁴. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité. Lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse.

-L'analyse de l'emploi (du poste)²⁵ : C'est une des clés de la gestion des ressources humaines. Elle présente une large gamme d'utilisations au delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base).

²⁴ Annick, Cohen. *Toute la fonction ressources humaines*. Paris : Édition Dunod, 2006, p.100.

²⁵ Jean-Marie, Peretti. *Gestion des ressources humaines*. 21eme édition. Paris : Édition VUIBERT, juin2016, p65.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

L'analyse respecte deux principes. Elle s'attache :

-A ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devra être).

-Aux activités (non a la personne).

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de poste.

-La description de la fonction²⁶ : Les données d'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habilités qu'il suppose. La fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques :

-Identification du poste avec son intitulé ; mission de l'emploi et les responsabilités. Le statut hiérarchique peut être indiqué ; situation dans la structure ; inventaire des situations professionnelles ; description des activités (avec l'aide des opérationnels) ; marge d'autonomie ; contrôle par le supérieur ; moyens : humains, matériels.

-Définition du profil :

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes extérieures et interne. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise. A cette étape, il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d'autres²⁷.

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales²⁸ :

-La mission confiée : les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions.

-Les compétences nécessaires : la fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.

²⁶ Ibid., p.65-66.

²⁷ Blandine, Miquel ; fabienne, Pouyenne Vignau ; Fabien Saulnier. *Les fiches outils ressources humaines*.IAE Toulouse. P.4-5.

²⁸ Jean –Marie, Peretti. *Gestion des ressources humaines*.21eme édition. Paris : Édition Vuibert, juin2016, p.66.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

-Le profil du candidat : défini en terme de savoir agir (que doit savoir et savoir faire le candidat), de vouloir agir(les éléments de motivation attendus) et du pouvoir agir (type de personnalité attendue).

b.2) La recherche des candidats²⁹ :

b.2.1) La rédaction de l'annonce :

C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents support de diffusion. Le but principal de l'annonce est d'attirer, séduire et donner en vie aux candidats de répondre. Il faut pour cela s'assigner quatre objectifs :

- Etre vu : le choix de support se fait en fonction du type de candidats recherchés.
- Etre lu : quel que soit le support de diffusion choisi, l'annonce se trouve en concurrence avec d'autre offre d'emplois.
- Etre compris : l'annonce doit être honnête, informative et attractive. Le but est de rechercher l'adéquation entre le profil du candidat et le profil recherché.
- Etre incitatif : le candidat doit ressentir une forte motivation vis-à-vis de la proposition faite dans l'annonce. C'est pourquoi, toute offre d'emploi doit se démarquer des autres annonces et offrir un « plus » aux candidats.

L'offre de l'emploi doit mentionnés dans l'annonce quatre points essentiels :

- Les informations concernant l'entreprise ; la description du poste à pourvoir ; le profil du candidat recherché ; les avantages.

b.2.2) Les canaux de recherche :

-Le recrutement interne : il suffit de connaître les compétences détenues par les collaborateurs actuels de l'entreprise et de celles qu'ils pourraient développer moyennant une formation. Il faudra donc avoir évalué préalablement le potentiel (et pas seulement les compétences déjà détenues). En outre, il faut connaître les dispositions de mobilités de ceux qui pourraient être en adéquation avec le poste à pourvoir. L'entretien d'évaluation et les entretiens de carrières jouent ici un rôle considérable, de même que les méthodes de type

²⁹ Blandine, Miquel, fabienne, Pouyenne Vignau, Fabien Saulnier. Op.cit., p.5-6-7.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

centre d'évaluation.les candidats qui sont déjà salariés de l'entreprise doivent affronter les différentes étapes de sélection que les postulants externes.

-Le recrutement externe : on peut vouloir rechercher des candidats à l'extérieur de l'entreprise, pour deux raisons principales :

-Aucun collaborateur présent n'a les capacités ou la volonté d'occuper le poste à pourvoir.

-Volonté claire de l'entreprise de recruter a l'externe : recherche de jeunes diplômés, brassage des collaborateurs, bénéficié de l'expérience extérieure, recherche de compétences rare...

Le choix du (des) média(s) de recherche aura une influence certaine sur les candidatures reçues mais aussi sur l'image véhiculée par l'entreprise sur le marché de travail.

b.3) Sélection des candidats :

b.3.1) 1^{er} tri des candidatures :

Après le lancement de l'annonce d'offre d'emploi, l'entreprise commence à recevoir des candidatures. Ces candidatures font l'objet de plusieurs tris et passent par plusieurs étapes éliminatoires constituent le processus de sélection.

La sélection débutée 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 a une élimination importante. Une 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 candidats pour la suite du processus. Le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent.³⁰

b.3.2) Questionnaires (ou dossier de candidatures maison) ³¹:

Permet a l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façons précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne ». La jurisprudence a censuré les questions indiscrettes de l'employeur. Elle a également admis la non-révélation d'information ne portant pas sur les

³⁰ Jean –Marie, Peretti. *Gestion des ressources humaines*. 21eme édition. Paris : édition Vuibert, juin2016, p.70-71.

³¹ Ibid., p.71.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

aptitudes professionnelles. L'analyse du questionnaire et du curriculum vitae permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.

b.3.3) L'entretien de recrutement :

*L'entretien de recrutement a un double but ³²:

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir.

- Permet au candidat de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

*Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre ³³ :

- L'entretien structuré : se déroule d'une manière préétablie : l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.

- L'entretien non structuré : se déroule d'une manière spontanée en fonction du recruteur et de chacun des candidats.

La réussite de l'entretien implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

³² Ibid., p.72.

³³ Blandine, Miquel ; Fabienne, Pouyenne Vignau ; Fabien, Saulnier. *Les fiches outils ressources humaines*. IAE Toulouse. P.11-12.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

b.3.4) Les tests de recrutements ³⁴:

* L'objectif des tests de recrutement est :

-Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste ; classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

* Les tests de recrutement peuvent être classés en trois catégories :

-Les tests d'aptitudes : pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en générale une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissances entrent dans cette catégorie.

-Les tests de personnalité : ils visent à cerner la personnalité du candidat. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées. Ainsi, l'inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme, à la sociabilité, etc. la graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique.

-Les tests de situation : ils visent à intégrer les éléments 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.

b.4) La concrétisation, l'accueil et l'intégration (finalisation du recrutement)³⁵ :

b.4.1) La décision :

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est collective à partir de l'ensemble des diversités, d'égalité professionnelle, de recrutement de personnes handicapées et de population défavorisée.

³⁴ Jean -Marie, Peretti. *Gestion des ressources humaines*. 21eme édition. Paris : Édition Vuibert, juin2016, p.73-74.

³⁵ Ibid., p. 74 a 77.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

b.4.2) La négociation d'engagement :

Elle porte sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Et elle doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise. Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagements, 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 marque l'accord des deux parties.

b.4.3) L'accueil et l'intégration :

Après avoir pris la décision de recruter le candidat, il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et de suivi de l'adaptation. Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût du recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux embauchés. Certaines choisissent l'institution du tutorat, le tuteur chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant 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 rapidement possible avec son milieu de travail. 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 individuels : un entretien après trois mois, six mois, et un an, par exemple. Certaines entreprises organisent également un suivi collectif, constituant dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et qui, périodiquement, se retrouvent pour faire le point avec un responsable ressources humaines de leur intégration.

1.3.2. La formation :

a) Définition de la formation ³⁶:

On peut définir la formation comme un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs

³⁶ Blondin ; Sekiou ; Chevalier ; et al. *Gestion des ressources humaines*. 2ème édition. Bruxelles : Édition de Boeck université, 2007, p.336.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

connaissance, leurs comportement, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires a la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter a leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures.

b) Objectifs de la formation³⁷ :

Ils visent essentiellement l'amélioration du rendement et du développement des employés et de l'organisation. Nous pouvons résumer les objectifs de la formation comme suit :

- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire aux progrès de l'organisation.
- 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.
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.
- Adapter les salariés à des taches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes.
- 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.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.

c) Le plan de formation³⁸ :

La gestion d'un programme de formation comprend plusieurs étapes marquant le cheminement logique des activités du processus.

³⁷ Ibid., p.337.

³⁸ Jean -Marie, Peretti. *Gestion des ressources humaines*. 21eme édition, Paris : édition Vuibert, juin2016, p.171.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

-L'analyse des besoins : repose sur l'interrogation du personnel et sur l'étude de poste de travail. L'enquête au près du personnel permet d'appréhender les besoins qui relèvent pas exclusivement du bon exercice de la formation, et allie les entretiens et les questionnaires. Ces questionnaires sont soit préparés et traités par les services de formation, avec éventuellement la « commission formation » soit confiés à un organisme extérieur.

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

L'analyse des besoins exprimés est importante, car il engage l'avenir du plan de formation, bien souvent, recensement des besoins et analyse de ses besoins menés de pair. Elle 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 déterminés 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 meilleure adaptation de politique sociale. Cette double finalité répond aux attentes de personnel et aux besoins de l'organisation, et fréquemment évoquée par les entreprises, il faut d'ailleurs noter que la demande exprimée par les salariés rejoint largement les choix de l'entreprise. Le droit de la formation professionnelle a souvent comme conséquences de rendre les travailleurs plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle leur offre. Les principaux choix portent sur :

-Le budget

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

-Les modalités : durée, « inter » ou « intra », moyens externe ou internes, formation pendant ou hors les heures de travail, formule pédagogique.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

-Les contenus : 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.

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

Le plan de formation réécrit et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenues, c'est la liste de moyens prévus 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.

1.3.3 La communication et l'information :

La communication interne est une déclinaison de la communication de l'entreprise elle est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'information et des échanges qui vise un équilibre informationnel et relationnel. La fonction ressources humaines a joué un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication. L'émergence du pilotage social dans l'entreprise oblige aujourd'hui la fonction ressources humaines à traiter et à produire de plus en plus d'informations. La diffusion d'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble³⁹.

Les nouvelles technologies de la relation offrent aujourd'hui de nouvelles possibilités pour développer une communication.

a) Les outils d'information et de communication⁴⁰ :

***L'information descendant** : les supports écrits (papier ou en ligne) :

-**Le livret d'accueil** : 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.

³⁹ Ibid., p. 214.

⁴⁰ Ibid., p.215-216.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

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

-Le journal de l'entreprise : le journal de l'entreprise informe sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient .Il présente une grande diversité d'informations qui sont d'ordre économique financier et technique que d'ordre sociale, culturel.

-Les publications diverses : l'information descendante s'adresse souvent à des groupes spécifiques. Elle peut concerner certains domaines de la politique des ressources humaines : plaquette sur la politique de rémunération, document sur nouvel accord.

-La diffusion du bilan social et du rapport RSE (responsabilité sociale de l'entreprise).

Il ya des entreprise qui publier en ligne ces documents.

-La diffusion d'un bilan social personnalisé : c'est un document contient tous les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise.

***L'information ascendante :** la remontée d'information est essentielle. Elle s'organise à traverses l'observation sociale et les groupes de concentration.

-L'observation sociale : les enquêtes d'opinion, les et les sondages permettent

-de connaître en profondeur le climat social.

-de recenser et d'analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel.

-de faire apparaître l'image interne de l'entreprise.

-de mesurer l'efficacité des politiques de RH.

-Les groupes de concentration : ils cherchent à associer les salariés à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprises .de nombreux expériences ont été menées dans les années 1970 : équipes de recherches d'amélioration des conditions de travail(ERACT), groupe d'innovation, groupes de cadres et groupe de progrès.

b) Définir les objectifs⁴¹ :

⁴¹ Ibid.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

L'audit, associé à une réflexion sur le devenir de l'entreprise, ainsi que sur les événements prévisibles pouvant le perturber, permet une prise en compte des objectifs précis :

-renforcer la cohésion d'une entreprise et entraîne d'adhésion des hommes.

-Faciliter de développer leur capacité d'innover et l'autonomie des équipes de travail.

1.3.4 La rémunération :

a) Définition⁴² :

La rémunération est un élément clé de la politique des ressources humaines, ce domaine RH a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise .de plus en plus, la rémunération devient un atout stratégique. Une politique de rémunération bien réfléchie permet à l'entreprise de mettre en avant ses valeurs et sa stratégie et ainsi d'orienter les actions des salariés autour de ses axes de développement. La rémunération peut comprendre un salaire fixe (salaire de base qui est un élément essentiel de cette dernière, il sert de référence pour le calcul des autre prestations et il est fixé d'avance), un salaire variable (primes, commissions), et les périphérique de la rémunération (mutuelle, prévoyance, retraite, formation, participation au bénéfice...).

b) La fixation de rémunération⁴³ :

La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles.

Les règles les plus importants concernant :

1/L'existence du SMIC (salaire minimum de croissance) :

Le SMIC assure aux salaries Une participation au développement économique de la notion par l'application des relèvements, dont au moins un relèvement annuel obligatoire prenant effet au 1^{er} juillet de chaque année et tendant à éliminer toute distorsion durable entre

⁴² Annick, Cohen. *Toute la fonction ressources humaines*. Paris : Édition Dunod, 2006, p.274.

⁴³ Jean -Marie, Peretti. *Gestion des ressources humaines*. 21eme édition. Paris : Édition Vuibert, juin2016, p.107-111.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

la progression du SMIC et l'évolution des conditions économiques générales et des réserves. Et la garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prises à la consommation.

2/ Les rémunérations minimales conventionnelles :

Toute convention collective détermine des salaires minimaux conventionnels pour chacune des qualifications qui peuvent être attribuées au salarié.

3 / L'interdiction des discriminations :

L'application du principe « à travail égal, salaire égal » impose à l'employeur de justifier les écarts de salaire qui pourraient être constatés pour des salariés ayant une qualification identique et occupant les mêmes fonctions.

4/L'interdiction de l'indexation non spécifique :

Le principe général de l'ordonnance du 30 décembre 1958 interdit les indexations de la rémunération fondée sur le SMIC, le niveau général des prix (indice INSEE) ou des salaires. La loi du 13 novembre 1982 a rappelé ce principe en ce qui concerne les conventions et les accords collectifs.

En revanche, les indexations spécifiques à l'entreprise sont autorisées. Elles peuvent porter sur l'activité (chiffre d'affaire), la rentabilité (bénéfice) ou tout autre indicateur lié à la vie de l'entreprise.

5/ L'obligation de négocier :

Le rôle de la profession apparaît particulièrement important pour déterminer la structure des salaires dans l'entreprise. Les décisions relatives aux classifications et donc à la structure même des salaires relèvent principalement des négociations salariales de branches. Au contraire, le niveau des rémunérations dépend davantage des décisions propres à l'entreprise dans le respect des minima légaux et conventionnels.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

Conclusion :

Aujourd'hui toute entreprise (grande, petite), fait de la gestion des ressources humaines c'est-à-dire identifie les contraintes plus au moins fortes qu'elle rencontre dans la mise en œuvre du travail et établit des pratiques plus au moins formalisées.

La GRH se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes traduisant des interactions, et négocies en permanence, entre contextes organisationnelles et contextes socioéconomique.

Il existe toujours une relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise, mais avant de commencer à étudier le lien entre la GRH et la performance on commence d'abord de connaître qu'est ce que la performance de l'entreprise.

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de la gestion des ressources humaines

CHAPITRE 2

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

Introduction :

Comme toute fonction de l'entreprise, la fonction personnelle a ses propres critères de performance. Cette dernière n'a pas de production directe, elle n'est pas considérée comme une fonction opérationnelle, elle concerne l'humain, domaine difficile à mesurer et évaluer. Même si différentes tentatives de comptabilité sociale ont été menées. Elle a pourtant des activités, elle a son propre budget. Il est donc nécessaire de pouvoir évaluer la qualité de son action. On trouve diverses manières de faire : la contribution aux objectifs de l'entreprise, la création de valeur, le respect des politiques et processus de gestion des ressources humaines, l'approche des personnes et enfin la responsabilité vis-à-vis de la société.

L'objectif de ce chapitre est de traiter dans une première section : la notion de la performance. Puis, dans la seconde section: la relation qui existe entre la performance et la gestion des ressources humaines. Et enfin, dans la dernière section, les indicateurs de mesure de la performance de la fonction ressources humaines

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

Section 1 : La notion de performance

L'un des principaux objectifs de toute entreprise est d'assurer sa survie, sa pérennité, et cela ne peut se réaliser sans performance et sans efficacité.

La notion de la performance reste un concept multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon auteur ou évaluateur .et la performance est un concept ambiguë qui possède pas de définition unique et précise. Pour mieux comprendre la performance on va essayer de donner quelques définitions et généralité de cette notion dans ce deuxième chapitre.

2.1.1 Généralité sur la performance⁴⁴ :

La notion de la performance trouve ces origines dans l'action de performer et qui signifie en vieux français « exécuter, accomplir, parfaire ». Le mot performance est issu de l'ancien français performance employé au XVI^e siècle, provenant de performer « accomplir, exécuter » .il a été emprunté à l'anglais au XV^e siècle, synonyme d'accomplissement, de réalisation, de résultat (à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès). Le mot fut introduit en français dans le domaine des courses, à propos des résultats d'un cheval. Il prit ensuite le sens d'exploit, puis de capacité au sens anglo-saxon et enfin d'action au sens artistique (REY, 1993). La performance varie dans le temps, dans l'espace, selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë utilisée en contrôle de gestion par transposition du sens anglais .ainsi, elle est définie comme la réalisation des objectifs organisationnelle quelques que soient leurs nature et leurs variété.

Le concept de performance est fondé sur les aspects matériels et financiers. La littérature concernant l'évaluation de la performance de l'entreprise est importante, Cependant, elle reste insuffisante car elle se concentre seulement sur les aspects liés à l'organisation, au système de production ou à sa stratégie, c'est-à-dire sur les indicateurs de performance commerciale ou financiers favorisant des indicateurs de performance globale de l'entreprise.

⁴⁴Alain, Marion ; Alain, Asquin ; Christophe, Everaere ; et al. *Diagnostic de la performance de l'entreprise*. Edition Dunod, paris, 2012, p. 01.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

La performance durable demeure le meilleur système d'allocation de ressources entre clients, salariés et actionnaires. Elle s'appuie sur quatre piliers : les valeurs pour la vitalité, le marché pour la compétitivité et enfin les métiers pour la rentabilité.

On peut définir la performance de manière générale comme suite « la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs organisationnelle, économique, financière, sociaux et environnementaux de façon efficiente ».

2.1.2. Définition de la performance⁴⁵ :

En peut donnée quelque définitions de la performance tel que :

«En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

-La performance dans le court et moyen terme s'apprécie toujours a deux niveau : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

-La performance globale, définit comme «l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006) est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement.

-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'affaire et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Donc la performance de l'entreprise doit être géré par des responsables capable de conjuguer et de prendre en considération les intérêts de ses différentes parties prenantes pour proposer une vision stratégique partagée.

Selon BOURGUIGNON (1995 :62) contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »

Pour explique la performance, nous retiens dans l définition de BOURGUIGNON (2000 :34) car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère

⁴⁵Bernard, Martory ; Daniel, Crozet. *Gestion des ressources humaines*. 7eme édition. Paris : Edition DUNOD, 2008, p. 167.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

polysémique ainsi la performance peut se définir, comme la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la variété de ces objectifs.

a) De la performance financière a la performance organisationnelle :

La performance est mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al ; 2007) car elle été un concept unidimensionnel. 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 piloter. Des études récentes, 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 (Douhou-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 du 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 « outil de mesure » a la performance « outil de management » :

La performance apparait 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 Dejour (1998) précise qua 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'in 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

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...).

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 Trébuçp, 2004) définit comme « un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche (Aggeri, 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'amélioration 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.

Elle 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 efficace 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.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

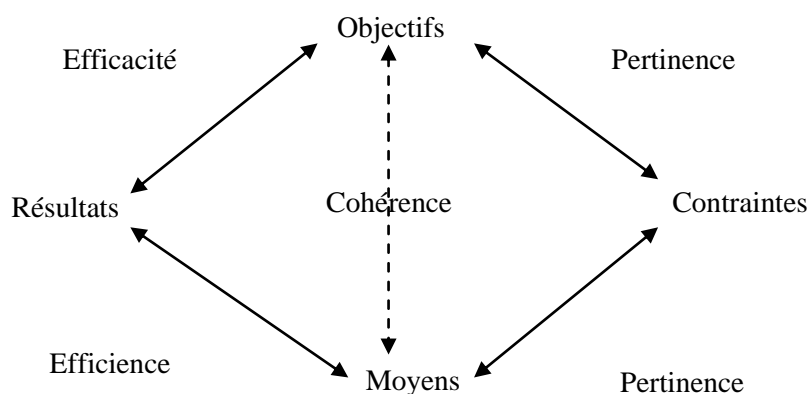
Le concept est donc associé à la productivité du travail, à l'efficacité boursière, à la rentabilité commerciale. Mais dans la plupart des cas, la notion de la performance est définie comme étant la réalisation de bons résultats financiers, ce qui en constitue une vue restrictive. En fait, il s'agit d'un concept beaucoup plus large, comme le définit d'ailleurs clairement Lorino (1996) que la performance est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre des objectifs stratégiques.

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.

2.1.3 Les critères de la performance :

La performance est associée aux concepts d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence.

Figure 3: Les critères de la performance



Source : Alain, Marion ; Didier, Vinot ; Michel, Wissler ; et al. *Diagnostic de la performance de l'entreprise*. Paris : Edition DUNOD, 2012, p.02.

- **La notion d'efficacité:**

D'après BOUQUIN (2008 :75) « l'efficacité est le fait de réaliser des objectifs et finalité poursuivis ».

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

L'efficacité traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, par exemple, c'est l'appréciation périodique de la performance d'un cadre, définie à travers le niveau d'atteinte des 3 ou 5 objectifs qui lui ont été désignés, en fin de période ou bien le respect des étapes et des engagements d'un programme de formation ou d'un cible de frais de personnel.

L'efficacité mesure la capacité de l'organisation d'atteindre ses buts généralement, on considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis⁴⁶.

- **La notion d'efficience:**

BOUQUIN (2008 :75) définit l'efficience comme « le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources ».

L'efficience qui est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre, en effet, la définition de performance est toujours la même, il s'agit comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiables ou non quantifiables qu'ils ont permis d'obtenir.

On peut dire qu'une organisation est efficiente si elle atteint des objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés. alors l'efficience consiste à réaliser le meilleur résultat avec les moyens dont on dispose, on atteint l'efficacité par excellence avec la réalisation du résultat par excellence avec la réalisation du résultat fixé tout en utilisant le minimum de ressources⁴⁷.

- **La notion de pertinence :**

La pertinence traduit l'alignement stratégique de la performance. C'est-à-dire que les résultats obtenus soient bien conformes aux objectifs stratégiques pour suivis, la pertinence dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui en sont en charge. Il s'agit alors de vérifier la bonne compréhension de la part de chacun et leur bonne coordination⁴⁸.

⁴⁶ Alain, Marion ; Alain, Asquin ; Christophe, Everaere ; et al. *Diagnostic de la performance de l'entreprise*. Edition Dunod, Paris, 2012, p. 2-3.

⁴⁷ Bernard, Martory; Christine, Delay; Fabien, Siguier. *Piloter les performances RH*. France : Edition Liaisons. P. 21.

⁴⁸ Ibid.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

- **La notion de la cohérence :**

La cohérence (Ecosip, Cohendet et al. 1995) traduit l'adéquation censée garantir l'équilibre du système.

En renvoyant à une exigence de coordination interne de l'action collective la cohérence traduit l'harmonie des composantes de base de l'organisation qui permet d'évaluer la performance en matière organisationnelle⁴⁹.

2.1.4 Les buts de la mesure de performance⁵⁰ :

Aujourd'hui la mesure de la performance constitue une aide ou bien un guide pour la planification d'une activité au sein d'une entreprise, ainsi qu'elle porte un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles elle accomplit ses tâches.

La mesure de la performance a pour but :

De piloter : c'est un instrument d'aide à la réflexion qui permet d'avoir une vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite.

D'animer : c'est une bonne occasion pour développer une réflexion collective.

D'organiser : c'est un reflet du niveau de la performance d'un service, les indicateurs alertent sur les domaines problématiques.

Aide à la réflexion : c'est un support d'information qui permet d'orienter l'action, elle ne dit pas comment agir mais incite à se poser les bonnes questions.

Ajoutant que l'objectif principal de la mesure est d'aider les dirigeants à la prise de décision et l'établissement des plans d'actions correctives. Ils doivent être construits à l'aide d'outils rationnels et en s'appuyant sur des données fiables, non pas sur des opinions ou intuitions.

Enfin, le but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise d'autre part.

La notion de la performance est donc polysémique et ne prend son sens que dans son contexte, ce qui rend cette dernière une question d'actualité pour toutes équipes dirigeantes.

⁴⁹ Alain, Marion ; Alain, Asquin ; Christophe, Everaere ; et al, op.cit., p.3.

⁵⁰ KANIT, Abdelghafour. *Elaboration d'un tableau de bord prospectif*. Mémoire Magister de Batna, F.S.E.C.S.G, Université Hadj Lakhdar, 2002, p56.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

2.1.5 Les différents types de la performance :

On va traiter les différents type de la performance dans son ensemble économique et organisationnelle, sociale, commercial⁵¹.

▪ **La performance économique et organisationnelle :**

Inspiriez des études de TAYLOR et FAYOL ce type a domine le première demi-siècle elle a aussi nourri les travaux de l'école de l'OST (organisation scientifique du travail) en Europe après la première guerre mondiale.

Dans un contexte économique et organisationnel la performance peut être définie comme étant selon la productivité des employés et le résultat obtenu par rapport à la stratégie de l'entreprise aux objectifs fixés. Elle concerne la qualité, la quantité, les coûts et le temps.

L'entreprise doit faire son travail avec efficacité, porter ces choix de manière efficiente, prendre ces décisions rapidement (temps), être économique dans ces coûts. Donc l'entreprise doit atteindre ces objectifs fixé .0et celle avec des stratégies s optimales, exploiter des compétences de gestion élevé et qualité, utiliser des outils de gestion performants, s'assurer la satisfaction des parties prenantes (clients)

La recherche d'un équilibre, d'une performance durable et peut être une préoccupation constante.

L'entreprise en respectant quatre facteurs essentiels de l'efficacité organisationnelle à savoir

- Le respect de la structure formelle ;
- La relation entre les composantes de l'organisation c'est-à-dire avec une logique ;
- La qualité de la spéculation de l'information au sein de la structure ;
- Une flexibilité de l'entreprise.

▪ **La performance sociale:**

Il est plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement .les question liées aux compétences, a la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la salariés à la réalisation des objectifs.

La performance sociale se définit comme étant la mesure de l'efficacité sociale de l'entreprise c'est-à-dire est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines.

⁵¹Landry, Wonguin, Goue. *Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commercial : cas de ciel oil Sénégal*. Centre africain d'études supérieures en gestion. avril 2014.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

L'entreprise doit s'assurer de leur bien être concrètement, et mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de motiver les salariés à s'investir.

▪ **La performance commerciale :**

La performance financiers est indispensable pour préparer les décisions de gestion elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés, la fidélité, le chiffre d'affaire.

La fidélité de la clientèle c'est une relation durable avec une marque ou avec une organisation .la fidélité est primordiale pour les organisations marchandes qui affrontent une concurrence particulièrement présente.

Le chiffre d'affaires une entreprise dispose de deux leviers pour développer son chiffre d'affaires, la quantité (augmentation des ventes par rapport à des années précédentes) et le prix (vendre le produit avec un prix élevé).

Le chiffre d'affaire est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise et donc de sa performance commerciale.

▪ **La performance financière:**

Détermine, entre autres le niveau de rentabilité et la productivité de l'entreprise qui Doit donc assurer un suivi rigoureux de sa performance financière.

L'établissement des documents de synthèse est indispensable pour la détermination de la performance financière.

Pour mesurer la performance financière l'entreprise doit donc produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents de synthèse à savoir : le compte de résultat, le bilan, ces annexes et leurs documents contiennent les informations de base.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

Section 2 : Le lien entre la GRH et la performance

La GRH est un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels, car c'est un élément stratégique pour la firme. Pour expliquer le lien pouvant exister entre les activités de GRH et la performance de la firme, la littérature scientifique propose plusieurs approches théoriques (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). Parmi les principales approches théoriques, notons les perspectives universalistes, contingence et configurationnelle des ressources humaines⁵².

2.2.1 L'approche universaliste :

Les partisans de cette approche s'intéressent en général à la relation entre une pratique de GRH prise isolément (variable indépendante) et les performances (variable dépendante). Cette approche a également été désignée sous les appellations de « best practices » et de « one best way » (McMahan et al. 1999), elle 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'affaire, amélioreraient leur performance en les adoptant (Huselid, 1995 ; Pfeffer et Veiga, 1999).

Les chercheurs qui adoptent la perspective universaliste considèrent que toutes les organisations, quelque soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur stratégie d'affaire, doivent adopter les pratiques de GRH dites « best practices » (selon Bamberger et Meshoulam). 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 et 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 (grappe) et la performance organisationnelle (Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1994 ; Russel, 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.

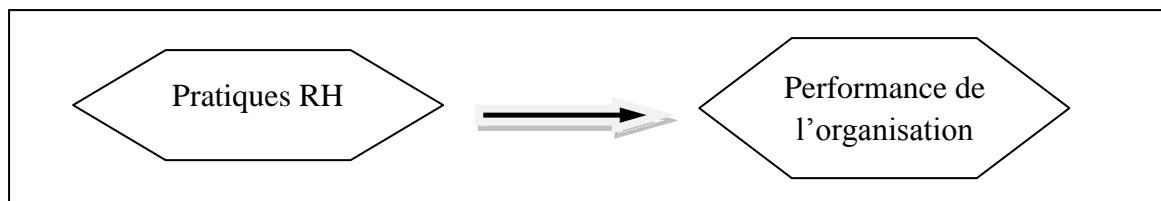
⁵²Caroline, Girard. *Effet des pratiques de GRH sur les performances organisationnelles des PME agroalimentaires québécoise : Approche de contingence axée sur la diversité culturelle*. Mémoire présenté à l'université Québec à trois rivières, Québec : septembre 2006. P. 45-52. Format PDF. (Consulter le 09/05/2018).

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

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 type de : la sécurité d'emploi, l'embauche sélective, un fonctionnement décentralisé en équipes autonomes, une forte part de la rémunération liée a 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.

Figure 4 : 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 notation 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 (1994), 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, MC Mullen, 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 États-Unis. 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

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

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 ; Melbourne 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.

2.2.2 L'approche de contingence :

Elle introduit des nuances dans l'approche universaliste, selon (Burns et Stalker, 1961 ; Chandler, 1962 ; Lawrence et 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). Il existe autant de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers de contingence. Ainsi, l'idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH sur d'autre est complètement rejetée parce que toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence.

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, car l'efficacité d'un mode d'organisation est dépendante de son contexte. Il n'y a 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 et Lorsch, 1967).

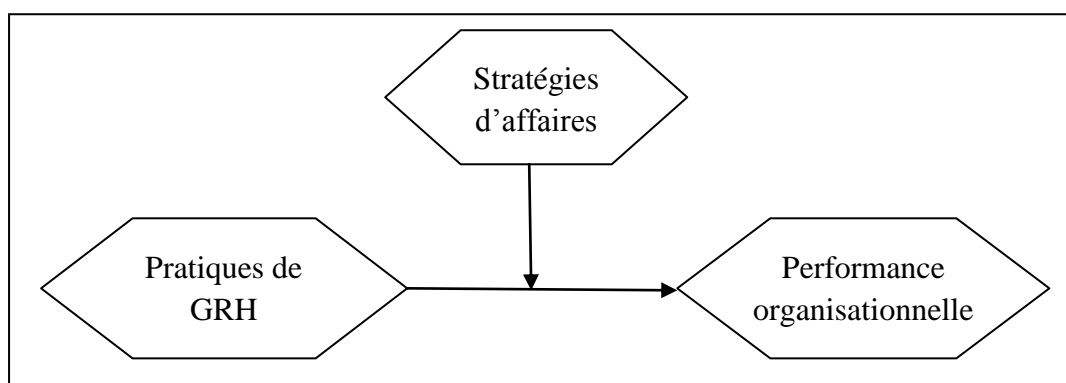
La perspective de la contingence, au plan méthodologique (Pugh, Hickson, Hinings, et Turner, 1969) conduit à étudier dans quelle mesure la relation entre une variable dépendante

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

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 et Doty, 1996 ; Youndt et al ; 1996). L'hypothèse de base de 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.

Chaque stratégie implique un rôle différent pour les RH dans l'amélioration de la performance (Becker et Huselid 1998). Les pratiques et les politiques de GRH auront alors une utilité seulement si elles sont cohérentes aux objectifs stratégiques de l'entreprise. (McMahan et al. 1999; Schuler, 1992) ; 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.

Figure 5 : Le lien entre la GRH et la performance selon l'approche de contingence



Source: Adapté de McMahan, G.c., Virick, M. et Wright, P.M. (1999)

Contrairement à l'approche universaliste, quelques études seulement ont semblé véritablement respecter la logique propre au modèle de la contingence des ressources humaines et avoir permis de vérifier empiriquement cette relation.

Notons parmi les recherches 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 est dans une grande mesure, tributaire de la stratégie d'affaire. Selon les résultats, une banque américaine qui est en mesure d'assurer un alignement entre ces trois pratiques de GRH et sa

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

stratégie d'affaire présente un retour sur l'actif ainsi qu'un retour sur l'avoir des actionnaires supérieurs de 50% aux autres banques américaines dont l'alignement entre les RH et la stratégie d'affaire 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). L'alignement vertical, par l'entremise de perspective comportement, suggère que chaque stratégie externe (stratégie d'affaire) 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 politique 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 pratique de rémunération et les stratégies d'affaires.

a) Alignement horizontal

Les approches stratégiques traditionnelles assument que les firmes d'une même industrie sont identiques a l'égard des ressources stratégiques qu'elles contrôlent (Wright et McMahan 1992). Cependant, les organisations disposent d'une certaine attitude 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 stratégie de développement organisationnel telles que les 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

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

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 :

Certaines politiques de rémunération seraient plus appropriées que d'autres dans un contexte de gestion de la qualité Selon Allen et Kilmann (2001). 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 Wisner (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.

- La culture d'entreprise

De plus, dans un souci d'une plus grande cohérence, la valorisation de l'autonomie et de 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 1997 ; Deal et Kennedy 1983). A l'image de la culture, les politiques salariales sont imprégnées de symbolisme de telle sorte que chaque forme de rémunération a le potentiel de transmettre 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 Brannick 1990).

Une étude réalisée cette fois-ci par Bayad, Arcand et Liouville (2002) auprès de 1983 entreprises françaises démontre également la pertinence d'une telle approche stratégique.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

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, influencées 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 canadienne. Comme pour les 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 entraîne pratiques de GRH.

Parmi aussi les études qui affirme la validité de l'approche de contingence, l'étude de Ghada Raad, en démontrant le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ; plus précisément, elle 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 a 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 ».

b) Alignement vertical :

La perspective comportemental, qui est au cœur du concept d'alignement vertical, suggère que les caractéristiques organisationnelles, comme la stratégie d'affaire, 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

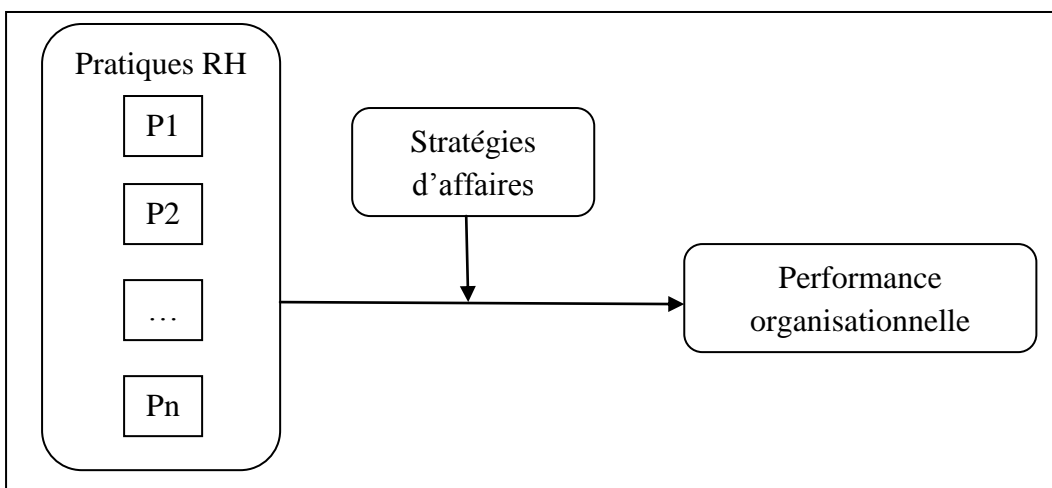
Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

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).

2.2.3 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 et Doty, 1996). Tel que présenté dans la citation d'Arcand (2000), s'il y a une forte complémentarité entre les pratique 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).

Figure 6 : Le lien entre la GRH et la performance selon l'approche configurationnelle



Source: Adapté de McMahan, G.c., Virick, M. et Wright, P.M. (1999).

Bien que cette dernière perspective ne repose pas sur des bases théoriques aussi puissantes que les deux précédentes, Baron et Kreps (1999) tentent d'amener des explications théorique qui démontrent les avantages de réunir sous la forme de systèmes des pratiques de GRH .ces autres mentionnent que le fait de regrouper les pratiques de GRH permet essentiellement à l'entreprise de profiter de bénéfices technique 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.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

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. Wight & 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 leurs 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 bi variées, ou même de systèmes multi variés 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) vertical (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 elle 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 individuelle) sont liées à la performance.

Les pratiques de GRH auraient un effet synergique (supposé non linéaire) entre elles en se supposant 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, Vrick et Wright, 1999) celles-ci ont démontré partiellement cette relation, par

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

exemple, Arthur (1992,1994) illustre que plus l'alignement interne 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 regroupement. De leur côté, 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).

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

Section 3 : Les indicateurs de mesure de la performance de la fonction RH

Il y'a pas de performance s'il y'a pas de mesure, autrement dit, il n'est pas possible de parler sérieusement de la performance si l'on ne dispose pas d'indicateurs pertinents de mesure.

Il est important de fixer ces indicateurs de performance en amont du lancement de la compagnie. Ils peuvent même guider le choix dans les actions pour atteindre le meilleur objectif.

Le choix d'un indicateur pertinent est évidemment essentiel à la réussite d'une politique d'association aux résultats. Un mauvais indicateur peut conduire à des effets opposés à ceux qui sont attendus⁵³.

2.3.1 Cinq raisons de mesurer les performances :

On peut énoncer cinq raisons de mesurer et de piloter les performances humaines. Elles sont cumulatives et expriment progressivement un projet de pilotage total des performances. Autrement dit, certaines organisations s'en tiendront au premier objectif, tandis que d'autres, plus avancées, intègrent tous les objectifs cités.

Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise :

Il dispose ainsi de cibles connues, affichées et lisibles pour conduire sa mission. C'est le minimum vital de l'intérêt pour la performance qui consiste à donner la visibilité d'un projet à chaque salarié quel que soit son niveau hiérarchique.

Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès :

Il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible. Un progrès dans la mobilisation consiste à tracer une trajectoire pour chaque salarié ou pour chaque équipe, lui permettant de baliser ses progrès dans la durée.

⁵³Bernard, Martory ; Christine, Delay ; Fabien, Siguier. *Piloter les performances RH*. France : Edition Liaisons. P. 42.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances :

Nous arrivons la au cœur des problèmes de mobilisation des salariés dans l'entreprise notamment : éliminer l'impression de subjectivité qui peut sembler présider aux évaluations des performances.

Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire a des conflits.

Des informations objectives permettent de déterminer les salaires de performances :

Les organisations qui ont mis en place des formes de rétribution de performance disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salaires de performances.

Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux :

On entre ainsi dans une logique de pilotage intégré des performances de l'ensemble des cellules constitutives d'une organisation.

2.3.2 Les indicateurs de mesure des ressources humaines (tableau de bord) :

Pour mesurer la performance du service ressources humaines et sa contribution a l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise, le directeur des ressources humaines doit se doter d'un instrument de mesure efficace compose d'indicateurs pertinents qui est le tableau de bord ressources humaines et pilotage.

a) Définition du tableau de bord ⁵⁴:

Il est considéré comme une série d'indicateurs visant à mesurer la performance d'une entreprise ou d'un département par rapport a un objectif, une norme ou encore une statistique. C'est un outil de pilotage puissant qui permet le calcule des écarts et ainsi la mise en œuvre d'une politique visant à améliorer la performance globale de l'entreprise. Il est à la fois un outil d'information, d'évaluation, de décision mais aussi de communication dans l'entreprise.

⁵⁴Damien, Pean. *Tableau de bord : les indicateurs de ressources humaines*. Dernière mise à jour : 03/01/2014. Disponible sur : <http://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-KPI/tableau-de-bord-indicateurs-ressources-humaines-html>.(Consulter le 03/005/2018).

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

Tout décideur doit se doter d'un tel dispositif sous peine de perdre rapidement le contrôle de son entreprise.

b) La présentation du tableau de bord⁵⁵ :

Le tableau de bord doit être :

-Visuel : il doit pouvoir s'appréhender d'un coup d'œil.

-Pertinent : seuls les indicateurs les plus représentatifs de l'activité doivent y figurer.

-Réactif : il doit être constamment mis à jour (de façon mensuelle voire hebdomadaire).

Les indicateurs peuvent prendre différentes formes : chiffres bruts, données financières, ratios, ils peuvent aussi se présenter sous forme de courbes ou d'histogramme ce qui permet de visualiser l'historique de l'indicateur. Les présentations en couleur peuvent être mises en place (vert quand tout va bien et rouge quand il y a un problème).

Avant tous systèmes d'alerte, le tableau de bord ne vise pas à donner une information exhaustive, si le besoin s'en fait sentir, le destinataire du tableau de bord ira chercher d'autres informations ailleurs, dans d'autres services, en consultant les chiffres précis ou en rencontrant de l'entreprise.

c) Les destinataires du tableau de bord⁵⁶:

Il est destiné d'abord aux responsables de département et de services afin qu'ils puissent juger de la performance de l'équilibre dont ils ont la charge.

Ensuite, vers le chef d'entreprise lui-même à qui il offrira une vision globale de son entreprise.

Eventuellement, avant la remise du tableau au plus haut responsable, il peut être demandé aux directions de département de faire un premier commentaire sur les indicateurs afin d'engager le dialogue.

d) Tableau de bord prospectif, le « balanced scorecard »⁵⁷

Un nouveau type de tableaux de bord, apparu avec les travaux de Kaplan et Norton, permettent une tentative de mesure de l'impact de la fonction ressources humaines sur la performance de l'organisation en donnant de l'intelligence au tableau de bord.

⁵⁵Ibid.

⁵⁶Ibid.

⁵⁷Ibid.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

Le tableau de bord prospectif, appelé communément le « balanced scorecard », n'est pas une invention récente ni très ancienne non plus, il date des années quatre vingt dix. Les deux auteurs Kaplan et Norton sont rendus compte que la comptabilité de gestion de l'époque était trop financière ce qui expliquait son incapacité à expliquer les phénomènes industriels liés aux transformations de l'environnement. Les couts calculés ne sont plus fiables et la performance n'est plus liée seulement aux couts.

Outre ce fait, l'objectif principal du tableau de bord prospectif ; si non l'une des conditions essentielles de sa mise en œuvre, est la création d'une organisation orientée stratégie selon l'approche de Kaplan et Norton, parallèlement a cela, la prise en compte du capital immatériel, car longtemps négligé par la comptabilité traditionnelle de l'entreprise, constitue l'élément du renouveau du management moderne. Le capital humain est de plus en plus intégré dans les actifs des entreprises.

Le tableau de bord prospectif met en évidence les déterminants de l'amélioration de la performance financière et concurrentielle à long terme⁵⁸. La vision de Kaplan et Norton 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 :

- Equilibre dans la prise en compte des attentes de trois parties prenantes de l'organisation : ses actionnaires, ses clients et ses salariés.
- Equilibre dans les fonctions considérées ; toutes celles de l'entreprise, y compris la fonction ressources humaines.
- Equilibre dans le type d'indicateurs pris en compte : financiers et non financier, 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 a partir de la vision et de la stratégie de l'organisation :

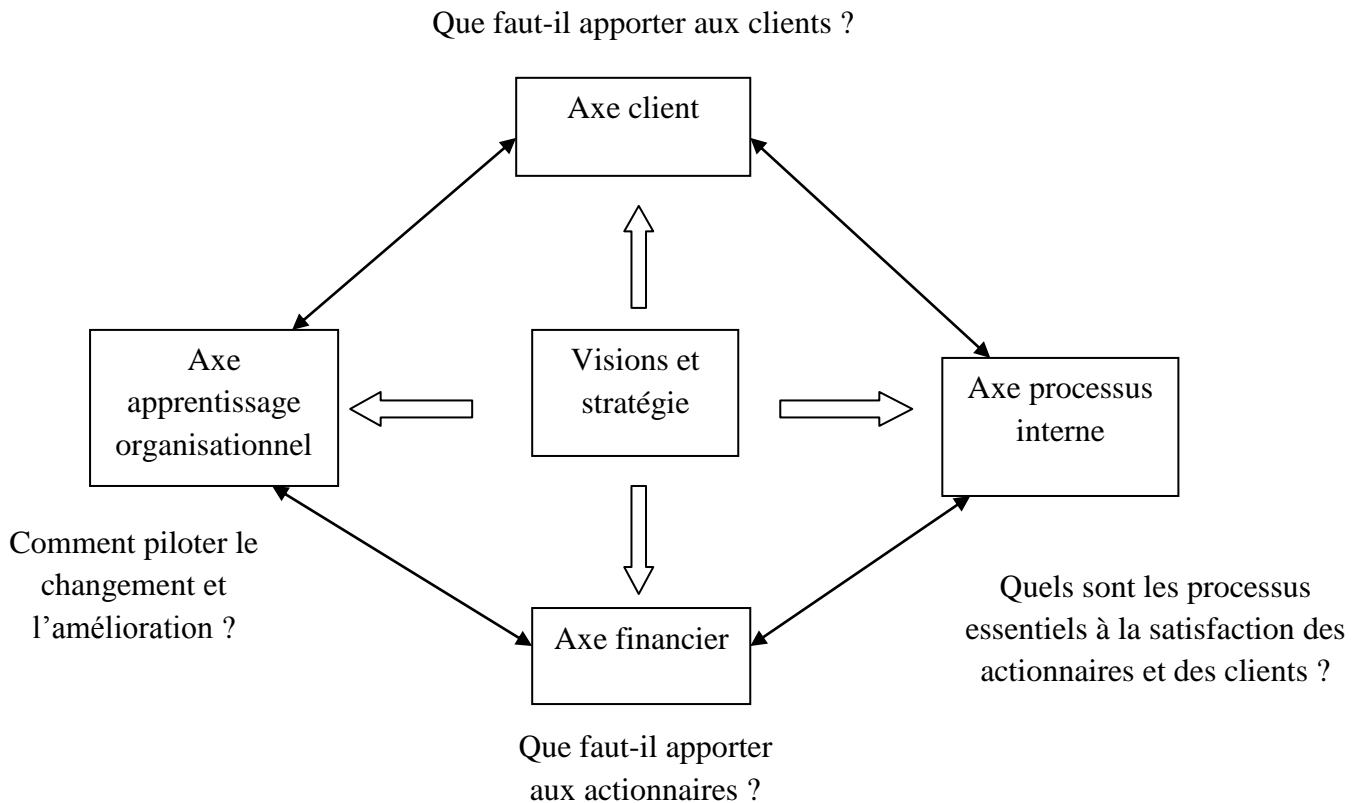
- L'axe financier ;
- L'axe clients ;

⁵⁸Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Le tableau de bord prospectif*. 7eme tirage, paris : Edition d'organisation, 2010, p.21.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

- L'axe processus internes ;
- L'axe apprentissage organisationnel.

Figure 7 : Les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan



Source : Robert S. Kaplan et David P. Norton, « Le tableau de bord prospectif », 7eme tirage, paris : édition d'organisation, 2010, p.21.

L'axe financier :

Il définit les indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaire et d'utilisation, des actifs en fonction des phases du cycle de vie des produits (développement, croissance, maturité, déclin).⁵⁹

Les objectifs financiers représentent l'objectif à long terme de l'entreprise : assurer des rendements élevés, fondés sur le capital investi. L'utilisation du tableau de bord prospectif ne

⁵⁹David, Autissier ; Blandine Simonin. *Mesurer la performance des ressources humaine*. Paris : Edition d'organisation, p40.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

va pas à l'encontre de cet objectif vital. Il permet en effet d'explicitier les objectifs financiers et de les adapter aux unités, aux différents stades de leur cycle de vie.

Même s'il se limite aux indicateurs financiers. Le tableau de bord prospectif permet aux dirigeants des unités de préciser non seulement les paramètres selon lesquels la performance à long terme est évaluée, mais également les variables considérées comme véritablement essentielles pour définir et piloter les objectifs à long terme. Les déterminants de la performance financière doivent être adaptés au secteur d'activité, à l'environnement concurrentiel et à la stratégie de l'unité concernée. Tous les objectifs et tous les indicateurs des autres axes de tableau de bord prospectif doivent être articulés à un ou plusieurs objectifs de l'axe financier. Cette articulation avec les objectifs financiers indique clairement que l'objectif à long terme de l'unité est d'assurer un bon rendement aux investisseurs, et que l'ensemble des stratégies, des programmes et des initiatives doit permettre à l'unité d'atteindre ses objectifs financiers. Chaque indicateur retenu doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet aboutissant aux objectifs financiers, qui constituent un des axes stratégiques de l'unité. Utilisé ainsi, le tableau de bord prospectif n'est pas une panoplie d'objectifs isolés, déconnectés, voir conflictuels. Il doit exprimer la stratégie, en commençant par les objectifs financiers, qu'il relie à la série d'actions à engager concernant les méthodes comptables, les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes, pour réaliser la performance économique visée à long terme. Pour la plupart des entreprises, les objectifs financiers tels que l'accroissement du chiffre d'affaire, la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité, la meilleure utilisation de l'actif et la réduction du risque peuvent fournir les liens indispensables entre les quatre axes du tableau de bord prospectif.⁶⁰

L'axe processus internes :

Il mesure la performance de tous les processus contributifs (support, production, commercialisation, recherche et développement, etc.). Dans une logique de comptabilité par activité du type ABC (Activity Based Costing), des indicateurs d'efficacité et d'efficacités sont calculés pour les activités, produits et structures contributives. Pour des raisons de coût et de faisabilité, les auteurs préconisent de faire porter l'effort sur les processus clés susceptible d'améliorer l'offre et la réalisation de la stratégie⁶¹.

⁶⁰Robert S. Kaplan, David P. Norton, op.cit., p.76.

⁶¹David, Autissier ; Blandine Simonin, op.cit., p.40.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

Les managers identifient, sur l'axe processus interne, les processus essentiels à la réalisation des objectifs concernant les actionnaires et les segments de marché ciblés. Les systèmes traditionnels de mesure de performance se concentrent sur le suivi et l'amélioration des indicateurs du coût, de la qualité et des délais des processus existants. A l'inverse, le tableau de bord prospectif permet de définir les objectifs de performance des processus internes à partir des attentes des segments de marché visés. Le tableau de bord prospectif a connu une série d'évolutions, dont la plus récente est l'incorporation de l'innovation dans l'axe processus internes. Cela souligne l'importance que revêt la capacité de l'entreprise non seulement à identifier les caractéristiques des segments de marché auxquels elle destine ses produits et services futurs, mais aussi à créer ces produits et services. Cette démarche permet à l'entreprise de promouvoir les activités de recherche et développement qui créent de nouveaux produits et services et de nouveaux marchés.

Le processus de production conserve toute son importance et les entreprises doivent identifier les paramètres de coût, de qualité, de délai et de performance qui leur permettront d'offrir des produits et des services plus attractifs à leurs clients ciblés. Le processus de service après-vente permet aux entreprises de définir les caractéristiques des services à offrir aux clients après l'acte d'achat⁶².

L'axe clients :

Il évalue l'appréciation des prestations par client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client. Cet axe mesure également l'évolution de la demande des clients et leur comportement d'achat.⁶³

Après avoir établis les indicateurs de l'axe clients, les managers ont une idée précise de l'identité des segments de marché qui constituent leur cible, et disposent d'un ensemble de mesures (part de marché, conservation des clients existants et acquisition de nouveaux clients, satisfaction des clients et rentabilité par segment) pour chacun. Ces indicateurs traduisent les objectifs pour les activités marketing, commerciales, logistiques et développement de produit et services. Ils ont toutefois les inconvénients des indicateurs financiers classiques, car ils donnent des informations a posteriori, de sorte qu'au moment où la performance en matière de satisfaction ou de conservation des clients est connue, il est trop tard pour influencer sur le

⁶²Robert S. Kaplan, David P. Norton, op.cit. p.128.

⁶³David, Autissier ; Blandine Simonin, op.cit., p.40.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

résultat. De plus, ces indicateurs ne montrent pas aux salariés comment adapter leurs méthodes de travail pour obtenir les résultats visés.

Les managers doivent aussi identifier ce que les clients de chaque segment apprécient et composer l'offre appropriée. Ils peuvent ensuite sélectionner des objectifs et des indicateurs dans trois catégories de paramètres qui, combinés, permettront à l'entreprise de conserver et d'élargir son activité avec ses cibles :

- Attributs des produits/services : fonctionnalité, qualité et prix.
- Relations avec les clients : déroulement de l'achat et qualité de l'accueil.
- Image de marque.

Les objectifs et les indicateurs spécifiques retenus dans ces trois catégories permettent aux managers de piloter leur action de manière à offrir une prestation supérieure à leurs clients cibles⁶⁴.

L'axe apprentissage organisationnel :

Il traite de la dimension humaine. Il s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant⁶⁵ :

- le niveau de satisfaction des salariés ;
- le niveau de compétence des salariés ;
- la qualité du management et de l'organisation ;
- la capacité du système d'information à fournir les bonnes informations au bon moment.

Donc la réalisation des objectifs des axes « financiers », « clients » et « processus internes » du tableau de bord prospectif est subordonnée à la performance de l'entreprise dans le domaine de l'apprentissage organisationnel.

Les stratégies visant à réaliser une avancée dans la performance exigent en général des investissements importants dans le développement des ressources humaines, des systèmes et des processus internes de l'entreprise. Il est donc logique que des objectifs et des indicateurs applicables à ces déterminants de la performance soient intégrés à l'axe apprentissage organisationnel du tableau de bord prospectif.

Trois indicateurs (satisfaction, productivité et fidélité) permettent de mesurer les fruits des investissements humains. Les indicateurs et les mesures de résultats sont moins nombreux et plus génériques sur l'axe « apprentissage organisationnel » que sur les trois autres. Le déficit

⁶⁴Robert S. Kaplan, David P. Norton, op.cit. p.99.

⁶⁵David, Autissier ; Blandine Simonin, op.cit., p.40.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

actuel d'indicateurs souligne le potentiel de développement de mesures personnalisées, plus étroitement articulées à la stratégie de l'entreprise⁶⁶.

c) Les principaux indicateurs des ressources humaines et leurs utilisations⁶⁷ :

- Taux de turnover :

Exprimé en pourcentage, il nous informe du nombre de départ volontaires par rapport au nombre total de salariés présents dans la période. Il doit permettre aux dirigeants d'entreprise de s'interroger sur sa politique social : rémunération trop faible, mauvaise ambiance de travail, rythme trop soutenus, tâches répétitives et non gratifiantes pour les salariés, inquiétude quant à l'avenir de l'entreprise.

- Taux d'absentéisme :

C'est un indicateur clé de la motivation du personnel. Un fort taux d'absentéisme révèle le plus souvent un mal être des salariés au travail, mais il peut être rapproché par exemple du nombre de mères de jeunes enfants salariés de l'entreprise.

- Taux d'encadrement :

Généralement c'est le nombre de personnels ayant une fonction d'encadrement par rapport au nombre total de salariés ; un faible taux peut expliquer des anomalies de fonctionnement au sein de l'entreprise.

- Evolution de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaire :

On peut dire qu'une forte évolution dénote une mauvaise gestion du poste frais du personnel liée soit à des rémunérations excessives, soit à une baisse du chiffre d'affaire.

- Chiffre d'affaire par salariés :

Cet indicateur ne tient pas compte ici des rémunérations mais uniquement du nombre de salariés présents sur la période. Il permet de visualiser rapidement si des embauches nouvelles ont eu un impact positif sur l'activité.

- Taux d'externes :

Il s'agit de rapprocher le nombre de personnes externes (intérim, free-lance) travaillant dans l'entreprise par rapport au nombre de salariés « internes » a l'entreprise. Le responsable

⁶⁶Robert S. Kaplan, David P. Norton, op.cit. p.155.

⁶⁷Damien, Pean, op.cit.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

de l'entreprise peut alors s'interroger sur sa politique en la matière et voir s'il s'agit d'une politique volontariste ou d'une incapacité à recruter du personnel performant et motivé.

- **Ventilation des types de contrats :**

Cela permet d'avoir une vue d'ensemble des contrats : CDI, CDD, contrats aidés, temps plein ou temps partiel.

- **Coût moyen des notes de frais :**

Parce qu'un salarié ne coûte pas son salaire et ses charges. Il convient de surveiller l'évolution des notes de frais, principalement des salaires itinérants.

Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance

Conclusion :

Les pratiques RH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH, et par la suite, des résultats indirects sur le plan organisationnel et financier.

Toutefois, il faut noter qu'il existe un consensus sur l'objectif ultime de pérennité de l'entreprise, les moyens d'y parvenir peuvent être, quant à eux, très différents, ce qui va s'en dire que chaque organisation a ses réalités et ses objectifs. Et c'est en fonction de tout ceci qu'elle choisit les pratiques RH qui pourront booster sa performance.

CHAPITRE 3

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

Introduction :

Dans les deux chapitres précédents, nous avons traité les concepts de la GRH, performance et le lien entre eux du point du vue théorique.

Ce présent chapitre vise la concrétisation des deux chapitre précédents par une étude de cas pratique au niveau de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique « **EATIT** » de Draa Ben Khedda, a travers une enquête sous forme de questionnaire, l'échantillon enquête concerne l'ensemble des salariés de cette entreprise a l'exception des actionnaires. Cependant, ce chapitre est réparti en trois sections, a savoir, la première est consacré à la présentation du lieu de l'étude qui est « **EATIT** », notamment, son historique, ses clients et fournisseurs, ses missions et ses objectifs, dans la deuxième, on présentera le service de gestion des ressources humaines de l'**EATIT**, enfin, la dernière section est sur l'analyse des résultat obtenus de l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

Section 1 : Présentation générale de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique « EATIT » de Draa Ben Khedda

EATIT de Draa ben Khedda, est une société par action (SPA), avec une superficie totale de 28 hectares, dont 14.5 couvertes. Elle est spécialisée en textile, ayant pour activités, la fabrication et la commercialisation sur commande du fil de tissu d'habillement et d'ameublement fabriqué à partir des fibres naturelles et synthétiques (coton, polyester et fibranne).

3.1.1 L'historique d'EATIT :

Depuis sa création à ce jour **EATIT** s'est développé à travers plusieurs essors ou il a connu beaucoup de changement pour se spécialiser et surtout survivre :

1963 : installation dans le cadre du protocole d'accord entre l'Algérie et l'Egypte.

1966 : création de **SONITEX** pour gérer cinq unités de production textile (Batna, Constantine, Oued Tlilat, Draa Ben Khedda) constitué uniquement d'un département « filature ».

Juillet 1967 : démarrage du département « Tissage » et d'un département technologique « Finissage ».

1972 : fusion avec la société nationale des articles de confection (créée en 1963) sous le nom de **SONITEX** toujours.

1973 : autorisation à importer et commercialiser directement sans l'intermédiaire de **SICOTEC** chargée du monopole de l'importation et de commercialisation des cuirs et textiles.

1974-1981 : agrandissement interne des départements de « Filature » et de « Tissage ».

1982 : restructuration organique et financière dans le cadre de la spécialisation des activités et de la décentralisation pour former ainsi six entreprises nationales et parmi ces entreprises on trouve **COTITES** de **DBK**, et son siège se trouve dans la zone d'Oued-Aissi.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

1986 : restructuration organique en quatre entreprises **COTITEX** pour faciliter la gestion économique et administrative dont **COTITEX Draa Ben Khedda**.

1989 : regroupement avec **TESMAGO** chargé de la gestion des entreprises de fabrication de tissus (dotation de deux ateliers de filature, deux ateliers de tissage et un atelier de mécanique générale).

1997 : détachement de l'unité El-Harrach pour devenir **EPE COTITEX DBK** avec compression d'effectifs.

2001 : filialisation de **COTITEX** en deux filiales ce qui créera la cotonnière de Tizi-Ouzou à coté de la **COTITEX** mère, composé d'une filature, un tissage et un finissage.

2004 : départ en retraite et départ volontaire des employés ce qui favorise la fermeture du complexe **COTITEX**.

2012 : reconfiguration des entreprises publiques économiques du textile sous le nom de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique « **EATIT** » régionales.

Dans notre cas pratique on s'intéresse à « **EATIT** » de **DBK**.

Aujourd'hui, l'entreprise emploie 600 ouvriers avec une croissance et un recrutement mitigé.

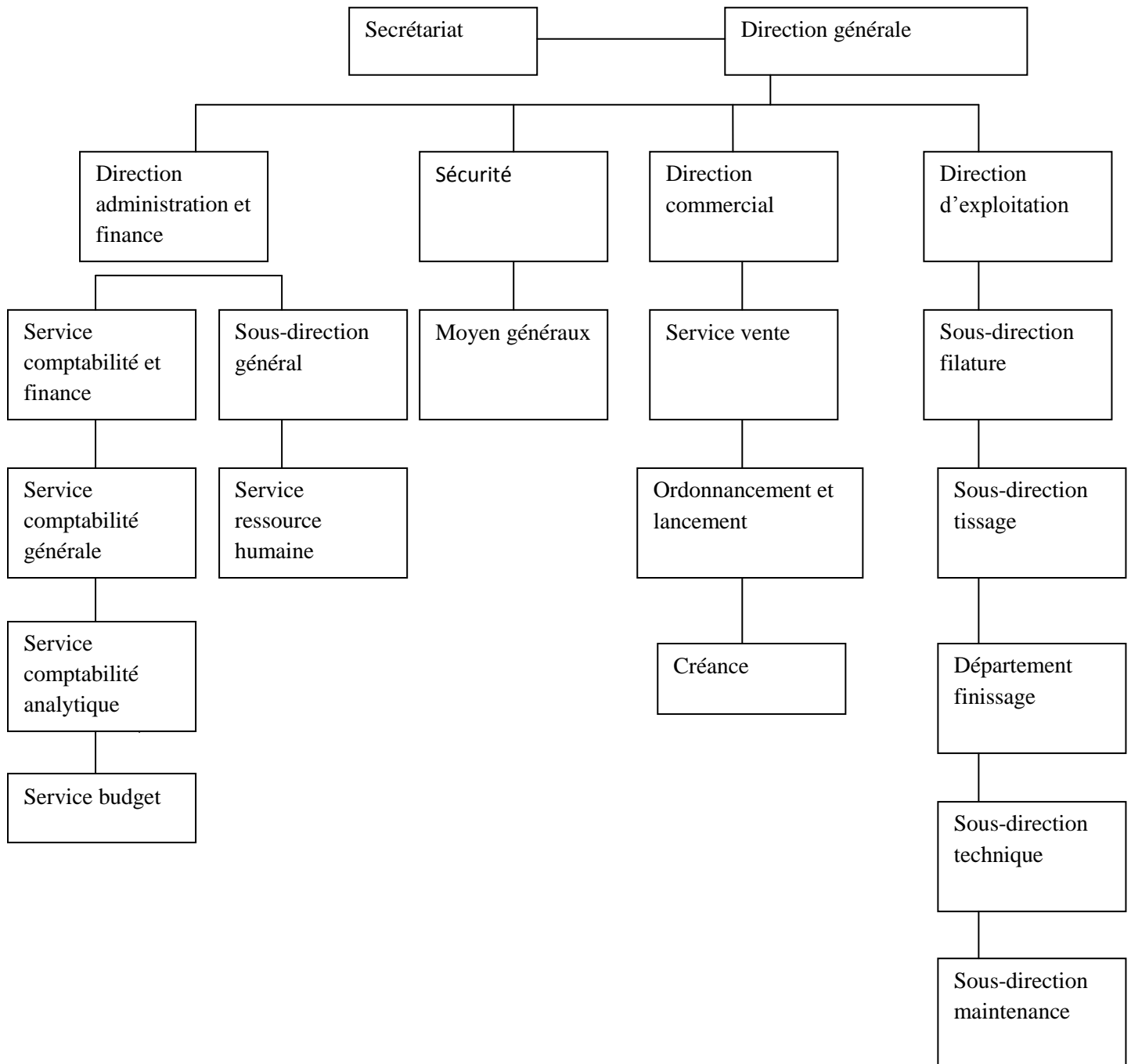
3.1.2 L'organigramme de l'EATIT de DBK :

L'**EATIT** de **DBK** est organisé en unités de production et de commercialisation. Ces unités sont organisées en départements qui sont divisé en service. Chaque service est divisé en sections lesquelles sont composées d'ouvriers sur machine et de mécaniciens régleurs.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

Le schéma suivant présente l'organigramme d'EATIT :

Figure 8 : L'organigramme d'EATIT



Source : document interne d'EATIT.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

3.1.3 Les clients et les fournisseurs de l'EATIT :

- Les clients :

-Le marché de l'état ce sont les institutions étatiques qui utilisent les produits textiles comme les hôpitaux et l'armée nationale qui achètent 80%, c'est le client principal de l'entreprise ;

-Les différents producteurs de tissus qui achètent le produit semi-fini, comme la **SOITEX**, **COTITEX**, et autres industrielle du secteur privé ;

-Les confectionneurs qui achètent du fil pour la couture, comme l'**ECOTEX** et les confectionneurs privés.

- Les fournisseurs :

L'approvisionnement de **EATIT** en matière première (coton, fibre chimiques) et les produits auxiliaire (exemple pièce de rechange) est presque totalement dépendant de l'extérieur. Les principaux fournisseurs de l'entreprise sont :

-La Syrie, le Mali et l'Inde : fournissent les matières premières ;

-L'Espagne et l'Allemagne : fournissent les pièces de rechange pour l'équipement.

3.1.4 Les missions et les objectifs :

a) Les missions d'EATIT :

Comme l'indique le schéma présenté, il existe plusieurs départements qui participent au fonctionnement de l'**EATIT** :

-La direction générale : celle qui gère et assure le bon fonctionnement de l'entreprise avec ses différents départements ;

-Le secrétariat : assure l'organisation et le fonctionnement du secrétariat de son directeur, l'enregistrement et le classement de courrier ;

-Les quatre directions principales :

-Direction administration et finance : gère la sous-direction ressource humaine et le service comptabilité et finance :

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

-Sous-direction générale (service RH) : contrôle, coordonne et suit la gestion de toutes les opérations relative a la situation administrative de personnels de l'entreprise, ainsi étudie, prévoit et planifie des besoins annuels et pluriannuels en personne au niveau de l'entreprise. Elle étudie et met en place les procédures normalisées en matière de gestion du personnel et élabore la politique de gestion de cette dernière.

-Le service comptabilité et finance : vérifie et contrôle la bonne passation des écritures financière de la structure ;

» Le service de comptabilité générale est chargé de tenir la comptabilité générale ;

» Le service comptabilité analytique évalue les couts et les prix, élabore les procédures de détermination des couts et met en place ces procédures au niveau des unités de gestion ;

» Le service budget et chargé de :

- Etablir et consolider le budget annuel de l'entreprise et suivre son exécution ;

-Elaborer le budget en collaboration avec les structures concernées ;

-Contrôler et revoir les écarts entre les prévisions et les réalisations ;

-Elaborer le plan de financement et suivre son exécution ;

-Veiller au suivi et à la réalisation de toutes les opérations budgétaires.

-La sécurité : ce service préventive assure la protection de l'entreprise et intervient en cas d'incident ou d'accédent et veille aux mesure préventive d'hygiène et de sécurité au sein de l'entreprise.

-Le service des moyens généraux : est chargé des approvisionnements divers et de la gestion des biens meuble et immeubles de l'entreprise. Il coordonne les travaux (maçonnerie, plomberie, entretiens...) de l'entreprise, des locaux et mobilier de bureau.

-La direction commerciale : chargé de définir la politique commerciale de l'entreprise (vente, client...), examiner le suivi et le contrôle permanent de l'activité commerciale de l'unité, assure la fourniture des matières premières et produits chimiques

-Le service vente assure les ventes de tissu écru, tissu fini et fil ;

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

-Le service ordonnancement et lancement accueille les clients et lance leurs commandes ;

-Le service créance assure le suivi de la situation des clients portant sur les dettes et les créances. Il assure le recouvrement d'éventuelles factures non payées (non réglées) et le suivi du fichier du client, intervient lorsque le client ne règle pas sa créance en suivant le service créance des procédures telle que :

Le déplacement chez le client ;

Le rappel des clients par téléphone ;

La lettre de relance ;

La mise en demeure ;

Dans le cas échéant, transmission du dossier du client au service juridique.

-La direction d'exploitation : assure l'utilisation rationnelle de l'outil de production en vue de répondre aux besoins du marché dans le respect des normes et standards professionnels et de sécurité et assure la gestion des ateliers de production tel que : tissage, filature, finissage, technique et maintenance.

-La sous-direction de filature assure la réalisation du fil à partir du coton et polyester ;

-La sous-direction de tissage assure la réalisation du tissu à partir du fil qui vient de la filature ;

-La sous-direction de finissage assure la teinture ou l'impression ou le blanchiment du tissu écreu qui provient du tissage ;

-La sous-direction maintenance assure les pièces détachées pour les machines de filature, tissage et finissage, elle assure l'eau chaude pour ses ateliers de lavage de coton, polyester et fibranne.

b) Les objectifs de l'EATIT :

Les objectifs de l'EATIT sont nombreux comme toute entreprise industrielle, entre autre, nous retiendrons les quelques principaux objectifs de celle-ci :

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

- L'exploitation optimale des moyens matériels et humaines dont elle dispose ;
- L'élargissement de sa part de marché face a la concurrence agressive subie des entreprises privées ou étrangère ;
- La réalisation des programmes annuels tracés dans leurs intégralités ;
- L'élargissement de la gamme de production en vue de répondre aux exigences du consommateur national ou international ;
- Une réponse favorable aux normes internationales en matière de produits textiles pour faire face à la mondialisation ;
- Amélioration du savoir faire du personnel et des plans de formations.

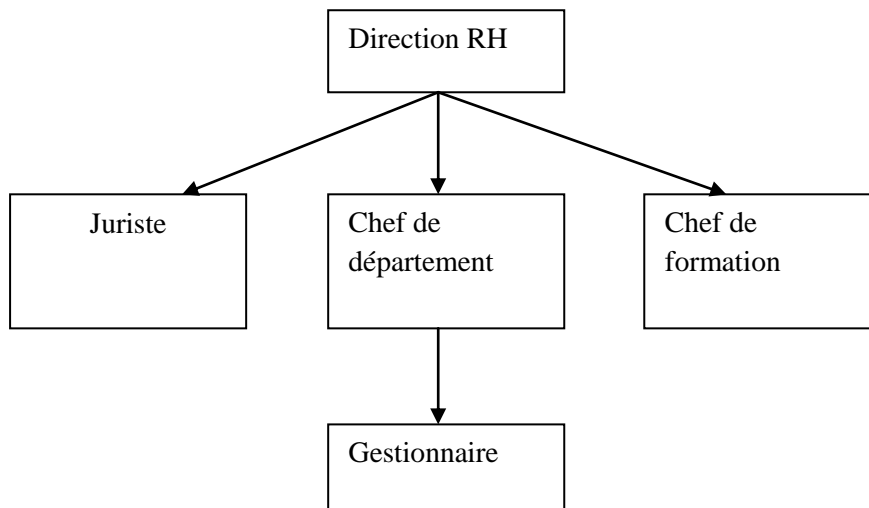
Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

Section 2 : Présentation de service ressources humaines de l'EATIT

Avant d'exposer les résultats obtenus de l'enquête auprès de l'EATIT, il est important de présenter le service des ressources humaines pour mieux cerner sa fonction dans l'entreprise, et permettre au lecteur d'appréhender la gestion de la ressource humaine au niveau de cette entreprise.

3.2.1 L'organigramme de service ressource humaine :

Figure 9 : Présentation de service des ressources humaines



Source : Document interne de l'EATIT

3.2.2 Les missions du service ressources humaines :

- La direction des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines (paie, formation, recrutement et la représentation du personnel) implique la création d'un département RH. En effet, la direction des ressources humaines est l'une des principales fonctions-supports de l'entreprise **EATIT** dont les cadres orientent et/ou accompagnent la stratégie économique. Par ailleurs, la direction des ressources humaines de l'entreprise **EATIT** est pilotée selon la hiérarchie suivante :

-Le directeur RH ;

-Juriste ;

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

-Chef de formation ;

-Chef de département : chef de service et les gestionnaires.

- Le rôle du directeur ressources humaines :

Le directeur RH assume la responsabilité de l'ensemble de la fonction ressources humaines, c'est-à-dire que son rôle est d'une importance capitale pour l'entreprise, il est chargé d'assurer à la direction une dimension stratégique, cela a travers les missions suivantes :

-Accompagner la direction générale dans ses orientations stratégique ;

-Définir les axes de la politique des ressources humaines ;

-Evaluer périodiquement les besoins en personnel de l'entreprise dans l'optique de l'atteinte des objectifs assignés aux différentes fonctions de l'entreprise ;

-La mise en œuvre d'une politique de recrutement ;

-Recueillir les besoins de formation auprès des opérationnels ;

-Valoriser les compétences par la politique de gestion de carrière ;

-Piloter et animer les relations collectives de travail.

- Le responsable de formation :

Il occupe un poste clé au sein du département ressources humaines, c'est lui qui définit et accompagne la politique de développement des compétences des salariés, en lien avec la stratégie globale de l'entreprise, son rôle principal est de :

-Repérer et analyser les besoins en formation, en cohérence avec la politique économique et sociale de l'entreprise ;

-Il conçoit, construit et négocie le plan de formation en tenant compte des aspects humains, financiers, juridiques et organisationnels ;

-Il accompagne la réalisation des actions de formation et évalue les effets de l'investissement-formation ;

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

- Définir le budget formation avec la direction de l'entreprise ;
- Identifier les axes de formation à développer en rapport avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Rédiger le cahier des charges de plan de formation ;
- Trouver les formateurs internes et externes ayant la capacité d'assurer les différents modules de formations envisagés ;
- Superviser la bonne coordination des plannings (formateurs, convocation/information des salariés) ;
- Gérer le budget et optimiser les moyens de formation ;
- Mettre en place un système d'évaluation permettant de mesurer la pertinence des actions de formation menées ;
- Identifier les axes de développement pour optimiser l'impact des actions de formation.

- Le juriste :

Le juriste social assiste et conseille la direction des RH en matière de la législation de travail, son rôle principal est de :

- Suivre les différentes évolutions susceptible d'influencer l'entreprise en matière de droit du travail ;
- Traiter les contentieux liés aux licenciements, requalification de CDD ;
- Répondre a l'ensemble des demandes en droit social émanant de la direction des ressources humaines ou des directions opérationnelles de l'entreprise ;
- Répondre aux salariés souhaitant obtenir des précisions en matière de droit social individuel ou collectif ;
- Communiquer de façon formelle et institutionnelle au sein de l'entreprise sur le changement ayant l'impact en matière de droit du travail.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

- Le chef de département :

Il joue un rôle intermédiaire entre les niveaux hiérarchiques, du haut en bas, il est chargé de surveiller et contrôler le chef de service et les gestionnaires.

- Le chef de service :

Il est chargé de transmettre des informations, les courriers pour les agents d'exécution pour établir les différentes formes de la gestion du personnel et de la gestion de la paie.

- Les gestionnaires :

Ce sont les agents d'exécution chargés d'exécuter deux fonctions principales à savoir, la gestion de personnel et la gestion de paie.

-La gestion de personnel ou la gestion administrative des ressources humaines : il s'agit de la gestion courante du personnel, autrement dit, le lancement, le traitement et la formalisation du recrutement, le traitement et le suivi des mouvements du personnel tel que le retard, permission, congé et le repos médical, etc. le traitement et le paiement des salaires, le changement interne ou externe de poste et l'état d'absentéisme, la gestion des conflits internes ainsi que le licenciement et la cessation de contrats.

-La gestion de paie : la gestion de la paie est l'organisation du mode de rémunération des employés et du calcul des cotisations salariales et patronales relatives à cette rémunération. Dans l'entreprise **EATIT**, la gestion de la paie émane généralement de la coresponsabilité du service comptable et de la direction des ressources humaines.

3.2.3 Les objectifs de service RH d'EATIT :

-Etablir les objectifs de sa structure en fonction des orientations données par sa hiérarchie ;

-Réaliser le travail sans dépasser le pourcentage de réclamation ;

-Etablir et maintenir à jour la définition des fonctions de tous les subordonnés ;

-Améliorer les outils de gestion de paie ;

-Attirer des candidats qualifiés ;

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

- Accroître la motivation des employés ;
- Favoriser le développement des employés ;
- Contribuer à rétablir un climat social favorable au développement des activités de l'entreprise ;
- Améliorer la qualité de vie au travail (climat social du travail) ;
- Assurer le respect entre l'ensemble d'effectifs (salariés et responsable) ;
- Assurer l'application de la réglementation en vigueur.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

Section 3 : Le questionnaire et l'analyse du résultat.

L'objet de cette section est de présenter notre étude sur les pratiques de gestion des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise « **EATIT** ».

Pour commencer, il s'agira de rappeler les objectifs de la recherche. Par la suite, on expliquera le processus de collecte des données et, pour finir, présenter la méthode de traitement des résultats.

3.3.1 Objectifs de la recherche

Le but recherché dans notre étude est de répondre à la problématique suivante : « Comment les pratique de la gestion des ressources humaines contribuer-t-elles a la performance de l'entreprise ? ».

Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes qui sont soumises à une affirmation ou une infirmation :

- La GRH aujourd'hui est devenue une fonction clé car elle permet à l'entreprise d'être performante.
- La performance de l'entreprise est le résultat d'une meilleure pratique de la GRH.

Vu la nature et l'objectif de notre sujet, nous avons choisi de mener une seule étude de marché (étude quantitative pour répondre d'une manière chiffrée a nos questions et de les analyser statistiquement afin d'avoir une synthèse qui va confirmer ou infirmer nos hypothèse de recherche).

3.3.2 Etude quantitative⁶⁸

Par définition, une étude quantitative est « une étude des comportement, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée »⁶⁹.

⁶⁹ L'encyclopédie illustrée du marketing, définitions marketing, <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-quantitative/>.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

3.3.2.1 L'échantillonnage

Pour mieux mesurer les comportements des individus, il est important de choisir un échantillon représentatif de la population mère. L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction de cet échantillon afin d'obtenir une connaissance rapproché des caractéristiques de la population étudiée

3.3.2.2 Outil de recueil de données

Le choix de la méthode de recueil des données est une phase très importante, car les résultats de l'analyse dépendent de la qualité des informations recueillies.

Pour mettre en place une étude quantitative, il est important de réaliser un questionnaire. Le questionnaire est l'outil le plus utilisé pour collecter des informations, il incorpore des questions ouvertes, fermés et pré formulées

- **Les questions ouvertes** utilisées pour recueillir des opinions,
- **Les questions fermées** sont utilisées pour recueillir des données simples,
- **Les questions pré formulées** sont des questions à réponses multiples.

Pour élaborer un bon questionnaire il convient de :

- Rédiger les questions pour chaque information recherchée,
- Choisir les mots adapter,
- Formuler des questions simples, claires et faciles à comprendre.

Pour notre étude quantitative, nous avons choisi de distribuer un questionnaire à « **face a face** », c'est-à-dire que nous rencontrons physiquement nos enquêtes pour mieux apprécier, les réponses, et surtout d'éviter que les questions ne soient mal interprétées. Le questionnaire est distribué pour un échantillon de **40** personnes.

3.3.2.3 Méthode de traitement des données

Une fois le travail sur le terrain effectué et finalisé, on procède au dépouillement des données collectées **40** questionnaires remplis manuellement par les personnel de l'**EATIT**, ont été codifiées par le logiciel SPSS «*Statistical Package for Social Sciences* », qui consiste

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

à traiter systématiquement des données utilisées pour conduire des analyses statistique et générer divers tableaux, graphiques et diagrammes.

Deux méthodes de dépouillement :

- **Le tri à plat** : cette opération consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises par une variable. Il restitue la distribution des différentes réponses obtenues à une question unique dans le cadre d'un questionnaire d'étude
- **Tri croisé** : appelé aussi analyse bivariée, elle permet d'analyser la relation entre deux question ou plusieurs variables. En fait il combine les résultats obtenus sur 2 questions.

Pour notre cas d'étude nous utiliserons l'analyse **tri à plat**.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

3.3.3 L'analyse du résultat

3.3.3.1 Le premier axe : les informations générales

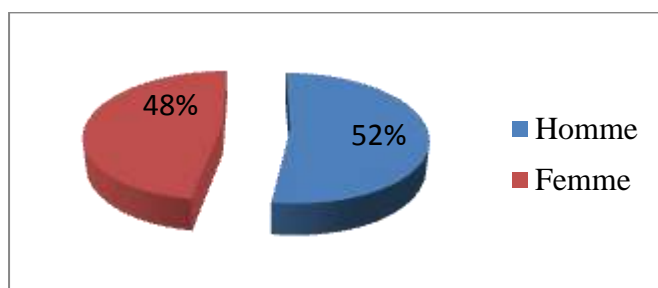
a) Le genre :

Tableau 2 : Présentation de genre des salariés enquêtés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	21	52,5	52,5	52,5
Femme	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	
Valide				

Source : établis par nous même.

Figure 10 : Présentation du genre des salariés enquêtés



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

A partir du **tableau 2** et de la **figure 10**, nous constatons que la tranche prédominante des employés est celles des hommes, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elles représentent 43% de l'ensemble de l'échantillon étudié.⁷⁰

⁷⁰ Résultat obtenus selon l'étude.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

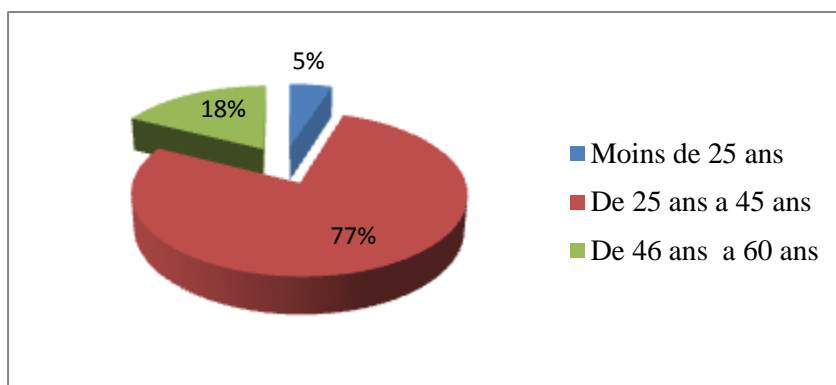
b) La tranche d'âge :

Tableau 3 : Présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 25 ans	2	5,0	5,0	5,0
De 25 ans a 45 ans	31	77,5	77,5	82,5
Valide De 46 ans a 60 ans	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 11 : Présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

A partir du **tableau 3** et de la **figure 11**, nous remarquons que la tranche d'âge de 25 à 45 ans est dominante, à hauteur de 77%, ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune, il est à noter que ce constat est avantageux pour l'entreprise d'autant que cette tranche est plus productive que d'autres. En revanche, la part des autres tranches sur le total des employés est insignifiante.⁷¹

⁷¹ Résultat obtenu selon l'étude.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

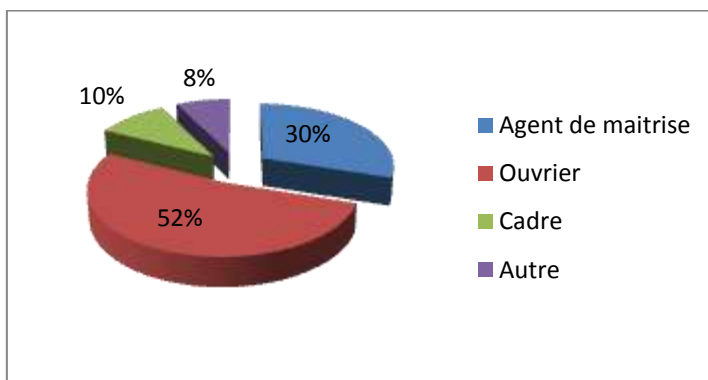
c) La catégorie socioprofessionnelle :

Tableau 4 : présentation de la catégorie socioprofessionnelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Agent de maitrise	12	30,0	30,0	30,0
Ouvrier	21	52,5	52,5	82,5
Valide Cadre	4	10,0	10,0	92,5
Autre	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 12 : Présentation des catégories socioprofessionnelle



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 4** et la **figure 12**, il ressort que la part des ouvriers est plus importante que d'autre (plus de 52%) de l'ensemble des employés concernés par l'étude, elle se rapproche de celle des agent de maitrise (plus de 30%), en outre, la part des cadres est aussi considérable, elle est à hauteur de 10%, cependant, la part d'autres employés n'appartenant pas aux catégories précédemment évoquées est insignifiante. Ce que signifie qu'il existe une homogénéité termes de nombre d'employés dans chaque catégorie socioprofessionnelle à l'exception de la dernière.⁷²

⁷² Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

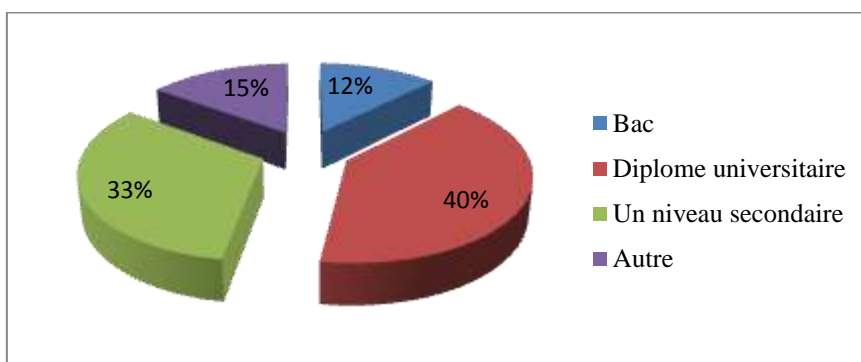
d) Le niveau d'instruction :

Tableau 5 : Présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Bac	5	12,5	12,5	12,5
Diplôme universitaire	16	40,0	40,0	52,5
Valide Un niveau secondaire	13	32,5	32,5	85,0
Autre	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 13 : Présentation du niveau d'instruction des salariés enquêtés



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

A partir du **tableau 5** et de la **figure 13**, nous constatons que la part des employés ayant une formation universitaire est plus importante que d'autres, elle occupe 40% du total des effectifs, en deuxième position, la part des employés ayant un niveau secondaire avec un pourcentage de 33%, et en troisième position, la part des autres employés avec 15%, et enfin, la part des employés qui dépassent pas le niveau du bac sont hauteur de 12%, donc la part des employés ayant un niveau élevé est considérable, ce qui signifie que l'entreprise est exigeante en terme du niveau d'étude.⁷³

⁷³ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

3.3.3.2 Le deuxième axe : les pratiques de GRH

a) La rémunération :

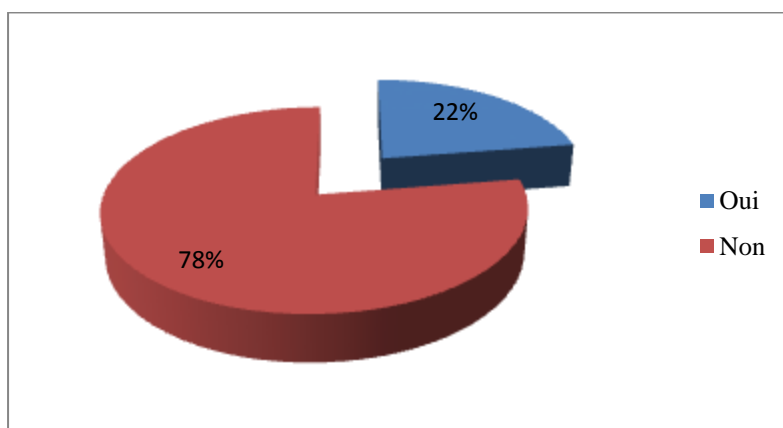
1. votre salaire est satisfaisant vis-à-vis du travail que vous accomplissez :

Tableau 6 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	9	22,5	22,5	22,5
Non	31	77,5	77,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 14 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis du salaire



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

D'après le **tableau 6** et la **figure 14**, nous remarquons que la majorité des salariés ne sont pas satisfaits de leurs salaires avec un pourcentage de 78%, et le reste sont satisfait de leurs salaires (22%).⁷⁴

⁷⁴ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

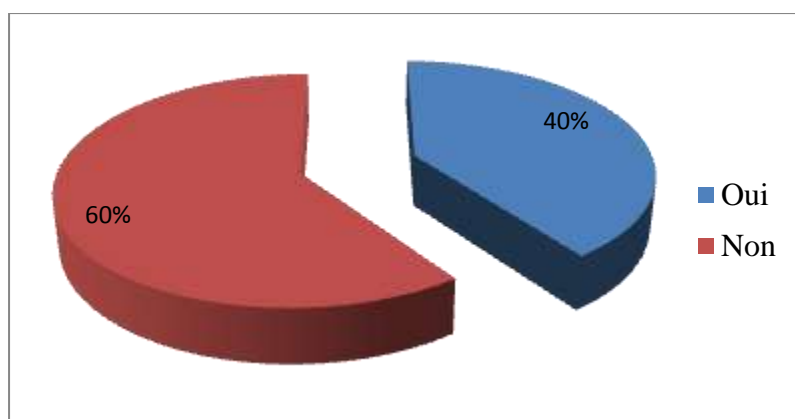
2. L'octroi de primes individuelles pour les meilleurs employés est une activité :

Tableau 7 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	16	40,0	40,0	40,0
Valide Non	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 15 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des primes individuelles



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

D'après le **tableau 7** et la **figure 15**, nous observons un écart important entre le nombre des salariés ayant bénéficié de primes individuelles et inversement, ceux qui ont bénéficié de primes individuelles ne dépassent pas 40% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude, il est à noter que la part des salariés n'ayant pas bénéficié de primes individuelles est dominante, avec une part de 60%.⁷⁵

⁷⁵ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

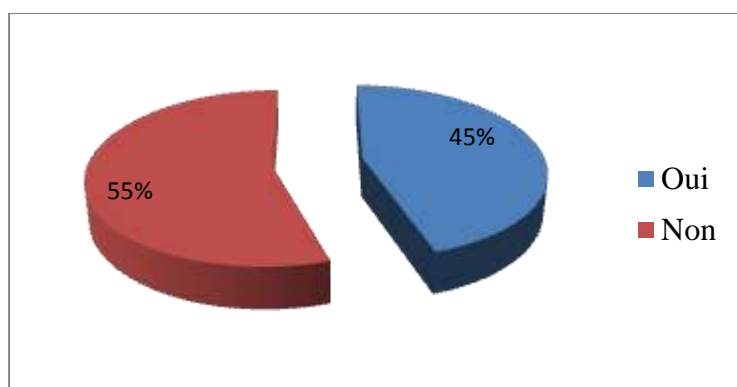
3. Les avantages sociaux flexibles existent au sein de votre entreprise

Tableau 8 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	18	45,0	45,0	45,0
Valide Non	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 16 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis des avantages sociaux



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

A partir du **tableau 8** et de la **figure 16**, nous constatons que la part des salariés n'ayant pas bénéficié d'avantages sociaux est prédominante, en effet, cette part est constituée de 55% des salariés concernés par l'étude, cependant, la partie restante représente la part des salariés ayant bénéficié d'avantage sociaux flexibles (45%).⁷⁶

⁷⁶ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

b) Le recrutement :

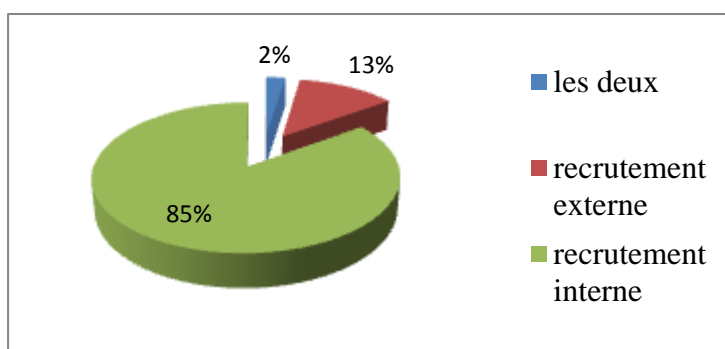
1. Le plus productif « le recrutement interne /le recrutement externe »

Tableau 9 : Présentation du recrutement le plus productif

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
les deux	1	2,5	2,5	2,5
recrutement externe	5	12,5	12,5	15,0
recrutement interne	34	85,0	85,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 17 : Présentation du recrutement le plus productif



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 9** et la **figure 17**, nous constatons que la part des salariés qui considèrent que le recrutement interne est productif est dominante avec un pourcentage de 85%, et on trouve 13% qui considèrent que le recrutement externe est productif, la partie restante est convaincue que les deux sont productif (2%).⁷⁷

⁷⁷ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

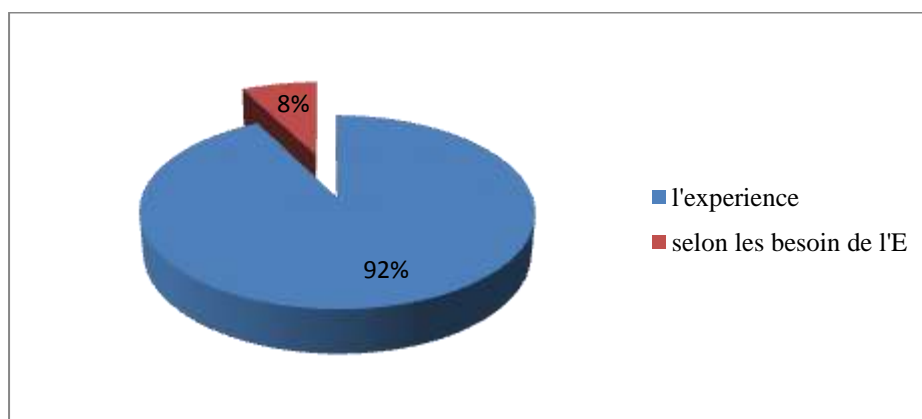
2. Pourquoi le recrutement interne et externe :

Tableau 10 : Présentation de la raison du choix recrutement

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	l'expérience	37	92,5	92,5
	selon les besoin de l'E	3	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Source : établis par nous même

Figure 18 : Présentation de la raison du choix recrutement



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 10** et la **figure 18**, nous constatons que la partie qui a répondu que le recrutement interne est productif par rapport à l'expérience est dominante avec un pourcentage de 92%, le reste ont répondues que le recrutement externe est productif selon les besoin de l'entreprise (8%).⁷⁸

⁷⁸ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

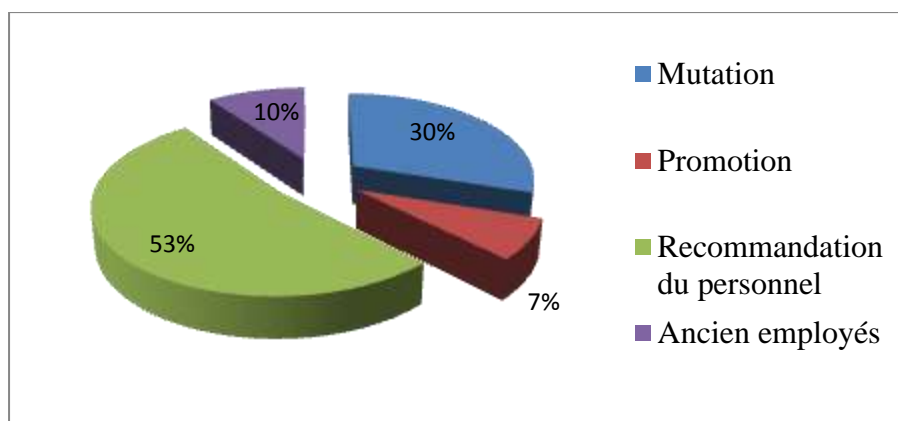
3. Les sources de recrutement d'EATIT :

Tableau 11 : Présentation des sources de recrutement de l'EATIT

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Mutation	12	30,0	30,0	30,0
Promotion	3	7,5	7,5	37,5
Recommandation du personnel	21	52,5	52,5	90,0
Ancien employés	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 19 : Présentation des sources de recrutement de l'EATIT



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

A partir du **tableau 11** et la **figure 19**, nous remarquons que la grande source de recrutement de l'EATIT est la recommandation du personnel avec un pourcentage de 53%, la mutation 30%, les ancien employés 10%, la promotion 7%.⁷⁹

⁷⁹ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

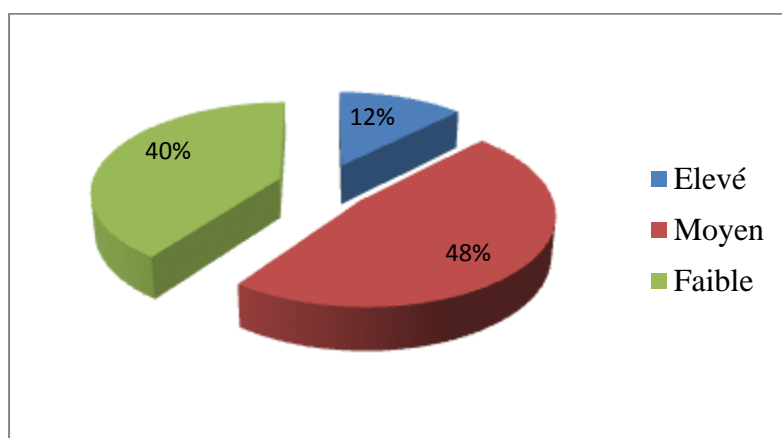
4. Le taux des salariés diplômés :

Tableau 12 : Présentation du taux des salariés diplômés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Elevé	5	12,5	12,5	12,5
Moye	19	47,5	47,5	60,0
Faible	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 20 : Présentation du taux des salariés diplômés



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 12** et la **figure 20**, nous remarquons que la majorité des salariés concerné par l'étude ont répondues que le taux des salariés diplômés est moyen avec un pourcentage de 48%.⁸⁰

⁸⁰ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

c) La formation :

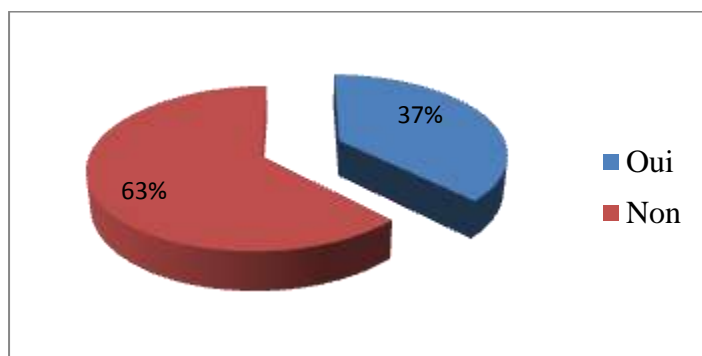
1. EATIT utilise des programmes de formation :

Tableau 13 : Présentation de l'utilisation des programmes de formation par l'EATIT

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	15	37,5	37,5	37,5
Valide Non	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 21 : Présentation de l'utilisation des programmes de formation par l'EATIT



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

D'après le **tableau 13** et la **figure 21**, nous constatons qu'EATIT n'utilise pas des programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins future de l'organisation avec un pourcentage de 63%, cependant, les 37% restante disent qu'EATIT utilise des programmes de formation.⁸¹

⁸¹ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

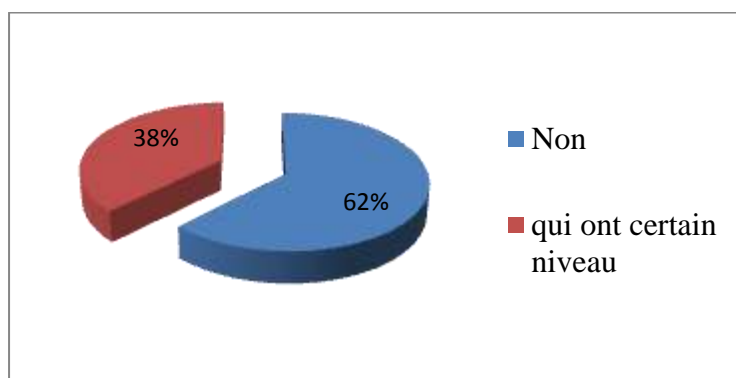
2. Il concerne tout le personnel ou bien juste les employés qui ont un certain niveau

Tableau 14 : Présentation du résultat

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	25	62,5	62,5	62,5
Valide qui ont certain niveau	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 22: Présentation du résultat



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 14** et la **figure 22**, nous remarquons que la majorité des salariés ont répondu non avec un pourcentage de 62%, tandis que le reste des salariés ont répondu oui pour les salariés qui ont un certain niveau (38%).⁸²

⁸² Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

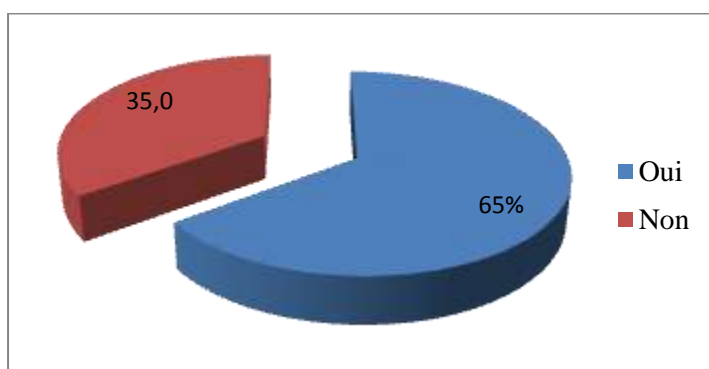
1. L'entreprise vous assure des formations pour s'adapter à une nouvelle stratégie?

Tableau 15 : Présentation de l'adaptation a une nouvelle stratégie par des formations

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	26	65,0	65,0	65,0
Valide Non	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 23 : Présentation de l'adaptation a une nouvelle stratégie par des formations



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

D'après le **tableau 15** et la **figure 23**, nous constatons que l'EATIT assure des formations pour s'adapter à une nouvelle stratégie avec un pourcentage de 65%.⁸³

⁸³ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

d) La communication :

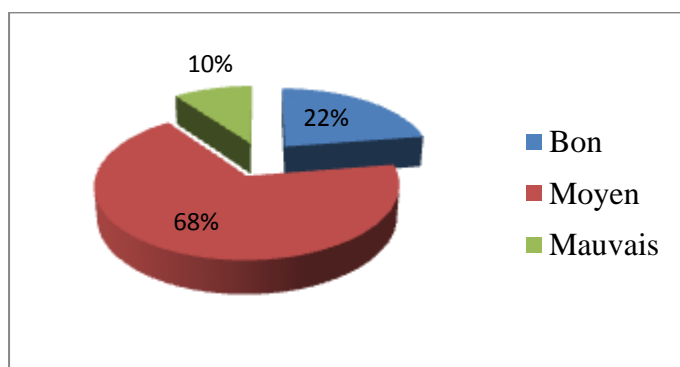
1. Le climat social d'EATIT :

Tableau 16 : Présentation du climat social de l'EATIT

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Bon	9	22,5	22,5	22,5
Moyen	27	67,5	67,5	90,0
Mauvais	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 24 : Présentation du climat social de l'EATIT



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 16** et la **figure 24**, nous observons que la part des salariés qui ont répondu que le climat social est moyen est dominante avec un pourcentage de 68%, 22% ont répondu qu'il est bon le reste ont répondu que c'est mauvais (10%).⁸⁴

⁸⁴ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

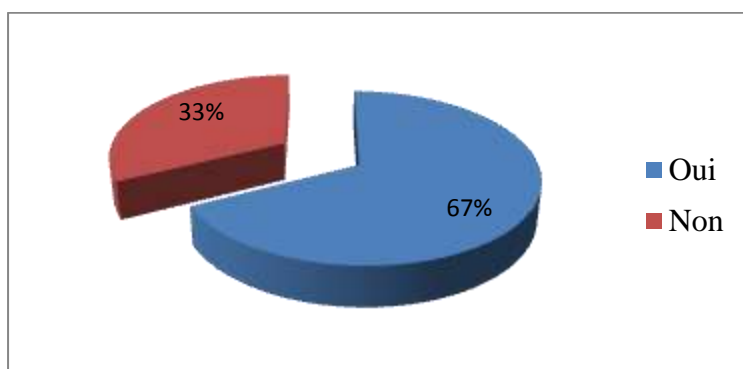
1. La satisfaction morale des salariés est une source de motivation

Tableau 17 : Présentation de la satisfaction morale des salariés vis-à-vis de la motivation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	27	67,5	67,5	67,5
Valide Non	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 25 : Présentation de la satisfaction morale des salariés vis-à-vis de la motivation



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 17** et la **figure 25**, nous constatons que la majorité des salariés ont répondu par oui (67%), et le reste des salariés ont répondu non (33%).⁸⁵

⁸⁵ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

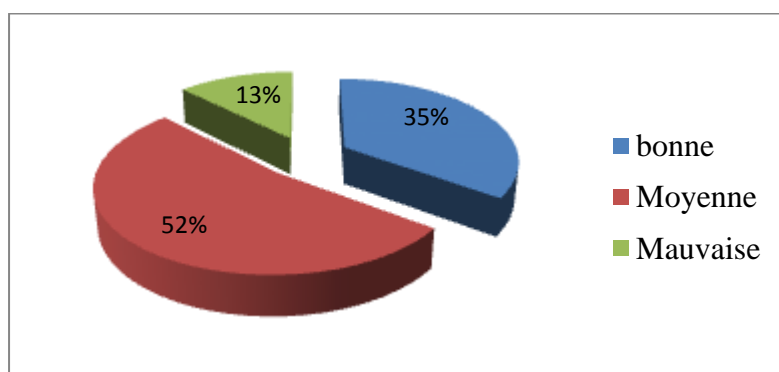
3. La qualité des relations entre la direction et les représentants du personnel

Tableau 18 : Présentation de la qualité des relations entre la direction et les représentants du personnel

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
bonne	14	35,0	35,0	35,0
Moyenne	21	52,5	52,5	87,5
Valide Mauvaise	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 26 : Présentation de la qualité des relations entre la direction et les représentants du personnel



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 18** et la **figure 26**, nous constatons la majorité des salariés ont répondu que la relation est moyenne avec un pourcentage de 52%, 35% ont répondu qu'elle est bonne, 13% ont répondu qu'elle est mauvaise.⁸⁶

⁸⁶ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

e) L'information :

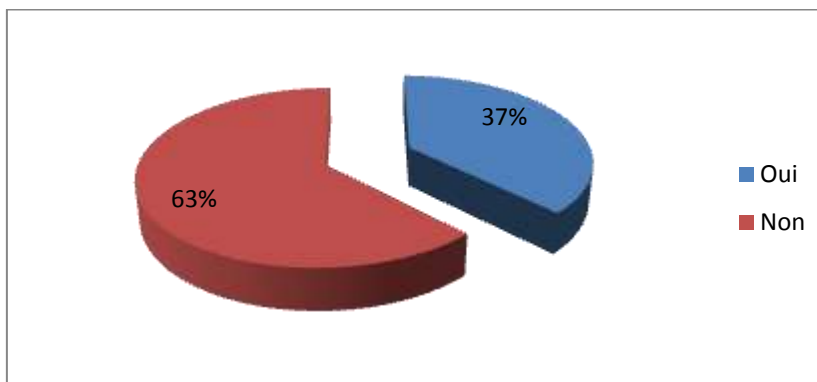
1. EATIT utilise des moyens modernes pour la diffusion d'informations

Tableau 19 : Présentation de l'utilisation des moyens moderne pour la diffusion d'informations

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	15	37,5	37,5	37,5
Valide Non	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 27 : Présentation de l'utilisation des moyens moderne pour la diffusion d'informations



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 19** et la **figure 27**, 63% ont répondu oui, le reste ont répondu non (37%).⁸⁷

⁸⁷ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

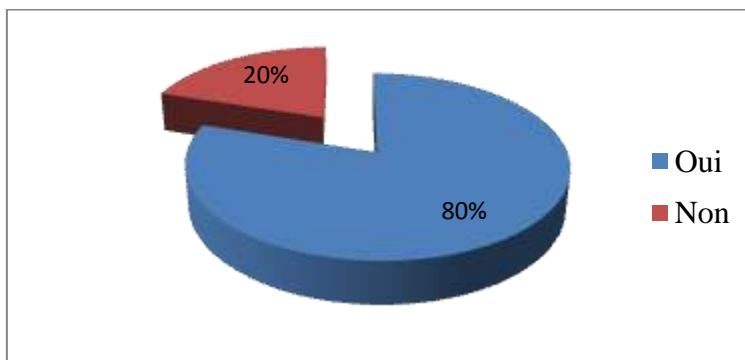
2. Les informations à EATIT circulent normalement

Tableau 20 : Présentation de la circulation des informations a EATIT

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	32	80,0	80,0	80,0
Valide Non	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 28 : Présentation de la circulation des informations a EATIT



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 20** et la **figure 28**, nous observons que la majorité des salariés ont répondu oui (80%), le reste ont répondu non (20%).⁸⁸

⁸⁸ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

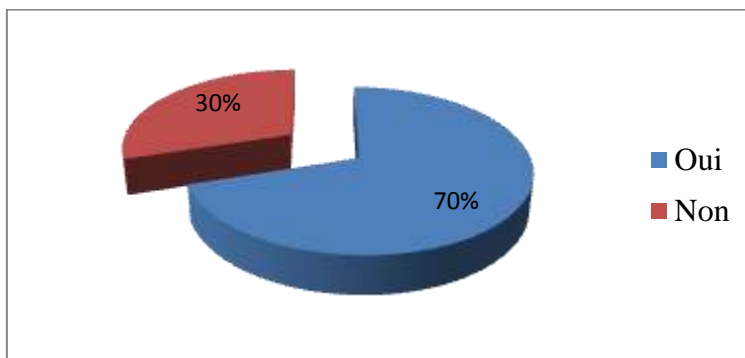
3. Les informations sont relatives aux décisions stratégiques

Tableau 21: Présentation de la relation entre les informations et les décisions stratégiques

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	28	70,0	70,0	70,0
Valide Non	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 29 : Présentation de la relation entre les informations et les décisions stratégiques



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 21** et la **figure 29**, la majorité a répondu oui avec un pourcentage de 70%, et les 30% restante ont répondu non.⁸⁹

⁸⁹ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

3.3.3.3 Le troisième axe : la performance

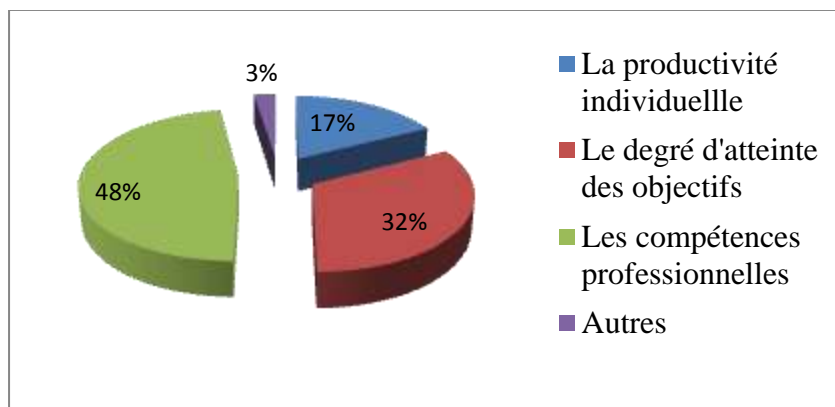
a) L'évaluation du personnels porte sur :

Tableau 22 : Présentation de l'évaluation du personnel

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
La productivité individuelle	7	17,5	17,5	17,5
Le degré d'atteinte des objectifs	13	32,5	32,5	50,0
Les compétences professionnelles	19	47,5	47,5	97,5
Autres	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 30 : Présentation de l'évaluation du personnel



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

D'après le **tableau 22** et la **figure 30**, nous constatons que la majorité des salariés concerné par l'étude ont répondu que l'évaluation du personnel porte sur les compétences professionnelles avec un pourcentage de 48%, 32% sur le degré d'atteinte des objectifs, 17% sur la productivité individuelle.⁹⁰

⁹⁰ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

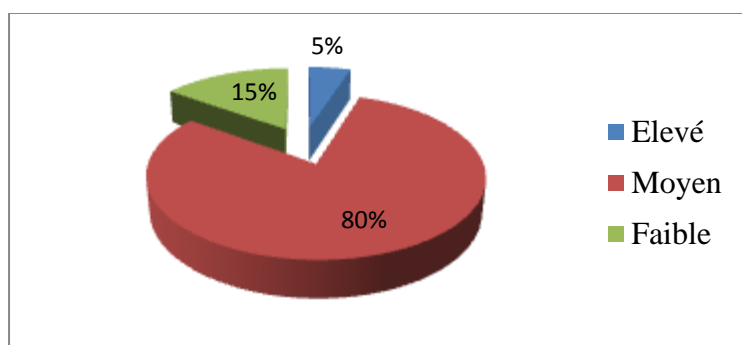
b) Le taux d'absentéisme des employés

Tableau 23 : Présentation du taux d'absentéisme des employés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Elevé	2	5,0	5,0	5,0
Moyen	32	80,0	80,0	85,0
Faible	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établis par nous même

Figure 31 : Présentation du taux d'absentéisme des employés



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

Selon le **tableau 23** et la **figure 31**, nous remarquons que la majorité des salariés concernés par l'étude ont répondu que le taux d'absentéisme est moyen avec un pourcentage de 80%, 15% ont répondu qu'il est faible et 5% ont répondu qu'il est élevé.⁹¹

⁹¹ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

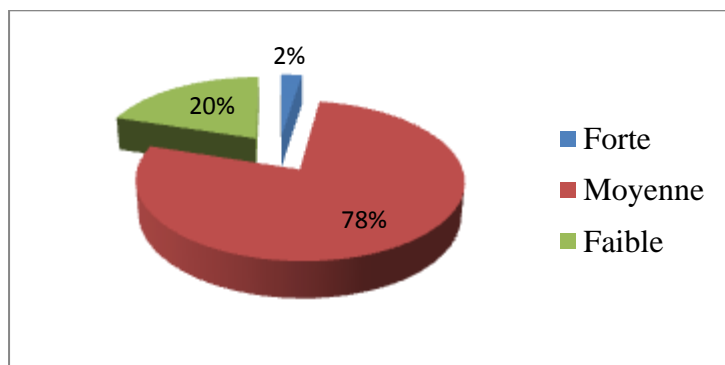
c) La rentabilité d'EATIT

Tableau 24 : Présentation de la rentabilité d'EATIT

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Forte	1	2,5	2,5
	Moyenne	31	77,5	80,0
	Faible	8	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Source : établis par nous même

Figure 32 : Présentation de la rentabilité d'EATIT



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

D'après le **tableau 24** et la **figure 32**, 78% des salariés concerné par l'étude ont répondu que la rentabilité d'EATIT est moyenne, 20% ont répondu qu'elle est faible, 2% ont répondu qu'elle est forte.⁹²

⁹² Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

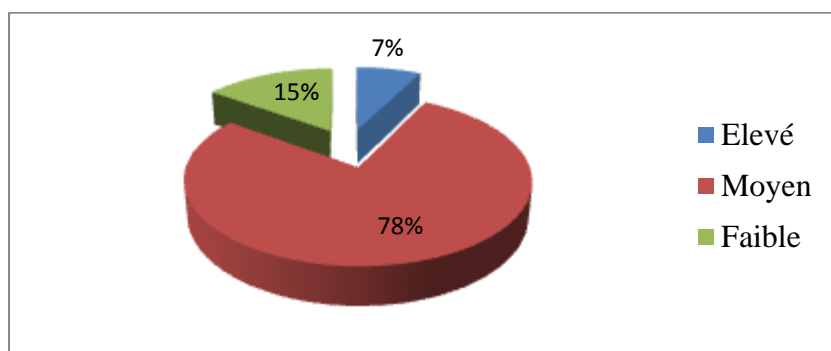
d) Les charges sociales d'EATIT

Tableau 25 : Présentation des charges sociales d'EATIT

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Elevé	3	7,5	7,5
	Moyen	31	77,5	85,0
	Faible	6	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0

Source : établis par nous même

Figure 33 : Présentation des charges sociales d'EATIT



Source : réalisé par nous-mêmes via les informations obtenues de l'EATIT.

D'après le **tableau 25** et la **figure 33**, nous remarquons que la majorité des salariés concerné ont répondu que les charges sociales d'EATIT sont moyen avec un pourcentage de 78%, 15% ont répondu qu'il est faible, 7% ont répondu qu'il est élevé.⁹³

⁹³ Résultat obtenu selon l'enquête.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

3.3.4 Synthèse et suggestion

- **La synthèse**

Dans la présente partie, nous allons interpréter l'analyse des résultats de notre enquête auprès des salariés de l'**EATIT** de Draa Ben Khedda, Wilaya de Tizi Ouzou.

L'analyse et l'interprétation des résultats nous ont permis de recueillir des informations plus en plus précises sur les pratiques de GRH et la performance de l'**EATIT**.

D'après notre enquête, on a constaté que la majorité des salariés interrogés sont des hommes (52.5%) et 77% entre eux ont entre 25ans et 45ans, la majorité sont des ouvriers avec un niveau scolaire universitaire. Donc la grande partie des salariés travaillant à **EATIT** est jeune (on peut dire que cette tranche d'âge est plus productif que d'autre), présentant des perspectives prometteuses en termes de performance et de compétence, étant donné qu'elle a reçu une formation universitaire. Il est à noter que l'échantillon étudié est homogène en matière de catégories socioprofessionnelles. Ce qui est avantageux pour l'entreprise parce qu'il permet d'atteindre ses objectifs économiques.

La politique de rémunération adoptée par l'entreprise n'est pas efficace, étant donné que la majorité des salariés ne sont pas satisfaits des avantages sociaux et de leurs salaires par rapport au travail accompli, et même les meilleurs employés ne reçoivent pas des primes individuelles ce qui signifie que l'entreprise n'applique pas le principe d'équité, et elle ne prend pas en compte l'efficacité de chacun de ses employés, cela est d'autant désavantageux en terme de motivation pour son personnel.

L'entreprise **EATIT** applique le recrutement interne (recommandations du personnel 53%), elle le considère plus productif que le recrutement externe car le recruté déjà salarié de l'entreprise a de l'expérience, de la connaissance et des qualifications qui contribuent dans la productivité puis la performance de l'entreprise.

Par rapport à la politique de formation l'entreprise utilise des programmes de formations pour les employés ayant un certain niveau et dans le cas d'une nouvelle stratégie (65% des salariés enquêtés) pour mieux s'adapter, améliorer leur potentiel et la qualité du travail pour être plus performante.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

Concernant la communication, les salariés d'**EATIT** trouvent le climat social favorable (moyen 68%), et nous remarquons une moyenne relation entre la direction et les représentants du personnel, et la majorité des salariés considère que la satisfaction morale est une source de motivation (67%). Ce qui vise à avoir de bonnes conditions de travail.

La circulation normale de l'information à **EATIT** est un point fort pour cette dernière (réponses de 80% des salariés enquêtés), mais elle ne dispose pas des moyens modernes pour la diffusion de ces informations ce qui empêche la rapidité de recevoir et transmettre ces informations.

Enfin la performance est représentée par le biais de l'évaluation qui est un moyen permettant aux salariés d'être plus motivés à condition qu'elle soit de la bonne qualité, et par l'absentéisme qui est parmi les indicateurs les plus importants pour mesurer la performance, et par les charges sociales et la rentabilité de l'entreprise, qui montre sa situation financière et son résultat globale. D'après les résultats obtenus par l'enquête on peut dire que la performance de cette entreprise est moyenne.

- **Les suggestions**

Au regard des résultats de nos recherches et à la vérification des hypothèses, il est important de formuler des suggestions. Cependant, ces suggestions s'adressent plus aux dirigeants d'**EATIT**, qui ont en charge les ressources humaines.

Les conclusions de nos résultats, portant sur le lien entre les pratiques de GRH et la performance d'**EATIT**, nous permettent de fournir aux dirigeants de cette organisation, les voies et moyens lui permettant de mieux maîtriser les pratiques RH qui influencent déjà ou qui peuvent contribuer à l'amélioration des indicateurs de la performance.

A cet effet, afin d'améliorer le climat social de l'entreprise, les dirigeants doivent s'appesantir sur la pratique de formation qui a une influence positive et significative sur cet indicateur.

A côté de la pratique de formation, les pratiques de rémunération incitative, de la communication et de l'évaluation du rendement permettent d'améliorer la satisfaction des employés.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

Après ce qui vient d'être dit, il est important de signaler que, d'une manière générale, **EATIT** doit revoir sa politique de gestion des ressources humaines. Mettre la rigueur dans sa gestion et adopter un mode de gestion plus stratégique des ressources humaines.

Développer les pratiques de gestion des ressources humaines comme l'évaluation du rendement du personnel qui n'existe pratiquement pas à son sein. Mettre en place une politique de management participatif afin de développer un sentiment de considération au sein de l'entreprise.

Développer la culture d'entreprise, afin de donner aux salariés un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent de la performance de l'entreprise. L'intégration du salarié, dans la culture d'entreprise, est un aspect important que les managers d'**EATIT** doivent prendre en compte. Une bonne connaissance et une adhésion à cette culture peuvent être source de performance.

Développer la politique de communication, en passant, d'une communication de type linéaire descendante à une approche plus globale, cohérente et participative. Car, en raison du marché et de l'environnement, l'entreprise doit évoluer. Cette conjoncture doit engager les dirigeants d'**EATIT** à valoriser au sein de leur personnel un climat et un mode de communication plus profond et plus intégrateur.

Mettre en place des politiques de motivation afin de mieux impliquer les salariés. Ces politiques peuvent constituer en l'amélioration des conditions de travail, en la mise en place des outils tels l'actionnariat des salariés.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

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 de l'entreprise et de ces pratiques.

D'une part la, la majorité des salariés d'**EATIT** sont d'un potentiel considérable (un nombre important de salariés ayant reçu une formation universitaire 40%).

D'autre part, la politique de rémunération n'est pas efficace, en effet, les salariés ne sont pas satisfaits de leurs salaires, des avantages sociaux ; et le constat est de même pour les autres formes de rémunération, tels que, les primes individuelles, cela est d'autant désavantageux en terme de motivation pour son personnel.

Ensuite, **EATIT** applique le recrutement interne (recommandation du personnel 53%) car elle le considère plus productif par rapport à l'expérience acquise par les recrutés déjà salariés de l'entreprise.

EATIT n'utilise pas des programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins future de l'entreprise sauf pour les employés qui ont un certain niveau ; dans le cas d'une nouvelle stratégie **EATIT** assure des formations pour s'adapter à cette stratégie.

Par ailleurs, **EATIT** a un climat social moyen (réponse de 68% des salariés enquêtés), Les relations entre les responsables est moyenne 52%. 67% des salariés ont répondu que la satisfaction morale est une source de motivation.

A **EATIT** l'information circule normalement et elles sont relatives aux décisions stratégiques, par contre elle n'utilise pas des moyens modernes pour la diffusion d'information.

Enfin, l'évaluation à **EATIT** est basée essentiellement sur les compétences professionnelles (48%), Le taux d'absentéisme (80%), de rentabilité (78%) et les charges sociales (78%) sont moyen à **EATIT**.

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude a pour objectif principal de vérifier le lien pouvant exister entre les pratiques de gestion des ressources humaines qui ont cours à EATIT de Draa Ben Khedda Wilaya de Tizi-Ouzou et la performance de celle-ci. Pour y parvenir, nous avons bâti une revue de littérature nous permettant de cerner les principaux concepts de notre étude et utiliser une méthodologie d'enquête basée sur le questionnaire. Les données sont collectées auprès de 40 employés ciblés d'EATIT, Ces données sont traitées et analysées à base du logiciel SPSS « *Statistical Package for Social Sciences* ».

En générale, nous pouvons dire que la gestion des ressources humaine est plus qu'indispensable dans chaque entreprise. Elle permet d'obtenir une plus grande productivité et meilleur qualité de travail au temps voulu. Ce qui veut dire que la GRH a une relations directe avec la performance de l'entreprise qui peut s'expliqué par plusieurs sources théoriques tel que l'approche universaliste qui s'intéresse a cette relation en prenant les pratiques de GRH isolément car il ya des pratiques meilleurs que d'autres qui améliore la performance en les adoptant.

D'après l'enquête on résume les résultats suivant :

On constate que les pratiques étudié (la rémunération, le recrutement, la formation, la communication et l'information) ne sont pas tous pertinentes (d'après les résultats de l'enquête qui sont moyens) car l'entreprise manque de plusieurs facteurs qui aide a bien géré les ressources humaines, ce qui veut dire que la performance d'EATIT est sur le chemin de la croissance.

Ces résultats viennent de confirmé la première hypothèse dans laquelle nous avons supposé que la GRH est devenu aujourd'hui un facteur clé car elle permet à l'entreprise d'être performante parce que les entreprises en générale deviennent très intéressés par les ressources humaines et leur impact sur la performance de l'entreprise. Cependant, la deuxième hypothèse « la performance de l'entreprise est le résultat d'une meilleur pratique de la GRH » est partiellement confirmée d'après les résultats de l'enquête, car EATIT n'applique pas une bonne gestion des ressources humaines.

Malgré ces résultats élogieux, notre travail présente néanmoins des limites qu'il est indispensable de souligner :

La première limite est liée à la réticence et le refus de certains agents de répondre à nos questions de recherche.

La deuxième est liée au modèle que nous avons adopté pour la présente étude. Il s'agit du modèle universaliste, qui présente un caractère un peu simpliste en ce sens qu'il ignore les différentes variables de contrôle qui pourraient interagir avec les variables dépendantes.

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.

RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques

- ***Ouvrage***

Alain, Marion ; Alain, Asquin ; Christophe, Everaere ; et al. *Diagnostic de la performance de l'entreprise*. Edition Dunod, paris, 2012.

Anne, Dietrich ; Frédérique, Pigeyre. *La gestion des ressources humaines*. Édition La découverte, 2005.

Annick, Cohen. *Toute la fonction ressources humaines*. Paris : Édition Dunod, 2006.

Barabel ; Meier. *Manageor*. Paris : édition Dunod, 2015.

Benoit, Grasser ; Florent, Noel. *Ressources humaines*. 2eme édition. Paris : Vuibert, aout 2014.

Bernard, Martory ; Daniel, Crozet. *Gestion des ressources humaines*. 7eme édition. Paris : Edition DUNOD, 2008.

Bernard, Martory; Christine, Delay; Fabien, Siguier. *Piloter les performances RH*. France : Edition Liaisons.

Blandine, Miquel ; fabienne, Pouyenne Vignau ; Fabien, Saulnier. *Les fiches outils ressources humaines*. IAE Toulouse.

Blondin ; sekiou ; chevalier ; et al. *Gestion des ressources humaines*. 2eme édition. Bruxelles : Édition de Boeck université, 2007.

David, Autissier ; Blandine, Simonin. *Mesurer la performance des ressources humaines*. France : Édition d'organisation, 18 février 2000.

Jean- Marie, Peretti. *La gestion des ressources humaines*. 21eme édition. Paris : Édition Vuibert.

Jean-Marie, Peretti. *Gestion des ressources humaines*. 21eme édition. Paris : Édition VUIBERT, juin2016.

Jean-Marie, Peretti. *Ressources humaines*. 12^{ème} édition. France : Édition Vuibert, 2010.

Katedra, Romanistiky. *L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique*. 2009.

L, Cadin. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Édition Dunod, 2007.

Laetitia, Lethielleux. *L'essentiel de la GRH*. 2eme édition. Paris : Édition Gualino, 2008.

Nicolas, Arnaud. *Nouveaux enjeux de la GRH*. édition ellipses, novembre 2013.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Le tableau de bord prospectif*. 7eme tirage, paris : Edition d'organisation, 2010.

Les documents internes de l'entreprise.

- **Reuves et articles**

Cours GRH /IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maitre de conférence GRH, IAE-UT1.

Damien, Pean. *Tableau de bord : les indicateurs de ressources humaines*. Dernière mise à jour : 03/01/2014. Disponible sur : <http://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-KPI/tableau-de-bord-indicateurs-ressources-humaines-html>. (Consulter le 03/005/2018).

L'encyclopédie illustrée du marketing, définitions marketing, [https://www.definitions-marketing.com.](https://www.definitions-marketing.com/) / définition / étude-quantitative/.

Landry, Wonguin, Goue. *Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commercial : cas de ciel oil Sénégal*. Centre africain d'études supérieures en gestion. avril 2014.

Revue internationale sur le travail et la société, février 2005, Lise chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier et 25. Michel Arcand, sujet : pratiques de GRH. Performance organisationnelle. Gestion de projet.

- **Mémoires**

Caroline, Girard. *Effet des pratiques de GRH sur les performances organisationnelles des PME agroalimentaires québécoise : Approche de contingence axée sur la diversité culturelle*. Mémoire présenté à l'université Québec à trois rivières, Québec : septembre 2006. Format PDF. (Consulter le 09/05/2018).

KAANIT, Abdelghafour. *Elaboration d'un tableau de bord prospectif*. Mémoire Magister de Batna, F.S.E.C.S.G, Université Hadj Lakhdar, 2002.

Khadija, Douyari. *L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve*. Université Mohammed premier Oujda. Maroc.

ANNEXES

TABLES DES MATIÈRES

Tables des matières

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....01

Chapitre 1 : Les fondements et les pratiques de GRH.....04

Introduction du chapitre.....04

Section 1 : définition et historique de GRH.....05

1.1.1 Définition de la GRH.....05

1.1.1.1 Les éléments constitutifs de la GRH.....06

1.1.1.2 Les activités rattachées à la GRH.....07

1.1.1.3 les caractéristiques de la fonction ressources humaines.....07

1.1.2 Historique de la GRH.....08

1.1.2.1 l'école classique.....08

1.1.2.2 l'école des relations humaines.....11

a) Les travaux d'ELTON MAYO (1880-1949).....11

b) ABRAHAM MASLOW (États-Unis, 1908-1970).....11

c) DOUGLAS MC GREGOR ET LA Théorie X Y (États-Unis, 1906 -1906).13

d) Frederick Herzberg (États-Unis 1923).....13

1.1.2.3 la différence entre la gestion du personnel et la GRH.....14

Section 2 : Missions, rôles, objectifs et méthodes d'évaluation de la GRH.....15

1.2.1 les missions de la GRH.....15

1.2.2 Les rôles des différents acteurs internes des RH.....17

1.2.3 Les objectifs de la GRH.....18

1.2.4 Les méthodes d'évaluation de la GRH.....	20
a) L'entretien.....	20
b) Les teste.....	21
c) La méthode de 360 ⁰	21
d) L'auto-évaluation.....	22
e) Centre d'évaluation «Assessment center».....	22
Section 3 : les pratiques de la gestion des ressources humaines.....	23
1.3.1 Le recrutement.....	23
a) Définition du recrutement.....	23
b) le processus de recrutement.....	23
1.3.2 La formation.....	30
a) définition de la formation.....	30
b) objectifs de la formation.....	31
c) le plan de formation.....	31
1.3.3 La communication et l'information.....	33
a) Les outils d'information et de communication.....	33
b) Définir les objectifs.....	35
1.3.4 La rémunération.....	35
a) Définition.....	35
b) La fixation de rémunération.....	35
Conclusion du chapitre.....	37
Chapitre 2 : Le lien entre la gestion des ressources humaines et la performance..	38
Introduction du chapitre.....	38
Section 1 : La notion de performance.....	39
2.1.1 Généralité sur la performance.....	39
2.1.2. Définition de la performance.....	40
a) De la performance financière a la performance organisationnelle.....	41
b) De la performance « outil de mesure » a la performance « outil de management »	41
2.1.3 Les critères de la performance.....	43

2.1.4 Les buts de la mesure de performance.....	45
2.1.5 Les différents types de la performance.....	46
Section 2 : Le lien entre la GRH et la performance.....	48
2.2.1 L'approche universaliste.....	48
2.2.2 L'approche de contingence.....	50
a) Alignement horizontal.....	52
b) alignement vertical.....	54
2.2.3 L'approche configurationnelle.....	55
Section 3 : Les indicateurs de mesure de la performance de la fonction RH.....	58
2.3.1 Cinq raison de mesurer les performances.....	58
2.3.2 Les indicateurs de mesure des ressources humaines (tableau de bord).....	59
a) Définition du tableau de bord.....	59
b) La présentation du tableau de bord.....	60
c) Les destinataires du tableau de bord.....	60
d) Tableau de bord prospectif, le « balanced scorecard ».....	60
e) les principaux indicateurs des ressources humaines et leurs utilisations.....	66
Conclusion du chapitre.....	67
Chapitre 3 : Cas pratique : contribution des pratiques de GRH sur la performance de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique de Draa Ben Khedda..	68
Introduction du chapitre.....	69
Section 1 : Présentation générale de l'Entreprise Algérienne des Textiles Industriel et Technique « EATIT » de Draa Ben Khedda.....	69
3.1.1 L'historique d'EATIT.....	69

3.1.2 L'organigramme de l'EATIT de DBK.....	70
3.1.3 Les clients et les fournisseurs de l'EATIT.....	72
3.1.4 Les missions et les objectifs.....	72
Section 2 : Présentation de service ressources humaines de l'EATIT.....	76
3.2.1 L'organigramme de service ressource humaine.....	76
3.2.2 Les missions du service ressources humaines.....	76
3.2.3 Les objectifs de service RH d'EATIT.....	79
Section 3 : Le questionnaire et l'analyse du résultat.....	81
3.3.1 Objectifs de la recherche.....	81
3.3.2 Etude quantitative.....	81
3.3.2.1 L'échantillonnage.....	82
3.3.2.2 Outil de recueil de données.....	82
3.3.2.3 Méthode de traitement des données.....	82
3.3.3 L'analyse du résultat.....	84
3.3.3.1 Le premier axe : les informations générales.....	84
a) Le genre.....	84
b) La tranche d'âge.....	85
c) La catégorie socioprofessionnelle.....	86
d) Le niveau d'instruction.....	87
3.3.3.2 Le deuxième axe : les pratiques de GRH.....	88
a) La rémunération.....	89
b) Le recrutement.....	91
c) La formation.....	95

d) La communication.....	98
e) L'information.....	101
3.3.3.3 Le troisième axe : la performance.....	104
a) L'évaluation du personnel.....	104
b) Le taux d'absentéisme.....	105
c) La rentabilité.....	106
d) Les charges sociales.....	107
3.3.4 Synthèse et suggestion.....	108
Conclusion du chapitre.....	111
Conclusion générale.....	112
Références bibliographiques	
Annexes	
Tables des matières	