

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Science de Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**L'IMPACT DE CERTAINES PRATIQUES DE GRH
SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

**ETUDE DE CAS : NAFTAL DISTRICT GPL
CONSTANTINE**

Élaboré par :

Mohamed Amine AMIRECH

Encadreur :

Pr. Rabah KECHAD

Lieu de stage : Constantine

Période de stage : de 19 avril au 19 mai 2016

2015/2016

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Science de Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**L'IMPACT DE CERTAINES PRATIQUES DE GRH
SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

**ETUDE DE CAS : NAFTAL DISTRICT GPL
CONSTANTINE**

Élaboré par :

Mohamed Amine AMIRECH

Encadreur :

Pr. Rabah KECHAD

Lieu de stage : Constantine

Période de stage : de 19 avril au 19 mai 2016

2015/2016

Dédicace:

Je dédie ce travail avec grand amour :

*À mes chers parents, qui ont attendu avec patience les
fruits de leurs sacrifices et de
Leur bonne éducation...*

Puisse dieu me les garder.

*À ma chère sœur, mon frère et mes cousins et cousines, qui
sont les plus chers dans cette vie !!*

À toute ma famille.

*À tous mes amis, pour leurs soutiens et pour les bons
moments partagés ensemble.*

À tous les gens que j'aime.

Mohamed Amine

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon encadreur Mr. Rabah KECHAD, pour m'avoir orienté et conseillé tout au long de mon travail.

Mes plus vifs remerciements s'adressent à Mme. BOULHABIB Manel, la responsable du département ressources humaines, mon encadreur au sein de NAFTAL, pour sa générosité et son aide durant la période de stage.

Je remercie également toute l'équipe des ressources humaines de NAFTAL; en particulier, Mlle SARAH, Mme. AIDOUNI Fairouz et Mr. SAAIDI Med Elhadi, pour leurs patiences et disponibilité.

Je tiens à remercier également les membres du jury de m'avoir fait l'honneur d'évaluer mon travail.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenu et encouragé tout au long de mon cursus universitaire.

Grand merci à vous tous !

Sommaire :

Introduction générale.....	A
Chapitre I : La fonction GRH et son développement.....	1
Section 1 : Définition et objectifs de la GRH.....	3
Section 2 : Les pratiques de la GRH.....	8
Section 3 : L'évolution de la GRH.....	12
Section 4 : La dimension stratégique des ressources humaines.....	21
Chapitre II : Les déterminants et les caractéristiques de la performance organisationnelle.....	30
Section 1 : La performance organisationnelle.....	32
Section 2 : Déterminants et mesures de la performance organisationnelle.....	39
Section 3 : Modèles d'évaluation et critères de mesure de la performance organisationnelle.....	46
Section 4 : Études montrant les liens avec la GRH et la performance organisationnelle	57
Chapitre III : L'impact de la GRH sur la performance organisationnelle au sein de NAFTAL District GPL Constantine.....	59
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL District GPL Constantine.....	60
Section 2 : La démarche méthodologique	69
Section 3 : Présentation et discussion des résultats	92
Conclusion générale.....	95
Bibliographie	
Annexes	

Liste des abréviations :

Abréviation	Désignation
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
GP	Gestion du personnel
RH	Ressource humaine
FP	Fonction personnelle
SP	Service personnel
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
CE	Le comité d'entreprise
MSRH	Management stratégique des ressources humaines
FRH	Fonction des ressources humaines
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
PDG	Président directeur général
SPA	Société par action
GPL	Gaz pétrole liquéfié
NAFTAL	NAFT : terme arabe qui signifie pétrole AL : référence à Algérie
SONATRACH	Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures
CNE	Constantine
IFA	Indemnité forfaitaire amortissement
STC	Solde tout compte
CNAS	Caisse nationale d'assurance sociale
IRG	Impôt sur le revenu global
DAS	Déclaration annuelle des salaires
CNR	Caisse nationale des retraites
T.C.O	Tableau comparatif des offres

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
1	Relation entre stratégies d'affaires, structures organisationnelles et GRH	25
2	Les dimensions et critères de mesure de la performance organisationnelle	37
3	Déterminants de la performance organisationnelle	40
4	Évolution des statuts de la mesure de performance cybernétiques vs holistes	45
5	Dimensions, critères et indicateurs de performance	49
6	Modèle de performance basé sur les parties prenantes	50
7	Modèle de Prisme de la performance	52
8	Synthèse des modèles d'application générale	53
9	Répartition des employés par sexe	72
10	Répartition des employés par sexe selon la catégorie socio-professionnelle	73
11	Distribution des employés dans un programme de participation	74
12	Répartition des objectifs attendus dans un programme de formation selon les employés	75
13	Répartition du modèle de recrutement le plus efficace selon les trois catégories socio-professionnelles	77
14	Distribution des réponses des employés selon les critères de sélection	79
15	La répartition des réponses sur l'existence du service de carrière par catégories socio-professionnelles	80
16	Distribution des réponses sur la communication du fonctionnement du service des carrières.	80
17	Satisfaction des employés par rapport au service de gestion des carrières	81
18	Les réponses des enquêtés par rapport à une bonne gestion des carrières et les objectifs de l'entreprise	85
19	L'effet d'une bonne évaluation sur la performance des employés	85
20	Répartition du degré d'absentéisme dans les différentes catégories socio-professionnelles.	86

Liste des figures :

N°	Titre	Page
1	L'intégration de la dimension sociale et économique à la stratégie de l'entreprise	23
2	Objet de connaissance de la GSRH	32
3	Modèle cybernétique de contrôle.	43
4	Tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton (1992)	47
5	Répartition de la population de NAFTAL selon l'âge	72
6	Répartition de la nature de contrat	73
7	Efficacité d'un programme de formation d'après les employés	75
8	Satisfaction des employés lors d'une formation précédente	76
9	L'aboutissement d'une stratégie sur la performance des employés et dirigeants	76
10	Le recrutement externe comme activité essentielle	77
11	Le contrat le plus accordé dans l'entreprise	78
12	La politique de recrutement et son impact sur la performance	79
13	Le système de gestion des carrières mis en place dans NAFTAL GPL DISTRICT	81
14	L'effet de la gestion des carrières sur les objectifs de l'entreprise	82
15	L'évaluation des employés dans leurs fonctions	83
16	Le système d'évaluation au sein de NAFTAL	83
17	Détermination des compétences via le système d'évaluation	84
18	La méthode d'évaluation préférée chez employés	84
19	Le degré de satisfaction des employés (clients internes)	86
20	Le nombre de plaintes des employés	87
21	La qualité services offerte par NAFTAL GPL DISTRICT	87
22	La rentabilité de NAFTAL GPL DISTRICT	88
23	Le taux de réclamations des clients	88
24	Le degré de satisfaction des clients	89

Résumé :

Aujourd'hui, la plupart des organisations œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, par une demande pour des produits/services personnalisés, par une concurrence de plus en plus intense en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives et par la complexification des connaissances et des technologies à maîtriser. Ces nombreuses mutations et défis poussent les entreprises à anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Pour s'y faire, elles doivent s'appuyer sur de nouvelles logiques à savoir les pratiques de gestion des ressources humaines performantes et différenciées. La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à l'entreprise. En effet, l'employé n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, et surtout retenir dans l'entreprise. Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises. L'objet de ce travail, est d'expliquer d'une part l'ampleur de l'avantage que procurent les ressources humaines et leur contribution à la performance organisationnelle au sein de l'entreprise algérienne et d'autre part, de démontrer que les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être différenciées d'une pratique à l'autre vu sa considération dans l'entreprise. Après une revue de littérature, découle le besoin d'une illustration pratique réalisée auprès de l'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL CONSTANTINE. En effet, notre travail porte sur l'importance de l'alignement des pratiques de GRH et son impact sur l'atteinte de la performance organisationnelle au sein NAFTAL DISTRICT GPL CONSTANTINE,

Abstract:

Today, most organizations operate in an environment characterized by the globalization of the economy, demand for products / services personalized by a competition increasingly fierce in new productive capacity and distinctive skills and the complexity of knowledge and technology to master. These many changes and challenges are pushing companies to anticipate these changes to retain talent and attract new ones. To do it they have to rely on new logical namely management practices efficient and differentiated human resources. Human Resource Management (HRM) has become, in recent years, a strategic activity creating an essential competitive advantage to the company (Arcand, 2006). Indeed, the employee is no more than a replaceable gear for the company, but rather an intangible asset that we want to attract, train, motivate, engage, direct, develop, retain and especially in the business. Manage the human being becomes sufficiently important that it is part of the major strategic businesses. The purpose of this work is to explain the one hand the extent of the advantage derived human resources and their contribution to organizational performance in the Algerian company and secondly, to show that human resource management practices must be differentiated from one practice to the other saw his account in the company. After a literature review, arises the need for a practical illustration made with the company NAFTAL DISTRICT GPL CONSTANTINE. Indeed, our study focuses on the importance of aligning HRM practices and its impact on the achievement of organizational performance in NAFTAL DISTRICT GPL CONSTANTINE.

Mots clés: Gestion des ressources humaines, performance organisationnelle, impact, Formation, Recrutement, Gestion des carrières, Système d'évaluation des performances des individus.

Introduction générale

Introduction générale :

La question de la gestion des ressources humaines a constitué depuis longtemps une préoccupation des chefs d'entreprise pour tirer plus de valeurs de ce facteur de production qui s'appelle « travail ».

Il constitue de ce fait un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement qui a passé d'une situation de monopole à une situation de concurrence et à forte tendance vers la mondialisation. De ce fait, l'entreprise qui décide d'introduire la GRH fait un double pari dans la perspective de jeux gagnants pour l'entreprise et son personnel qui s'engage à contribuer à la performance de l'entreprise.

L'importance que l'entreprise souhaite accorder à la GRH n'est plus une idée très neuve, mais sa réalité décelable dans le développement de ses pratiques qui semble récente. La GRH constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse d'accroître la performance ou d'en tirer le meilleur parti des RH. Elle est présentée comme une pratique de gestion indispensable au pilotage des organisations. Il s'agit de montrer comment la GRH peut participer aux objectifs de performance, de rentabilité et de compétitivité des entreprises.

Dans ce présent travail, nous nous proposons de mettre en évidence nos connaissances théoriques acquises en gestion des ressources humaines en général et particulièrement dans la discipline GRH que nous allons comparer aux pratiques dans le domaine au sein d'une importante entreprise publique NAFTAL.

L'entreprise NAFTAL est l'une de ces entreprises qui ont opté pour une stratégie de valorisation de l'homme. En tant qu'être vivant capable de réfléchir, de créer, responsable et capable de se surpasser, l'homme reste et demeurera toujours un facteur de productivité que l'entreprise devra s'intéresser, motiver, former et écouter. L'homme aussi a des aspirations, des objectifs qu'il veut réaliser dans lesquels il s'est investi et dont il attend les résultats. Si l'entreprise ne prend pas en compte, ces aspects, il deviendra un contre-productif et cette dernière et en sera la première affectée « là où l'homme piétine, l'entreprise n'avance pas » a dit MATHIS dans son ouvrage « gestion des compétences et valorisation des ressources humaine », alors la croissance de l'entreprise est conditionnée par le développement des hommes.

Dans ce sens, les entreprises mettent au point des politiques et des pratiques qui visent à harmoniser entre les besoins des uns et les attentes des autres à travers des programmes de communication, de formation, d'intégration, d'évaluation, Etc. Qui vont permettre au travailleur de se réaliser et à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

A. La problématique :

Dans le cadre de notre problématique de recherche au niveau de la direction des ressources humaines de la société de distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national « NAFTAL District GPL Constantine » filiale de SONATRACH, la question centrale est d'interroger sur:

Comment l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle est-il perçu par les employés de l'entreprise NAFTAL District GPL Constantine ?.

Ceci nous a conduits à poser les interrogations suivantes :

- La formation est-elle considérée comme une pratique de GRH déterminante pour ce qui est de la performance organisationnelle au sein de **NAFTAL District GPL Constantine** ?.
- Comment le recrutement est-il considéré en tant que pratique RH et son impact sur la performance organisationnelle de **NAFTAL District GPL Constantine** ?.
- La gestion des carrières favorise-t-elle chez les employés de **NAFTAL District GPL Constantine** la performance organisationnelle ?.
- L'existence d'un système d'évaluation de la performance des individus est-il considéré comme un outil de performance organisationnelle de **NAFTAL District GPL Constantine** ?.

B. Les hypothèses :

Pour approfondir ces questions, nous essayerons d'apporter des réponses correspondantes étroitement à ces questions. L'hypothèse de l'étude pose *la question centrale Comment l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle est-il perçu par les employés.* Lorsque les pratiques des RH sont formalisées et mises en œuvre, elles produisent des résultats en termes de performance.

Nous partons d'une principale hypothèse de travail : la *performance organisationnelle est conditionnée par la bonne manière de fonctionnement des pratiques de GRH.*

Nos hypothèses essaient de répondre aux questions posées au départ :

Hypothèse n° 1 : La formation est considérée comme la principale pratique de GRH qui a un impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise **NAFTAL District GPL Constantine**.

Hypothèse n° 2 : Plus le recrutement est formalisé, plus sa considération par les employés de l'entreprise est liée à la performance organisationnelle.

Hypothèse n° 3 : L'existence d'un plan de gestion des carrières participe selon les employés de l'entreprise à la performance organisationnelle de **NAFTAL District GPL Constantine**.

Hypothèse n° 4 : Le système d'évaluation est perçu comme une pratique de GRH favorisant la performance organisationnelle de l'entreprise de **NAFTAL District GPL Constantine**.

C. Cheminement du travail :

Avant d'entrer au fond du sujet, il nous paraît nécessaire d'introduire l'historique de la gestion des ressources humaines (GRH), en essayant de décrire la fonction GRH en détaillant la variété des pratiques de cette dernière à partir de ses axes composés ainsi les objectifs et les dimensions de base de la GRH.

Dans le second chapitre, nous allons rassembler les éléments théoriques actuels concernant la performance organisationnelle, à savoir, les critères de mesures et les déterminants de la performance organisationnelle ainsi que les modèles d'évaluation et nous finirons par donner quelques études faites par des chercheurs en ce qui concerne les liens entre la GRH et l'efficacité organisationnelle.

En dernier lieu nous exposons, dans le troisième chapitre qui portera tout d'abord sur la présentation de l'entreprise, des différents départements; ensuite sur l'analyse méthodologique, tout en spécifiant la démarche adoptée pour une collecte d'informations on utilisant un questionnaire et un entretien avec le DRH auprès de NAFTAL District GPL Constantine, nous concluons par une discussion des résultats ainsi que des recommandations pour l'entreprise.

D. Les objectifs et les raisons du choix de ce sujet de recherche :

- **Clarifier le rôle de l'employé** et sa contribution dans l'organisation plutôt dans la FRH comme étant premiers vecteurs d'un développement durable.
- **Expliciter** comment améliorer la contribution de la GRH au renforcement de la performance de l'entreprise.
- **Répondre aux besoins** de l'entreprise en termes de compétences à court et à moyen terme qui permettent la mise en œuvre de la stratégie afin d'améliorer la performance de l'organisation et sa compétitivité.
- **Identifier les missions** de la fonction « ressources humaines » autour de la logique organisationnelle.
- **Comprendre le rôle** de la GRH comme étant une intelligence au sein d'une étude pratique au niveau de NAFTAL.

Chapitre I :

**La fonction GRH et son
développement**

Introduction :

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997)¹.

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

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

De ce fait, depuis quelques années apparaissent les ressources humaines de manière très visible dans la littérature des sciences de gestion comme un paramètre important de compétitivité des organisations. Mais pour atteindre cet objectif, plusieurs chercheurs en GRH considèrent que les entreprises les plus performantes mettent en œuvre des pratiques de GRH dites mobilisatrices (Becker et Huselid, 2006 ; Barreau Didier et al, 2003 ; Combs et al, 2006 ; Gardner et Wright, 2009 ; macky et boxall, 2007)²

La GRH est donc, incontestablement une fonction complexe à multi-facettes. Son évolution historique est vraisemblablement l'une des raisons de cette complexité, dans la mesure où il lui a fallu passer par différents stades liés à la vie des entreprises dans leur environnement, ces stades ont constitué à chaque fois une nouvelle strate de la fonction se rajoutant sans jamais se substituer aux précédentes ; s'intégrant ainsi dans un contexte passant de la régulation du travail aux enjeux stratégiques.

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

¹ 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier : Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?

² Revue de gestion des ressources humaines n°82 décembre 2011.

Section 1 : Définition et objectifs de la GRH

1.1 Définition de la gestion des ressources humaines (GRH) :

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

P. Roussel en donne la définition suivante :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »¹

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »²

Selon St-Onge et al. (2004), la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à *«un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise »³*

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan et al. (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue *« l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels. »⁴*

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

Elle assure *« l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite »*

(Bélanger et al., 1993).

Ce faisant, cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaités et ce, pour un coût le plus réduit possible (Citeau, 2002 ; Martory et Crozet, 1998 ; Péretti, 1994).

¹ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 5 sur 56

² L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeure, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007. P.25

³ A voir : St-Onge et al, 2004, p. 6

⁴ Dolan et al. 2002, p.5

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

1.1.1 Les éléments constitutifs de la GRH

- **Des pratiques de gestion** : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former..
- **Des règles et des normes** : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH.
- **Des politiques de gestion d'entreprises** : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.
- **Des acteurs multiples** : en interne : direction, service Rh, managers, représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

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

A- Les Dimensions :

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

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

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

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

Parler de gestion des Ressources Humaines¹ revient à mettre l'accent sur quatre dimensions : la dimension managériale et économique, la dimension juridique, la dimension psycho-sociale et la dimension politique.

Cependant, Il convient de souligner que la Gestion des Ressources Humaines a pour attribution fondamentale la gestion administrative du personnel et les relations sociales.

a. Dimension managériale et économique :

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

¹ Jean-PIERRE CITEAU, Gestion Des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, édition ARMANDCOLIN, Paris 1997.

b. Dimension juridique :

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

c. Dimension psycho-sociale :

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

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

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

d. Dimension politique :

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

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

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

B- Les Attributions :**a. Gestion administrative au personnel :**

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

➤ La gestion collective :

- analyse des besoins d'emploi.
- gestion des flux internes tels que les promotions, les mutations et les licenciements.
- Définition des procédures à l'embauche, d'évaluation, et de rémunération etc...
- conception du règlement intérieur.
- définition et la mise en application des règles de sécurité.
- gestion du plan de formation notamment l'analyse des besoins et l'organisation d'actions de formation.
- gestion d'œuvres sociales.
- médecine du travail.

- élaboration des statistiques dont certaines sont obligatoires, comme celles relatives aux accidents de travail, au bilan social et aux ratios sociaux.
- La gestion des tâches individuelles :

Il s'agit essentiellement :

- de recrutement.
- de la gestion des dossiers individuels.
- de la rémunération, de la rotation, et des sanctions.
- de la détermination des plans de carrière.
- La gestion des relations avec les administrations

Elle concerne particulièrement :

- l'inspection du travail.
- la direction départementale du travail.
- la sécurité sociale.
- la caisse de retraites/pensions.
- l'Agence Nationale pour l'Emploi.

b. Relations sociales

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

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

1.2. Objectifs de la GRH :

Après avoir donné une définition de la notion de GRH, voyons quels sont ses objectifs.

L'approche «ressources humaines» ou GRH postule que *les objectifs organisationnels et les besoins individuels au lieu d'être incompatibles et en conflit, peuvent devenir conciliables et complémentaires*, à condition qu'on prenne les moyens d'y parvenir. La GRH a ainsi pour mission de résoudre les problèmes des hommes au travail, de les satisfaire et de répondre en même temps aux exigences des entreprises. Il s'agit d'assurer une rencontre optimale entre les attentes de l'organisation (objectifs) et celles du personnel (satisfaction et motivation). Elle doit mettre en œuvre dans l'entreprise des procédures pour que quatre grandes missions soient exercées de façon efficace. Pour Peretti ces missions sont :

- **administrer efficacement** c'est-à-dire, être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel, mission confiée à la fonction très tôt et mobilisant des moyens humains et matériels, et pour laquelle les DRH ont accru leur efficacité et leur efficience administratives.
- **avoir des organisations décentralisées**, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives contrairement aux anciennes directions centralisées, lourdes et peu réactives.
- **développer la motivation des salariés**, en les considérant comme des clients internes dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, d'où la nécessité de

connaître leurs attentes, leurs besoins d'équité et d'écoute, d'employabilité, et d'épanouissement.

- **favoriser le changement ce qui exige des DRH** d'encourager les comportements nouveaux les plus efficaces, et de mettre en place une culture de changement et de transformation.
- **mettre en œuvre la stratégie.** le DRH doit atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie globale de l'entreprise.
- On peut regrouper ces objectifs en quatre groupes essentiels :
 - **organiser et coordonner** que ce soient les différents personnels, statuts et échelons hiérarchiques, afin de contribuer positivement au dialogue social au sein de l'entreprise.
 - **appliquer la réglementation du travail**, notamment à travers les différentes structures juridiques mises en place par la législation sociale (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par exemple).
 - **définir une politique de l'emploi** permettant un pilotage socio-économique de l'entreprise, et donc d'adapter, d'une part le nombre des effectifs, d'autre part les qualifications aux besoins de l'entreprise.
 - **réaliser différentes tâches administratives** (telles que la définition du règlement intérieur, la gestion des congés payés, etc.) et de **communication interne** (à travers la gestion des panneaux d'affichage et la détermination du type d'information qui devront y figurer).

Section 2 : Les pratiques de la GRH

2 Les pratiques de base de la GRH :

La gestion des ressources humaines est composée d'un ensemble d'activités qui sont :

2.1 La gestion prévisionnelle :

La gestion prévisionnelle du personnel, n'est pas un facteur récent. Ces premiers développements datent de la fin des années 60. A cette époque, les directions du personnel des grandes entreprises et des principales administrations s'efforçaient de promouvoir un outil de connaissance des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir afin de mieux maîtriser les risques de dérives des volumes d'emplois et des équilibres budgétaires.

La gestion prévisionnelle appelée aussi la planification des effectifs est définie comme suit *«C'est une activité de base qui regroupe l'ensemble des activités, permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, à moyen et à long terme. »*¹

Donc il convient de dire que la gestion prévisionnelle se situe en un univers incertain, et c'est précisément cette incertitude qu'elle va chercher de réduire. Elle va diminuer le risque de prendre des décisions erronées et coûteuses et augmenter la probabilité d'anticiper à bon escient en matière de recrutement, formation, mobilité...etc. La gestion prévisionnelle vise aussi à ajuster les ressources en travail aux besoins prévisibles. Elle est préventive en matière d'emplois et de compétences. C'est la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents :

- Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences en fonction de son plan stratégique (ou, au moins, d'objectifs à moyen terme bien identifiés.);
 - Et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.
- La gestion prévisionnelle a plusieurs objectifs, dont nous allons citer quelques-uns² :
- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu ;
 - S'assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels ;
 - Coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels ;
 - Accroître la productivité de l'organisation.

En définitif, on peut dire que la gestion prévisionnelle recouvre à la fois les effectifs et leur évolution, les emplois et les qualifications ainsi que les compétences qu'il convient de développer.

¹ SEKIOU, Blondin, Peretti et autres : *gestion des ressources humaines*, 2^e édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001, p. 70.

² <http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/politiques-rh/pratiques-de-gestion-des-rh>, consulté le 01 mars à 12h46

2.2 Le recrutement :

Il faut tout d'abord savoir que le processus de recrutement dans l'entreprise constitue l'un des principaux leviers de la main d'œuvre.

2.2.1 Définition :

Selon Pierre Louart¹, « *On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer.* »

2.2.2 Les objectifs du recrutement : Les principaux objectifs visés par le recrutement sont les suivants :

- Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent ;
- Contribuer à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation ;
- Augmenter le nombre d'effectifs pour assurer une meilleure qualification.

2.3 La formation :

La formation est aujourd'hui une nécessité pour l'entreprise et pour le travailleur en raison de l'évolution rapide des techniques. La gestion de la formation exige la prise en considération des besoins de l'entreprise et désirs des employés. Ceux-ci attendent de la formation une revalorisation de leurs capacités professionnelles leur donnant les moyens de progresser au sein de l'entreprise ou dans d'autres emplois. L'entreprise tend de son côté à répondre à ses besoins immédiats.

2.4 La gestion des carrières :

On comprend par carrière le métier, la profession rattachée à des étapes successives ou parallèles au cours de la vie active d'une personne.

Quant à la gestion des carrières c'est : « *L'ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel de façon à lui permettre de développer ses aptitudes, habiletés et compétences.* »²

Ce genre de gestion s'impose dans la gestion des ressources humaines car elle contribue à la satisfaction de ses besoins.

2.4.1 L'importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières peut aider les individus à progresser dans leur vie professionnelle afin de pouvoir considérer leur avenir comme étant un patrimoine.

La gestion des carrières a suscité un très grand débat auprès de nombreux auteurs car ils la définissent comme étant un processus qui met en accord les besoins des individus et de l'organisation.

¹ Pierre LOUART, *Gestion des ressources humaines*, Editions Eyrolles, Paris, 1994, p. 109.

² SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres, Op.cit, p. 367.

2.5 L'évaluation des performances :

Parce qu'elle sous-entend de nombreuses décisions quotidiennes en matière de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, promotion, mobilité). L'évaluation constitue un sujet de débat potentiel au sein de l'entreprise.

L'évaluation des performances est une activité de la gestion des ressources humaines qui consiste à juger un salarié par rapport au travail réalisé pendant un temps limité dans une organisation.

C'est une évaluation qui aide à préparer une relève appropriée, et donc des talents disponibles au sein de l'entreprise.

Elle est aussi un pouvoir de contrôle sur la main d'œuvre, et aide la gestion prévisionnelle à établir une rémunération plus objective et équitable.

On peut aussi la considérer comme étant un contrôle que subit l'employé, elle peut l'aider à le faire sortir de l'ombre et le propulser vers la lumière et la réussite.

2.5.1 Les objectifs de l'évaluation :

L'évaluation du personnel a pour objectif d'évaluer les performances et les aptitudes des salariés, comme elle permet au service ressources humaines de déterminer différents plans de formation et de prendre des décisions administratives (promotions...etc.)

2.6 La rémunération :

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour motiver et retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs.

La rémunération est définie « *Comme étant une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail.* »¹

Elle est aussi définie comme « *l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leurs activités professionnelles* »².

Une politique de rémunération se doit d'être à la fois³ :

2.6.1 Equitable : Pour ne pas créer le sentiment d'injustice, donc il faut tenir compte de l'importance des fonctions, responsabilités et aussi les niveaux de performance dans l'entreprise.

2.6.2 Compétitive : par rapport au marché, cela pourra éviter deux excès :

- Une rémunération trop élevée implique une masse salariale défavorable à la concurrence.
- Une rémunération trop faible a pour conséquence la fuite des meilleurs membres vers des salaires plus attractifs.

2.6.3 Stimulante : la rémunération est stratégique dans le sens où elle peut orienter l'effort en direction des priorités de l'entreprise.

2.6.4 Flexible : la rémunération doit rester flexible et adaptable afin de pouvoir mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre.

¹ J.BARRAUD et autres, *Fonction ressources humaines*, Edition Dunod, Paris, 2000, p 48.

² Pierre LOUART, Op.cit, p 265.

³ Jean-Louis VIARGUES, *Manager les hommes*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.76

2.6.5 Les objectifs de la rémunération :

Ils peuvent être énumérés comme suit⁴ :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation.
- Démontrer la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste.
- Respecter l'équité interne.
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe).
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

On peut dire que l'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

⁴ <http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/guide-de-gestion-des-ressources-humaines>, consulté le 01 mars 2016 à 12 :01.

Section 3 : L'évolution de la GRH

3.1 L'écart entre la gestion des ressources humaines dans ses origines et dans l'état actuel :

« La main-d'œuvre employée est une variable d'adaptation dont le coût doit être minimum. Recruter, payer, réglementer sont les seules activités confiées à cette fonction administrative. »

Jean-Michel Plane ¹

« Les hommes et les femmes de l'organisation sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique. »

C.-H. Besseyre des Hort ²

Toutes les deux citations précédentes expliquent la notion « gestion des ressources humaines » mais chacune un peu différemment. La première de Jean-Michel Plane décrit les fondements de la gestion des ressources humaines, un regard sur la GRH dans les années vingt quand elle était conçue plutôt comme « l'administration du personnel » alors que la deuxième citation de C.-H. Besseyre des Hort introduit déjà un concept moderne de la gestion des ressources humaines.

Au début, la fonction « administration du personnel » cherchait à adapter les employés de l'organisation aux emplois et à leur évolution qui dérivait d'organisation et des choix techniques. La main-d'œuvre était conçue comme une unité adaptable et dont le coût doit être le plus bas possible. Les activités qui représentaient cette fonction étaient plutôt à caractère administratif.

Jean-Michel PLANE (2000) décrit la gestion des ressources humaines dans ses origines ainsi : « Les méthodes de management visent à trouver les moyens les plus rationnels qui permettront de commander sans hésiter. Il s'agit d'écrire des règles claires et non discutables, de choisir les procédures les plus fiables, de décider pour les individus et surtout d'éviter tout ce qui peut aller contre l'objectivité. »

En parlant des pratiques de gestion, il a ajouté : « l'administration du personnel recouvre généralement l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise. Concrètement, cela correspond à la tenue des dossiers, des fichiers de base et à la mise à jour des mouvements statistiques d'effectifs. »

Il a également mentionné que : « L'administration du personnel conduit aussi à gérer la tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur et à veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. » ¹

Il s'agissait donc tout simplement de prendre en charge les relations avec le service administratif de l'inspection de travail, de l'emploi, de documentation existant ou des services d'information.

¹ PLANE, J.-M. : *La gestion des ressources humaines*. Flammarion, 2000, p. 17.

² BESSEYRE des HORTS, C.-H.: *Typologie*

¹ PLANE, J.-M. *La gestion des ressources humaines*. Flammarion, 2000, p. 17.

Alors que la gestion des ressources humaines dans ses commencements avait un caractère plutôt administratif, la conception moderne est bien plus complexe. A présent, la fonction de gestion des ressources humaines peut être définie, selon ST.-ONGE et al, comme : « *un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi. Ces étapes sont essentiellement celles de la préparation (planification, organisation du travail et conception des postes de travail), du choix des collaborateurs (recrutement, sélection), de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises (formation, évaluation du rendement, gestion des carrières), et de la détermination des conditions de travail (rémunération, reconnaissance, respect des droits, négociations, gestion de la discipline et gestion de la santé et de la sécurité du travail).* »²

Le regard de main-d'œuvre a également considérablement changé. Dans la période actuelle, les ressources humaines sont considérées indispensables pour la survie de l'organisation, ils sont des éléments fondamentaux de sa réussite. Les organisations savent bien que la mobilisation optimale de main-d'œuvre donne un avantage compétitif déterminant. La qualité de la gestion des ressources humaines est donc un facteur clé de succès fondamental.

Qu'en résulte-t-il ? Comme tout dans le monde subit un développement, la gestion des ressources humaines ne constitue pas une exception, mais elle est bien également exposée à des défis variés, à des changements et évolutions constantes. Elle doit réagir effectivement, affronter ces changements et répondre à ces défis par anticipation et adaptation à la situation actuelle. Si les organisations veulent survivre et être prospères, elles doivent toujours réagir à la situation sur le marché du travail, sur la situation économique et démographique, elles doivent s'adapter à des nouvelles technologies, comme tout, à l'environnement qui se transforme constamment.

3.1.1 Le développement au cours des siècles

La seule notion « ressources humaines » se développait en plusieurs années. Pendant cette période, la fonction « Administration du personnel » se modifie en fonction « Gestion des ressources humaines ». Ce changement d'appellation signifie également un changement de perspectives et de pratiques. Tandis que dans la conception traditionnelle, le personnel était saisi comme une source de coûts qu'il fallait minimiser, la nouvelle conception perçoit le personnel plutôt comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. La fonction des ressources humaines s'évoluait à travers les siècles. Les premiers problèmes de gestion du personnel, comme par exemple l'organisation du travail, la formation, la sélection ou le contrôle de la production, se manifestaient déjà au XVI^e siècle quand les premières manufactures sont apparues.

Plus tard, au XVIII^e siècle, l'invention de la machine à vapeur a beaucoup changé la nature de travail. En effet, elle a permis de construire des machines de diverses sortes et de fabriquer en plus grande quantité et à plus bas prix. Le travail exigeait désormais moins de capacités, les tâches étaient répétitives et l'environnement du travail était un peu malsain. Néanmoins, à cause de l'industrialisation quelques employés ont commencé à avoir des problèmes personnels. Heureusement, la majorité des employeurs ont réagi à cette situation difficile et offraient une aide aux employés pour régler leurs problèmes. Dans cette période pénible, des secrétariats sociaux des manufactures se sont occupés du « bien-être » des employés et les

² ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V. et PETIT, A. *Gestion des ressources humaines*. Gaëtan Morin Éditeur, 1998, p. 7-8.

premiers services orientés vers la gestion des ressources humaines sont donc nés. À cette époque-là, leur mission a résidé plutôt dans gérer et contrôler le personnel.

Au XIX^e siècle, les premières études sur la productivité du travail apparaissent. Ces études ont abouti à la répartition des tâches et donc à la spécialisation ainsi qu'à la formation correspondante aux activités des employés. Ces études ont aussi permis de bénéficier au maximum de la force de travail.

Au début du XX^e siècle, avec les débuts de la syndicalisation, les premiers « Services de personnel » ont pris naissance. Leurs tâches principales étaient de maintenir des relations avec les syndicats, administrer les droits des employés et surveiller l'adaptation des droits aux progrès technologiques ou régler les problèmes de rémunération, d'évaluation et de communication.

La deuxième moitié du XX^e siècle était marquée par l'expansion de la fonction de ressources humaines. C'est une période de l'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel fournies par les organisations, de l'évolution des sciences de comportement et notamment de l'application des nouvelles techniques de la gestion des ressources humaines.

La seule notion « ressources humaines » est relativement nouvelle. Elle remonte à une époque des années 70 alors que les spécialistes des sciences administratives et de la gestion ont enfin convenu qu'il était plus avantageux, tant pour les organisations que pour les employés, d'avoir une approche individuelle et considère les employés comme une ressource plutôt que comme un coût ou facteur de production et comme une personne dont les activités seraient guidés par ses émotions.

A l'heure actuelle, la gestion traditionnelle des ressources humaines (plutôt au sens de l'administration du personnel) se concentrait alors aux affaires opérationnelles sans se préoccuper des enjeux stratégiques et des problèmes et difficultés à gérer les ressources humaines. Mais l'idéologie du laisser-faire n'a pas rendu possible de constituer des avantages compétitifs en cas de ressources humaines ni d'éviter les difficultés à gérer les ressources humaines. Pour se libérer de l'approche traditionnelle la gestion des ressources humaines s'est transformée naturellement en gestion plus stratégique dont la planification constitue un élément fondamental.

Progressivement, il se révélait que sur les ressources humaines reposent les avantages compétitifs. Que ce soit du point de vue des coûts de main-d'œuvre, de la motivation, des qualifications ou de la culture du travail, une bonne gestion des ressources humaines se manifeste comme un facteur déterminant dans la lutte contre la concurrence.

3.2 Les étapes principales de l'évolution la Gestion des ressources humaines :

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines est plus ou moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. Pour mieux comprendre la gestion des ressources humaines actuelle ainsi que son futur développement, il est important de bien connaître les étapes principales de son développement et préciser, pour chaque étape, les événements fondamentaux et les caractéristiques essentielles de la gestion des ressources humaines.

3.2.1 L'étape de la révolution industrielle et les problèmes liés au facteur humain :

Une étape significative pour le développement de la gestion des ressources humaines est la révolution industrielle du XIX^e siècle. Elle a rapporté l'invention de la machine à vapeur ainsi que du métier à tisser et a excité l'industrialisation de mesure étendue.

De nombreuses manufactures sont établies surtout en Europe et en Amérique du Nord. Dans ce territoire on a donc reconnu une croissance remarquable de l'emploi. Pendant que les premières entreprises étaient plutôt petites, dirigées par leurs propriétaires et n'avaient pas besoin d'un grand nombre d'employés, les nouvelles manufactures devenaient de plus en plus importantes, ce qui a provoqué la nécessité de faire appel à des gestionnaires pour embaucher une main-d'œuvre de plus en plus appauvrie par l'éloignement entre l'employé et le patron propriétaire, et par l'insécurité. De même par le maintien de l'emploi ainsi que la rémunération et par la déqualification du travail à cause de la mécanisation.

De plus, la gestion des ressources humaines de ce temps-là résidait dans les méthodes très dures pour les salariés, les méthodes confiant tout le pouvoir aux contremaîtres qui ont souvent abusé et incitaient les employés à travailler plus et par une supervision constante et rigoureuse, parfois même par l'abus verbal et l'intimidation. Ces méthodes strictes ont abouti aux résultats efficaces mais elles ont été responsables de la croissance de la frustration parmi les travailleurs et de plusieurs rébellions sur les lieux de travail.

Les travailleurs protestaient contre le favoritisme dans les décisions des contremaîtres en cas de ressources humaines, contre le manque de toute procédure permettant d'en appeler de ces décisions et d'espérer être entendus en toute justice. Ils contestaient les attitudes autocratiques et inhumaines exprimée par la plupart de gestionnaires à tous les niveaux.

3.2.2 Les courants de pensée provenant de problèmes issus de l'époque de la révolution industrielle :

Les actes de protestation, rébellion et violence étaient de plus et plus nombreux sur les lieux de travail. Cette mauvaise situation a apporté, dès le début du XX^e siècle, un courant de réforme qui propose trois solutions possibles :

- le génie industriel ou l'organisation scientifique du travail, à la Taylor ¹
- la psychologie industrielle et le mouvement des relations humaines
- l'approche de l'économie institutionnelle du travail, centrée sur le rôle des syndicats et des gouvernements dans l'instauration d'un équilibre entre le pouvoir des employés représentés par un syndicat et le pouvoir patronal

3.2.2.1 L'étape du Taylorisme ou l'organisation scientifique du travail

Le Taylorisme aussi appelé « organisation scientifique du travail » est une méthode de travail mise au point par Frederick Winslow Taylor, un ingénieur américain provenant de la Pennsylvanie. Cette méthode consiste en une organisation rationnelle du travail divisé en tâches élémentaires, simples et répétitives, confiées à des experts. Au fait, F. W. Taylor proposait le recours à des travailleurs spécialisés pour procéder à des études des mouvements et des temps, pour élaborer des systèmes ingénieux de rémunération incitative, pour mettre au point des programmes de formation et des méthodes de sélection. L'objectif principal du Taylorisme est d'atteindre la meilleure productivité possible des agents du travail au moindre effort et fatigue.

¹ La notion « Taylorisme » sera expliquée dans la partie suivante

F. W. TAYLOR dans son œuvre « *The Principles of Scientific Management* »² propose une réorganisation complète de l'entreprise ainsi: l'analyse du travail doit être scientifique et non plus empirique. Il ajoute aussi que chaque activité est découpée en tâches élémentaires qui sont examinées selon des critères de rentabilités pour être ensuite réassemblées ou modifiées sous forme de procédures de fabrication. Cette standardisation de l'activité doit alors être appliquée par l'ensemble des ouvriers et concerner les modes opératoires et les temps opératoires.

En fait, l'apport réel de F. W. Taylor n'a pas tant été ses outils que son approche du perfectionnement de la productivité. F. W. Taylor a donné un conseil aux patrons d'entreprises de XIX^e siècle d'investir dans des ingénieurs, des indicateurs de suivi productif, parce que ça rend possible d'observer de façon méthodique et détailler le travail des opérateurs performants. Les buts à atteindre étaient premièrement mesurer et standardiser les tâches afin d'optimiser les gains de productivité et deuxièmement, modéliser le travail afin d'en assurer sa standardisation.

A part ça, F. W. Taylor était le premier qui a analysé, de façon systématique, les comportements humains au travail. De plus, il a apporté plusieurs notions et remarques comme par exemple la standardisation des procédures du travail et de l'outillage ou la formalisation de processus, particulièrement en matière de recrutement, de formation et d'évaluation. Il a également introduit l'application de la définition claire des objectifs à atteindre. Il a mis au point une politique de rémunération et a apporté l'amélioration de l'outillage.

Mais le Taylorisme était aussi un peu critiqué pour son manque de flexibilité, par sa focalisation sur le travail humain et son ignorance de tous les autres facteurs qui peuvent influencer la productivité d'une organisation. Dans cette approche, ni le travailleur salarié ni le contremaître n'avaient besoin d'être mis à contribution, puisque la « science » fournissait les bonnes réponses. En somme, on a prétendu résoudre les problèmes associés au facteur humain sans tenir compte de l'élément humain.

3.2.2.2 La psychologie industrielle et le mouvement des relations humaines :

Le mouvement des relations humaines a pris naissance avec les écrits d'un professeur américain Elton Mayo. Ses écrits comportaient les expérimentations menées dans les usines Hawthorne de Western Electric dans les années 30. E. Mayo était un homme qui a marqué les théories du management et est censé fondateur de la psychologie industrielle. Il a établi les fondements au courant théorique le plus controversé du XX^e siècle, en matière de management : l'école des relations humaines. Son expression « relations humaines » était, dès lors, utilisée fréquemment dans les œuvres de praticiens engagés dans la pratique naissante de la gestion du personnel. La pensée de l'école des relations humaines résidait dans soulèvement du fait que s'il y a des problèmes entre les salariés et la direction, c'est surtout parce qu'on ne s'est pas donné la peine de considérer les besoins psychologiques des employés et qu'on n'a pas accordé suffisamment d'importance à l'application de gestion caractérisée par le leadership, à la communication, la reconnaissance et le respect des personnes.

En fait, E. Mayo a parfaire l'hypothèse de F.W. Taylor en y ajoutant quelques avantages pour les employés. Ces avantages sont les suivants : environnement agréable, salaires acceptables et sécurité du poste ainsi que de l'emploi. Il a aussi cherché les conditions de la meilleure efficacité, et a conséquemment déduit l'importance du climat psychologique sur le

² Frederick Winslow Taylor : *The Principles of Scientific Management*, 1911

comportement des employés. Il était convaincu que les bonnes relations et une bonne ambiance au lieu de travail avaient une influence majeure sur la satisfaction totale, amenée par le travail, ainsi que sur la productivité des employés individuels.

Il a défini plusieurs principes essentiels caractérisant ce courant de pensée.

Selon MAYO¹, les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe, ils cherchent l'estime et l'amitié de ceux avec qui ils sont associés pour l'accomplissement d'une tâche. Ils souhaitent pouvoir se montrer utiles et d'apporter une contribution manifeste.

Un des effets positifs de ce courant de pensée est devenu alors l'abandon progressif, par la majorité des employeurs, des procédures de supervision orientées vers l'intimidation et la peur de la perte de son emploi et leur remplacement par des méthodes plus positives basées sur l'implantation du respect mutuel et d'un climat de justice.

3.2.2.3 L'approche institutionnelle ou l'émergence des syndicats et du droit de travail :

Selon les penseurs de l'approche de l'économie institutionnelle du travail, les problèmes de relations entre les employés et les directions d'organisation sont causés par un déséquilibre des pouvoirs entre ces deux groupes, par l'autoritarisme des gestionnaires et par la précarité économique qu'essayaient les employés.

Les auteurs de « *The History of Trade Unionism*² » Sydney et Beatrice WEBB font état de deux voies de solutions, d'une part, les négociations collectives par des syndicats libres et, d'autre part, des règles légales concernant le droit du travail qui constituaient des obligations imposées aux employeurs par l'État.

C'est notamment en vertu de ce grand courant de pensée que se sont bâtis les programmes de formation en relations industrielles et qu'on a favorisé, dès le début du XXe siècle, l'apparition d'un droit du travail qui a permis l'essor du syndicalisme tel qu'on le connaît de nos jours.

En résumé, tout au long du XXe siècle et jusqu'aux années 60, la gestion des ressources humaines a été influencée par trois courants de pensée majeurs. Les courants de pensée plus ou moins contradictoires les uns par rapport aux autres et qui continuent d'exercer une certaine influence. Parmi ces courants de pensée se comptent : l'approche du Taylorisme (une approche techniciste), dans laquelle la gestion des ressources humaines est conçue sous l'angle d'un ensemble de principes et règles dont il faut mettre au point ; l'autre courant est l'approche de l'école des relations humaines (une approche psychosociale), dans laquelle la gestion des ressources humaines est interprétée notamment comme dynamisme humain et où une importance significative est accordée au savoir-faire des gestionnaires dans les relations interpersonnelles ; et le dernier courant important, l'approche des relations du travail (ou une approche légaliste), dans laquelle la gestion des ressources humaines est abordée suivant les relations structurées entre les syndicats - les représentants des employés, d'une part, et les représentants de la direction, d'une autre part.

Malgré le fait que, jusqu'aux années 60, ces grands courants de pensée ont coexisté au sein des programmes d'études et des organisations, ils se sont même, en plusieurs cas, opposés les uns aux autres, comme par exemple entre les partisans de mouvement des relations humaines et ceux de l'économie institutionnelle. Ces écoles ont d'ailleurs accordé un poids prépondérant aux relations du travail, notamment à partir de 1958 quand le professeur américain, un administrateur du gouvernement américain et un spécialiste du travail John.

¹ Elton Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. New York, Macmillan, 1933.

² WEBB, Sydney et Beatrice. *The History of Trade Unionism*. New York : Longmans, Green, 1920.

Thomas DUNLOP¹ a fait paraître son œuvre dénommée « Industrial Relation System ». Dans son livre il s'efforçait de procurer aux relations industrielles un cadre de référence emprunté à la théorie des systèmes et tentait de faciliter la représentation de l'ensemble des variables intervenant dans un système de relations du travail.

Son but était de produire un jeu de concepts qui puisse avoir une portée universelle à tous les niveaux de l'économie américaine mais aussi par-delà les frontières.

L'œuvre de professeur J. T. Dunlop a exercé une influence importante sur le domaine des relations industrielles, qui en est venu à être identifiée de façon presque exclusive aux relations du travail, c'est-à-dire aux rapports collectifs entre employés et directions d'entreprise, dont les règles sont essentiellement définies par l'économie et le droit du travail.

Évidemment, quelques héritages de l'œuvre de J. T. Dunlop ont demeuré jusqu'à présent : la mise en évidence d'articulations entre environnements politiques, technologiques, économiques, et production de règles et la mise en forme d'une sémantique qui a servi, et qui sert toujours aux spécialistes des relations professionnelles. Selon J. T. Dunlop il est impossible de connecter observation et interprétation sans langage théorique commun.

3.3 Les approches modernes en matière de la gestion des ressources humaines :

Progressivement, les approches de la gestion du personnel et des relations humaines ont presque été éliminées des écoles de relations industrielles, pendant qu'elles apparaissaient, paradoxalement, dans les écoles de gestion et dans les organisations. À partir des années 60, l'approche et la nouvelle dénomination « gestion des ressources humaines » ont continué à évoluer par le recours, entre autres choses, à l'approche systémique.

3.3.1 L'approche systémique :

Jusqu'aux années 60, la gestion des ressources humaines représentait une gamme d'activités juxtaposées, mais toujours sans vision d'ensemble. L'application des modèles tirés de la théorie des systèmes allait changer cette situation. La conception de systèmes était appliquée aussi par les chercheurs des disciplines différentes comme la physique ou les mathématiques, et enfin le management.

Selon les grands penseurs de l'approche systémique, Robert G. MURDICK et Joel E. ROSS, les auteurs de livre « Information Systems of Modern Management »¹, le système peut être défini comme une entité (par exemple une organisation) qui est orientée vers la réalisation d'objectifs et composée d'un ensemble d'éléments interdépendants qui doivent contribuer à optimiser la réalisation des objectifs. Les auteurs ajoutent aussi qu'un système ouvert est influencé par l'environnement, il fonctionne en faisant appel à des ressources, qui sont utilisées dans un cycle d'activités, qui se renouvelle et se régularise par le recours à la rétroaction (régulation interne) et au mécanisme de distribution des résultats, qui permet le renouvellement des ressources.

Ce qui est appliqué à la gestion des ressources humaines de l'approche systémique, c'est ce que cette approche implique d'abord une analyse des éléments de l'environnement ayant une influence tant sur les ressources consacrées à la gestion des ressources humaines que sur les activités et des buts que l'organisation devrait atteindre.

¹ DUNLOP, J. T. *Industrial Relation System*. New York, H. Holt, 1958.

¹ MURDICK, Robert G. et ROSS, Joel E. *Information Systems of Modern Management*, Prentice-Hall, 1975.

La gestion des ressources humaines, en tant que sous-système d'une organisation, doit suivre des buts conformes à ceux du système global dans lequel il appartient. En même temps, le système de l'organisation est influencé par ce qui se déroule dans n'importe quel de ses sous-systèmes (on parle donc de l'interdépendance), dont le système de gestion des ressources humaines ne fait pas exception à ce principe.

L'approche systémique présume que pour chacune des activités de gestion des ressources humaines on définit strictement les buts à atteindre ou la contribution à la réalisation de résultats désirés. Cela permet d'accomplir une plus grande cohésion de l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines et d'effectuer une évaluation, pour autant que l'on s'est donné la peine de formuler, pour chaque but visé, des normes et des indicateurs qui permettent de porter un jugement clair sur la mesure du succès ou de l'échec des activités.

Dès l'apparition de l'approche systémique et son application à la gestion des ressources humaines, toutes les activités de gestion des ressources humaines peuvent systématiquement faire l'objet d'une évaluation de leur contribution à la réalisation des buts à atteindre au sein de l'organisation. De plus, le terme « interdépendance » entre les sous-systèmes et le système permet de déterminer sur la place dans quelle mesure les ressources humaines ont aidé à réaliser les objectifs globaux de toute organisation.

3.3.2 L'approche stratégique :

Dans les années 80, une dimension stratégique s'ajoutait à l'approche systémique. Cette circonstance a provoqué une modification encore plus importante des pratiques de gestion des ressources humaines. Les pratiques ont été tellement transformées que Dennis J. KRAVETZ, président de « Kravetz Associates », une entreprise de consultation en ressources humaines, a parlé de « révolution des ressources humaines »¹.

Professeur A. PETIT introduit dans ses écrits « *Émergence des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines : le cadre théorique* » l'approche stratégique comme un modèle qui tente de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultats et qui les intègre en un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation, le modèle qui fait de plus en plus appel à une perspective stratégique.²

Professeur L. BÉLANGER désigne le concept de stratégie, dans le contexte de la gestion d'entreprise en tant que : « le processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel. »³

H. MINTZBERG, professeur d'organisation à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD) de Fontainebleau en France, mène de nombreuses recherches sur le management et les organisations en générale.

Ses recherches sont orientées vers la nature et les styles de travail de gestion. Il s'intéresse également à savoir les formes d'organisation et le mécanisme de formation des stratégies. Il apporte donc un apport considérable à la réflexion sur le concept de stratégie dans un texte nommé « *Les organisations ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue* » où il répond à cette question en disant que « oui, les organisations ont réellement besoin de

¹ KRAVETZ, Denis J. *The Human Resource Revolution : Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Success*. Jossey-Bass, San Francisco, 1988, p. 208.

² PETIT, A. *Émergence des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines : le cadre théorique*. Document 90-4, Université de Sherbrooke., 1990.

³ BÉLANGER, L. « La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines », dans *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1993, p. 21.

stratégies pour se donner une direction, assurer la coordination des activités et promouvoir l'efficacité dans des conditions de cohérence, malgré l'adversité »⁴.

Professeur Alain GOSSELIN, membre du Bureau des administrateurs de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, ajoute ceci : « *Quand les principaux actifs d'une entreprise sont contenus dans les connaissances et les habiletés des employés plutôt que dans les inventaires, les immeubles et la machinerie, les gestionnaires responsables des orientations stratégiques d'une entreprise n'ont pas d'autres choix que de mettre le facteur humain au centre de leurs préoccupations.* »¹

En résumé, la conception de gestion stratégique, appliquée à la gestion des ressources humaines, raffermi le lien entre l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines et les stratégies de l'organisation. Actuellement, tous les gestionnaires imposent l'approche stratégique en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et soulignent la nécessité de considérer les employés comme une ressource stratégique et comme un moyen de lutter contre la concurrence.

⁴ MINTZBERG, H. « Les organisations ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue », *Gestion*, vol. 12, n° 4, 1987, p. 9.

¹ GOSSELIN, A. « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 22, n° 2, 1996, p. 297.

Section 4 : La dimension stratégique des ressources humaines

La dimension stratégique de la gestion des ressources humaines constitue l'une des caractéristiques contemporaines de la fonction. Il reste à préciser d'avantage ce que désigne concrètement ce caractère stratégique de la fonction, car il peut être affecté de sens multiples. En effet la stratégie ressources humaines peut être considérée, soit comme un ensemble programmé de variables d'ajustement servant la stricte logique économique de l'entreprise (le social devient subordonné à l'économique), soit comme un ensemble de leviers d'action visant la valorisation des hommes de l'entreprise (le social s'inscrit dans une logique propre), leviers d'action qui peuvent être d'ailleurs parasités par certains effets de mode rendant rapidement caduques et inopérantes les mesures engagées à ce titre.

4.1 Planification et management stratégique des ressources humaines :

L'émergence d'un courant d'analyse consacré aux ressources à jouer le rôle de catalyseur, et de miroir. Les notions de ressources et de compétences renvoient l'analyste, l'observateur et le manager à ce que l'entreprise sait le faire, et ce qu'elle peut trouver sur le marché. La démarche du management stratégique y prête désormais une attention soutenue.

Tout d'abord, l'approche par les ressources et les compétences s'appuie sur des constats et observations³.

- Les entreprises s'avèrent différentes en terme de ressources contrôlées nécessaires pour la mise en œuvre de leurs stratégie ;
- Ces différences sont stables dans le temps ;
- Les présences dans des secteurs, branches d'activité ou d'industries et l'offre concurrente de produits équivalents, voire comparable n'annulent pas ces différences.

D'autre part, la base analytique de ce courant, l'approche par les ressources et les compétences, s'appuie sur des hypothèses et des généralisations qui possèdent une certaine familiarisation avec l'analyse économique² :

- Des différences dans la détention de ressources peuvent expliquer les différences de performance.
- Les entreprises cherchent à accroître leur performance.
- La croissance même des entreprises est fondamentalement dépendante des ressources dont elles disposent déjà.

Toutefois, ces deux types de perspectives seraient insuffisants, si nous ne faisons pas le constat de l'ensemble des conséquences pour le management des entreprises. Premièrement, stabiliser un niveau de performance passe par une certaine accumulation de ressources, et la valorisation des compétences.

Suppose que l'entreprise parvienne à régénérer son fond de compétences accumulées de façon endogène ou exogène. Deuxièmement, une des fonctions centrales de l'entreprise est d'être ce lieu d'accumulation, de valorisation, et de création de nouvelles ressources et compétences. Richesse et entreprise s'en trouveraient presque réconciliées. En tout cas, cela nous semble être une condition suffisante pour parler de **Management stratégique des compétences**.

On peut situer l'apparition des modèles de gestion prévisionnelle dans le domaine social à la fin des années 60. Ces pratiques s'inscrivent dans la continuité de démarches un peu plus anciennes de planification stratégique. Celles-ci résultent d'une conception nouvelle de l'entreprise, considérée comme un système ouvert en interaction avec un environnement de plus en plus complexe. Les modèles de planification stratégique

³ Quélin, Bertrand – Le management stratégique des compétences, Paris, Ed Ellipses, 2008, p.8.

² Quélin, Bertrand – Même ouvrage, 2000, p.9.

élaborés à partir des années 50 sont construits autour de trois axes ¹:

- L'étude de caractéristiques de l'environnement concurrentiel.
- L'analyse des caractéristiques et des objectifs de l'entreprise.
- La compréhension de l'univers sociétal.

Les principaux modèles proposés à cette période reposent sur l'identification d'éléments clés ² :

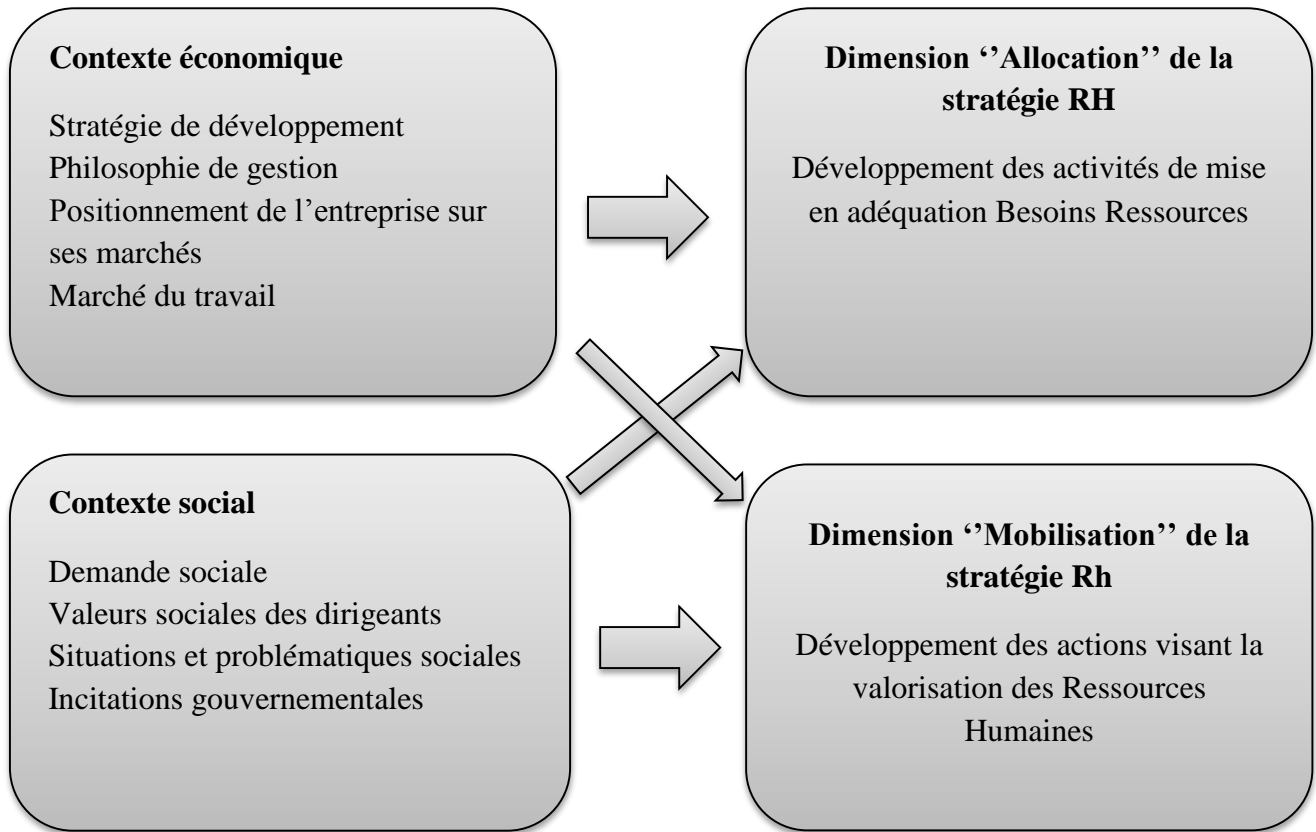
- Diagnostic externe;
- Diagnostic interne : il faut l'inventaire systématique des ressources, moyens et capacités de l'entreprise;
- Détermination de toutes les possibilités d'action, avec évaluation des avantages, inconvénients, risques et incompatibilités;
- Clarification des valeurs des dirigeants;
- Confrontation des actions possibles avec les objectifs généraux de l'entreprise.

Le recours à l'instrumentation pour ordonner et donner un sens à la masse des informations contenues dans le diagnostic stratégique inclut également les aspects humains, sans que ceux-ci soient pour autant déterminants.

Pour être en cohérence avec l'approche qui vient d'être exposée, la stratégie et les pratiques ressources humaines ne doivent pas être alignées sur une stratégie d'entreprise qui serait mue exclusivement par des considérations économiques, mais se développer dans le souci d'être en interface avec le socio-économique. L'intégration de la dimension sociale (dans tous ses aspects identifiables) à la stratégie de l'entreprise crée une véritable interdépendance entre l'économique et le social et fait de la stratégie ressources un élément de la valeur ajoutée, au sens globale du terme, de l'entreprise. **La figure 1** illustre cette dynamique.

¹ Cadin, Loïc – Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie, Paris, Ed DUNOD, 1997, p.81.

² Cadin, Loïc, Ibid, p.82



Source : Citeau, Jean-Pierre, Ouvrage précédent, p.51.

Trois conditions paraissent indispensables ¹:

- La présence du DRH au sein des instances de décision stratégique de l'entreprise;
- La prise en compte par les dirigeants de l'entreprise que la dimension humaine reste prépondérante à la conduite de leur activité;
- La capacité des gestionnaires et des systèmes de gestion à intégrer des critères nouveaux (socio-économiques) dans la mesure de la performance de l'entreprise.

4.2 Le Positionnement stratégique de la fonction RH :

L'analyse de la réalité sur le positionnement stratégique de la fonction RH passe nécessairement par la perception qu'en ont les acteurs directement concernés, à savoir les praticiens de la fonction et les autres responsables sous-opérationnels. Il est évident que les observations disponibles sous la forme d'enquêtes et d'études de cas ne traduisent que partiellement cette réalité vécue au quotidien par les acteurs. Il est, en effet, tout à fait probable que les résultats de ces enquêtes participent plus de la construction d'une représentation que d'une réalité qui pourrait être qualifiée d'objective. En dépit de ces limites inhérentes à toute forme de recueil des données, il est essentiel de regarder les perceptions des acteurs sur leur réalité telle qu'ils peuvent la décrire dans les organisations auxquelles ils appartiennent.

¹ Citeau, Jean-Pierre – Ouvrage précédent, p.50.

Concernant les rôles ¹ tenus par la fonction RH (stratégie, expert administratif, agent de changement, champion des employés), il n'est pas surprenant de constater que les résultats montrent une étroite corrélation entre les quatre rôles puisque plus les rôles stratégiques de la fonction sont perçus comme importants, plus les rôles opérationnels sont valorisés. Cette relation forte entre les rôles peut s'expliquer par le degré de cohérence interne recherché par ces DRH dans les politiques et pratiques qu'ils mettent en œuvre. Lorsqu'on examine cependant, plus finement les différences entre les rôles perçus, un résultat intéressant est le fait que le rôle de stratège (*business partner*) soit celui qui recueille le plus faible score, ce qui tend à indiquer que les DRH interrogés questionnent encore le positionnement stratégique de leur fonction.

Concrètement, le positionnement stratégique de la fonction ressources humaines tient plus à la qualité de la relation entre cette dernière et la direction générale qu'à la volonté des DRH eux-mêmes de se faire reconnaître comme des partenaires stratégiques. Le facteur déterminant reste la capacité d'influence que la fonction RH aura su construire par un professionnalisme renouvelé et une compréhension des enjeux auxquels est confrontée l'entreprise.

4.3 L'influence des stratégies organisationnelles sur la GRH :

La notion de stratégie est largement utilisée dans le domaine de la gestion. Elle désigne les décisions importantes prises par les responsables des entreprises : des décisions qui ont des effets à long terme et qui impliquent d'importantes ressources financières, matérielles, humaines, etc. Nombreux sont les travaux en matière de GRH qui insistent sur la nécessité d'établir un lien entre la stratégie d'une entreprise, d'une part, le développement et l'utilisation des ressources humaines, de l'autre. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles les auteurs, en particulier américains, parlent de *gestion des ressources humaines*.

Notre propos n'est pas d'emboîter le pas à ces considérations prescriptives, mais bien d'examiner les liens existant entre GRH et stratégie d'entreprise. Plus précisément, nous nous intéresserons aux travaux qui distinguent différentes stratégies d'entreprise et qui examinent dans quelle mesure elles influencent les modèles de GRH.

Certaines recherches étudient l'influence des stratégies sur la GRH par l'intermédiaire des structures organisationnelles, tandis que d'autres raisonnent sur le lien stratégie-GRH indépendamment des structures (ce second type de travaux met en avant la question de la performance de l'entreprise).

4.3.1 Les structures comme variables intermédiaires de la relation stratégie/GRH :

Cette démarche illustre le raisonnement qui considère les structures organisationnelles comme variable intermédiaire du lien stratégie-GRH. Un ensemble d'hypothèses est formulé sur le lien entre ¹ :

- Les stratégies, telles qu'elles se succèdent généralement au cours du développement d'une entreprise (un seul produit, intégration verticale autour de ce produit, croissance par acquisition d'autres entreprises, etc.)
- Les structures organisationnelles, qui suivent un développement similaire (structure fonctionnelle, entreprise séparées, structure multidivisionnelle, etc.)
- Les pratiques de GRH, en particulier dans les domaines de la sélection, de l'évaluation, de la rétribution et du développement.

Le tableau 1 ci-après nous donne un aperçu global sur ce raisonnement.

¹ Bournois, Frank – Gestion des ressources humaines, Paris, Ed ECONOMICA, 2004, p.46.

¹ Pichault, François – Ouvrage précédent, p.185.

Tableau 1 : Relation entre stratégie d'affaires, structures organisationnelles et GRH

Stratégie	Structure	Sélection	Evaluation	Rémunération	Développement	Modèle de GRH
Produit simple	Fonctionnelle	Critère Subjectif	mesure subjective	Allocation Paternaliste	Non systémique Expérience sur le tas	arbitraire
Intégration verticale	Fonctionnelle	Critère Formalisé	Mesure impersonnelle (coût et productivité)	Liée à la productivité	Spécialistes fonctionnels Avec relation	objectivant
Croissance par acquisition	Entreprises Séparées	Juxtaposition De critères Formalisés	Mesure Impersonnelle (retour sur investissement, profit)	Liées au retour Sur investissement Et au profit	Mobilité entre fonctions	Combinaisons Objectivant Individualisant
Diversification	Organisation multidivisionnelle	Systematisation des critères utilisés	En partie liée à la contribution personnelle	En partie liée à la contribution personnelle	Mobilité entre division, plans de carrière	Individualisant
Globalisation	Organisation globale	Sytématisation des critères utilisés	Mesure impersonnelle avec multiples buts	Liée à la réalisation de divers objectifs planifiés	Mobilité entre division et vers le niveau corporate	Combinaison objectivant Individualisant

Sources : Pichault, François – Ouvrage précédent, p.186.

Des études ont été faites dans de grandes entreprises américaines¹, et montrent que les changements stratégiques qu'ont connus ces entreprises ont généralement été accompagnés par des modifications correspondantes des structures et des pratiques de GRH. La plupart de ces études démontrent que le problème fondamental de la gestion est de maintenir un alignement direct entre la stratégie, la structure et la gestion des ressources humaines, cet alignement est le moyen privilégié d'améliorer la performance tant de l'individu que de l'organisation.

Il importe de préciser davantage la notion de stratégie que nous utilisons. Une distinction s'impose entre les stratégies d'affaires, qui concernent d'avantage les unités de production d'un bien ou d'un service, et les stratégies de groupe, qui se réfèrent davantage au niveau décisionnel supérieur d'une organisation multidivisionnelle (*corporate*).

4.3.2 L'impact des stratégies d'affaires :

On peut distinguer différents types de stratégies d'affaires :

- La différenciation, qui vise à doter le produit d'une attractivité particulière, soit en innovant de manière systématique, soit en travaillant son image de marque et sa présentation.
- La qualité, qui tente d'accroître la satisfaction des clients par une amélioration des processus de production.
- Le leadership des coûts, qui cherche les économies d'échelle et la minimisation des dépenses de toute nature pour faire face à la concurrence.
- La flexibilité, qui concentre les efforts organisationnels sur la capacité d'adaptation aux besoins du marché par le recours à l'innovation de procédés.

Une large partie des recherches consacrée à ces questions est dominée par des propos prescriptifs, tant sur le plan de la formulation de la stratégie que sur celui de la nécessaire adaptation des modèles de GRH. Dans le cas de quelques travaux plus empiriques, c'est davantage la question de la *performance des entreprises* qui prend le dessus. Plus précisément, de telles études, menées pour la plupart sur une base quantitative, s'interrogent sur les liens entre pratiques de GRH et performance des entreprises.

Lorsque l'organisation adopte une **stratégie de différenciation** (*prospector*), on établit la supériorité, en termes de performance financières, d'un modèle de GRH ou l'évaluation est fondée sur la performance personnelle, ou la mobilité est articulée autour de plan de carrière valorisant les compétences, ou la participation syndicale est relativement faible, etc. la firme qualifiée d'innovante, centrée sur des stratégies de différenciation, tend à privilégier des dimensions telles que l'écoute, la créativité, la prise de responsabilité, la communication ouverte, le partage d'information, la participation, la récompense de l'effort individuel. Ces dimensions renvoient incontestablement au modèle individualisant correspondant à la configuration adhocratique (par exemple la récompense de l'effort individuel), ainsi qu'au modèle valoriel correspondant à la configuration missionnaire (la communication, la participation, etc.). Les performances sont alors significativement améliorées par des pratiques de GRH qui s'apparentent à la fois au modèle individualisant et au modèle valoriel¹ :

- **Au modèle individualisant** : lorsque les auteurs recensent un système d'évaluation centré sur les comportements et conçu dans une optique de développement personnel, une rémunération fondée sur les compétences, etc.

¹ Pichault, François – Ouvrage précédent, p.187.

¹ Pichault, François – Ouvrage précédent, p.189.

- **Au modèle valoriel** : lorsqu'ils évoquent la mise en place de programme de formation et de mécanismes de résolution de problèmes destinés à renforcer l'esprit d'équipe et l'égalitarisme.

En résumé, on peut dire que la stratégie dite de « *qualité* » doit être associée à un mode de gestion des ressources humaines caractérisé par le principe de l'expression directe des employés, une appréciation des performances combinant des objectifs de groupe et des objectifs individuels, la formation continue et une politique active de développement de carrière.

Dans le cas où l'organisation s'oriente vers une **stratégie de leadership des coûts**, centrée essentiellement sur les gains de productivité et le raccourcissement des cycles de production, les performances financières semblent optimisées avec l'adoption d'un modèle de type objectivant correspondant à la configuration bureaucratique : évaluation fondée sur des critères uniformes de comportement, prédominance du principe de représentation dans les rapports employeurs/employés, limitation des possibilités de développement interne ; on parle alors de firme efficiente – par opposition au modèle de la firme innovante – qui privilégie les descriptions de fonction détaillées, les programmes de formalisation spécialisées et fonctionnels, les contrôles impersonnels et une logique d'opposition institutionnelle syndicat/patronat.

Les stratégies ne sont évidemment par toujours définies de manière univoque, des combinaisons peuvent avoir lieu entre elles. Ainsi, il n'est pas impossible que l'entreprise ayant adopté une stratégie de qualité soit également tentée par le leadership des coûts, ce qui la conduit alors à opérer des compromis entre les modèles individualisant et objectivant ; toutefois, la prédominance de la logique de l'efficacité laisse moins de place aux dispositifs d'intégration caractéristique du premier modèle (culture d'entreprise, politique active de formation et de communication) sans doute considérés comme des coûts superflus face à la pression de la concurrence.

4.3.3 L'impact des stratégies de groupe :

Les résultats de recherches présentés jusqu'ici prennent en compte la stratégie au niveau de l'unité de production. Mais d'autres observent que bon nombre d'entreprises ont augmenté leur taille, se sont diversifiées, ou encore été rachetées par d'autres, si bien que l'on a fait dans bien des cas à des groupes industriels, souvent multinationaux, qui adoptent généralement une structure divisionnalisée.

Ces recherches adoptent ainsi un niveau d'analyse plus « macro » en examinant les stratégies définies aux niveaux les plus élevés, celui de la direction des groupes industriels, et les répercussions qu'elles ont sur les pratiques de GRH des unités de production.

Le premier type de stratégies concerne les groupes qui acquièrent, développent et revendent des entreprises en fonction des gains financiers que ces opérations permettent de réaliser. La direction du groupe se limite alors à imposer aux niveaux inférieurs des objectifs financiers à atteindre à relativement court terme ; elle ne tire donc pas parti des interdépendances entre divisions ou entre unités. En conséquence, l'autonomie des divisions et des entreprises est relativement forte : on observe dans ce premier groupe industriel une relative décentralisation.

Le second type de stratégies est le fait des groupes qui cherchent des synergies entre leurs diverses composantes : synergie liée à des formes d'intégration verticale (le fait de contrôler les différentes étapes de production et de commercialisation d'un produit ou d'un service), ou d'intégration horizontale (par le recours à une même technologie ou à un même

réseau de distribution), ou encore d'intégration spatiale (par des économies d'échelle liées à la présence de l'entreprise dans différentes régions). Dans ce second type de stratégie, l'intervention des dirigeants du groupe ne se limite pas à un contrôle financier, mais concerne également d'autres matières telles que les produits, les marchés, etc. la centralisation est donc plus importante.

Certes, peu nombreux sont les groupes qui recourent exclusivement à une stratégie financière ou à une stratégie de synergie ; la plupart combinent les deux, ou encore oscillent au cours du temps entre l'une et l'autre. On observe toutefois des dominantes, avec des répercussions potentiellement différentes sur les ressources humaines.

Là où prévaut une stratégie financière, la relative décentralisation qui est de mise dans la plupart des matières (autres que financières) s'observe aussi dans le domaine ressources humaines. Toutefois, si, « dans les unités décentralisées, les dirigeants peuvent être libres de faire ce qu'ils souhaitent en matière de gestion des ressources humaines, les exigences financières qu'ils doivent satisfaire limitent fortement leurs possibilités, puisque tout investissement dans le domaine humain se traduit par un coût qui se reflète dans la mesure de la performance »

Une première orientation ¹ des pratiques de GRH va dans le sens de la décentralisation des relations collectives de travail. Plusieurs facteurs y conduisent, parmi lesquels la création d'unités de production autonomes, de « centre de profit ». Cette décentralisation rencontre souvent l'opposition des organisations syndicales. Une autre orientation de la GRH est la mise en place de dispositifs qui visent à favoriser l'implication individuelle des travailleurs, leur adhésion, voire leur identification à l'entreprise et à sa politique de réduction des coûts et d'accroissement de la productivité. D'une manière générale, ces différentes orientations contribuent à renforcer les situations d'hybridation par la juxtaposition, au sein d'un même ensemble industriel, de différents modèles de GRH.

Après avoir exposé les différentes théories organisationnelles classiques néoclassiques et modernes, nous sommes arrivés à la conclusion que la gestion est intimement liée à la ressource humaine, car il a été admis que la sélection de modèles de gestion des ressources humaines dans une entreprise, dépend en premier lieu de la configuration organisationnelle de celle-ci.

Nous sommes aussi parvenu à la conclusion que la ressource humaine est un élément potentiellement stratégique, car il est directement intégré dans les différentes stratégies mises en place par l'organisation, et y joue un rôle central.

¹ Pichault, François – Ouvrage précédent, p.189.

Conclusion du Chapitre :

Les premiers théoriciens de la fonction personnel bien que très différents dans leur approche ont contribué à développer, soit de manière incidente, comme Taylor, et Fayol et Weber une approche de l'entreprise, qui a eu une influence directe sur la constitution de la fonction personnelle.

Le Français Henri Fayol s'intéresse à la hiérarchie dans le processus de production ;

L'allemand Weber s'intéresse à la dynamique sociale basée sur la hiérarchie, et sa reproduction dans les organisations ;

Les américains Taylor (contrôle statistiques des procédés de production) ; Ford (standardisation des procédés de production) ; Sloan (obsolescence programmée des produits et rôle du marketing) ; Deming (méthodes de contrôle de la qualité de production) ; Drucker (début du concept scientifique appliqué à la gestion, approche « technique » qui apparente la « gestion » à une science exacte) ;

Aujourd'hui les gourous et théoriciens du « management » sont nombreux (H. Mintzberg est un cas célèbre). Les objets d'études tournent autour d'une organisation moins pyramidale, plus organique, avec un « centre » et une « périphérie », l'implication de ces phénomènes dans la prise de décision, dans l'allocation efficiente des ressources, etc.

La gestion s'inscrit dans les sciences humaines. Les sciences de gestion sont nées sous cette appellation en 1969. A la fin du 19^{ème} siècle apparut une science des affaires. L'activité de gestion consiste à organiser des ressources en vue de produire quelque chose « bien ou service ». Les sciences de gestion font de l'entreprise ou de l'organisation leur centre d'intérêt. Leur objet ne se réduit ni à une sociologie appliquée ni à une économie appliquée.

Ainsi la GRH a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a pour principal objectif de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteurs prépondérant, afin de réaliser les objectifs de développement global dont on ne peut pas concevoir de progrès pour l'organisation sans une politique de gestion prenant en considération *l'homme comme principal facteur*. Faire l'histoire de la GRH permet de comprendre à la fois la variété de ses perspectives et la complexité des outils ainsi de traiter aussi bien le rôle fondamental de la FRH.

**Chapitre II : Les
déterminants et les
caractéristiques de la
performance
organisationnelle**

Introduction :

L'adjonction du terme performance à celui de ressources humaines peut paraître surprenante. Alors que le premier renvoie à des idées de mesure, de quantification et d'évaluation, le second est généralement associé à l'Homme et à sa complexité (Louart, 1996)⁴.

Admettons cependant que le rapprochement de ces deux termes n'est plus si surprenant. Depuis les travaux de l'école des relations humaines, et plus récemment le développement d'une approche stratégique des ressources humaines avec la RBV, la contribution des ressources humaines à la performance des entreprises est généralement admise. Les évolutions des modes de production, ainsi que celles de l'environnement concurrentiel ont également contribué à renforcer cette idée. D'un côté, les transformations des configurations productives ont rendu centrale la place des hommes sur la chaîne de valeur; elles ont fait passer l'individu du statut de simple exécutant dans le modèle taylorien à celui de « coordinateur » et de « développeur » dans les systèmes hommes -machines- clients (Rousseau et Labbé, 2002)⁵. De l'autre, l'agressivité et l'instabilité de l'environnement concurrentiel renforcent l'impératif de performance. Face à l'imprévisibilité des changements et des discontinuités de l'activité, la fonction RH, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, se trouve confrontée à une exigence de plus en plus forte : celle de contribuer à la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, s'il existe un consensus sur l'objectif ultime de pérennité de l'entreprise (Le Louarn et Wils, 2001)⁶, les moyens d'y parvenir peuvent être, quant à eux, très différents.

Comme nous l'indique Louart (1996), les repérages de la performance bougent avec les représentations managériales dans un contexte donné, et l'idée d'un lien entre ressources humaines et performance est elle-même soumise à ces représentations. On peut penser que les bonnes performances d'une entreprise permettent « d'investir dans le social » et dans la mise en place de pratiques de GRH élaborées. Mais on peut également émettre l'hypothèse d'une causalité inverse, supposant ainsi que la performance des entreprises pourrait bien être la cause de la GRH. C'est-à-dire, une meilleure performance en (t) pourrait être à l'origine d'une meilleure GRH qui conduit à une meilleure performance en (t+1). En effet ce n'est pas la qualité de GRH qui génère de la valeur mais le surplus de valeur économique qui permet à l'entreprise d'investir dans son système de GRH (le louarn, 2004).

⁴ Louart, P. (1996). « *Enjeux et mesures d'une GRH performante* », dans A-M. Fericelli et B. Sire (dir.), Performances et ressources humaines, Paris, Economica.

⁵ Rousseau et Labbé (2002). « *Performance et travail dans l'entreprise : le poids des indicateurs de gestion* », Revue Personnel, n° 432, p. 68-74.

⁶ Le Louarn, J.-Y. et T. Wills (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions Liaisons.

Section 1 : La performance organisationnelle

1. Approche théorique de la performance organisationnelle :

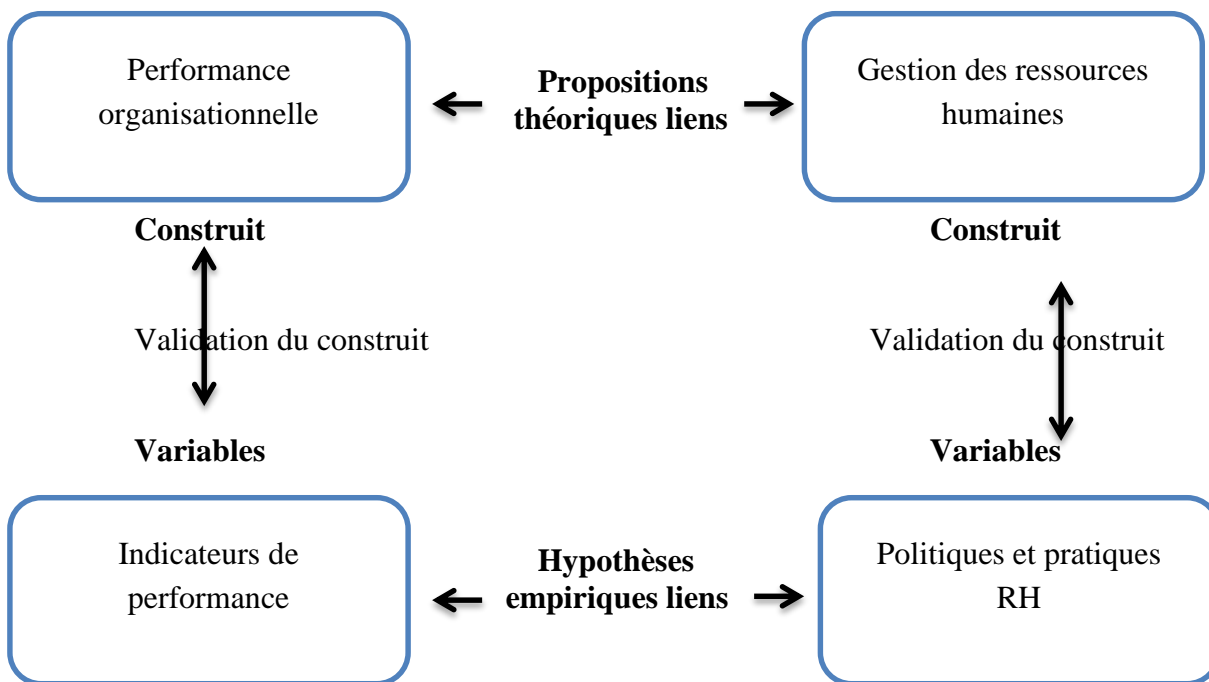
Les théoriciens et chercheurs admettent que la clarification de la définition du concept de performance organisationnelle et sa validation sont d'une importance cruciale pour l'évolution de la recherche en GRH (Bacharach 1989; Becker & Gerhart 1996; Rogers & Wright 1998; Schwab, 1980; Venkatraman & Ramanujam 1986 ; Wright & McMahan, 1992). De plus, il faudra veiller à ce que la construction conceptuelle et la mise en oeuvre des instruments de connaissance de la performance de l'entreprise répondent à un besoin de représentation du réel.

Pour ce qui est de la validité du construit, Schwab (1980) la définit comme étant: « *la correspondance entre un construit (définition conceptuelle d'une variable) et la procédure opérationnelle de mesure ou de manipulation de ce construit* »¹ [traduction libre] (pp.5-6). Il est donc essentiel de bien définir le construit de performance organisationnelle et de bien choisir les indicateurs de mesure à utiliser.

Figure : 2

Objet de connaissance de la GSRH

Source: Adapté de Bacharach (1989) et Rogers & Wright (1998)



Stannack (1996) considère que le concept de performance organisationnelle souffre de problèmes de clarté dans un certain nombre de domaines. Le premier est celui de la définition. Le terme performance est souvent utilisé pour décrire tout de l'efficacité et l'efficacité à l'amélioration. Le deuxième est dans la mesure: une définition inadéquate mène souvent à des problèmes de mesure. Les

¹ Schwab, D. P., 1980. *Construct validity in organizational behavior. Research in Organizational Behavior*, 21 (pp.5-6).

praticiens semblent utiliser le terme performance pour décrire une gamme de mesures (Heffernan & Flood 2000).

D'autre part, la littérature critique en gestion de stratégie des ressources humaines souligne que la plupart des études réalisées ont une vision réductrice du concept de performance organisationnelle le limitant à la dimension performance financière et ses indicateurs de mesure (Rogers & Wright, 1998; Rowe, Morrow, & Finch, 1995; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Plusieurs recherches en GSRH se sont limitées à évaluer la contribution d'activités, politiques et pratiques de GRH par différentes mesures de la performance financière de l'entreprise (Dyer & Reeves, 1995).

1.1 Définitions :

La définition de ce que représente une organisation performante ou efficace ne fait pas l'unanimité auprès de la communauté scientifique. En effet, Jalette (1997) note que plusieurs disciplines comme l'économie, le management, les sciences comptables, la gestion des opérations et de la production ainsi que les sciences du comportement s'intéressent et entretiennent leur propre conception de ce qu'est la performance organisationnelle. Par exemple, les sciences économiques mesurent l'efficacité sur la base de l'efficacité économique alors que la comptabilité utilise les indicateurs de performance financière (ex : la rentabilité). Quant à la gestion des opérations et de la production, elle a recours à la productivité, tandis que les experts des sciences du comportement s'en remettent davantage aux indicateurs d'attitudes et de comportements des salariés tels que la satisfaction au travail, le moral, la mobilisation (Morin, Savoie et Beaudin, 1994) (Jalette, 1997).

Il n'y a pas seulement les disciplines qui diffèrent quant au choix des critères d'efficacité. Il y a aussi les acteurs des milieux de travail qui opteront pour différents critères selon leur rôle, leur statut, leur valeur et leur norme, leur intérêt envers l'organisation (Morin, Savoie, Beaudin, 1994). Par exemple, un dirigeant d'entreprise peut percevoir l'efficacité comme étant simplement une question de rentabilité et de compétitivité de son organisation. Pour un employé, ses critères d'efficacité peuvent être la qualité des décisions ou le climat de travail. Pour un client, une organisation est efficace dans la mesure où elle lui procure un produit et un service de qualité. Dans le cas d'un analyste financier, les profits ou les rendements des investissements sont les critères de performance. Pour un gestionnaire de production, les normes d'efficacité sont représentées par la qualité et la quantité des biens et des services. Pour un représentant du marketing, la performance équivaut à la part du marché ou à la satisfaction de la clientèle. Finalement, pour un directeur des ressources humaines, la performance organisationnelle peut par exemple être évaluée par la compétence et l'engagement des employés. Il est facile de voir qu'à l'intérieur d'une même équipe de gestion, les cadres peuvent juger la performance organisationnelle différemment selon le service auquel ils appartiennent (Morin, Savoie et Beaudin, 1994; Jalette, 1997).

Campbell¹ (1977) conclut qu'il ne peut y avoir de définition définitive de la performance organisationnelle puisqu'une conception particulière ne sera utile qu'à des fins particulières. Ainsi toute conception particulière réfère autant à des jugements de valeur (ce que l'on devrait faire) qu'à des faits organisationnels (ce qu'on fait). Donc nous pouvons constater que la performance organisationnelle est un terme difficile à cerner en raison des représentations abondantes et souvent contradictoires, mais aussi en raison de la multitude de disciplines qui s'y intéressent. Néanmoins, une définition s'impose pour les fins de notre recherche, soit celle de Morin, Savoie et Beaudin (1994, p.5).

¹ Campbell, J.P. (1977), « *On the Nature of Organizational Effectiveness* », in P.S. Goodman and J.M. Penning (eds.), *New Perspective on Organizational Effectiveness*, San Francisco, Josse Bass, pp. 13-62

« Mesurer l'efficacité, c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés » (...) « l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. »¹

Steers (1977) définit la performance organisationnelle comme :

« La capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et de ses buts opérationnels »² (traduction de Jalette, 1997, p.35).

Ainsi, l'auteur met en évidence les buts de l'organisation comme critère d'efficacité.

En somme, la performance organisationnelle demeure une conception aux significations et aux critères variables. C'est pourquoi elle doit être considérée comme un concept multidimensionnel.

2. Les sources de la performance organisationnelle :

Deux approches sont couramment évoquées dans la littérature, apportant des explications sur les sources de la performance organisationnelle.

2.1 L'approche économique :

Le modèle traditionnel de l'analyse de la performance suggère que la performance de l'organisation est expliquée par des *facteurs externes* (Hansen & Wernerfelt, 1989) tels que: les caractéristiques du secteur d'activité (taux de croissance et de concentration de l'industrie, etc.), la place relative de la firme par rapport à ses concurrents (part de marché, etc.) et la qualité et la quantité des ressources dont elle dispose.

Les entreprises performantes sont celles qui réussissent à adopter des stratégies permettant d'exploiter les opportunités de l'environnement et de neutraliser les menaces (Barney, 1991)³. Selon cette approche, les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes à l'entreprise.

2.2 L'approche organisationnelle (courant des relations humaines) :

L'approche organisationnelle stipule que la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de *facteurs internes* : individuels, comme la motivation, collectifs, comme la dynamique de groupe et organisationnels, comme l'atteinte des objectifs partagés.

Cette deuxième approche est confortée, au début des années 1980, par la théorie des ressources Barney¹ selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité

¹ Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994), *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, pp.5

² Steers, R.M. (1977), *Organizational Effectiveness: A Behavioural View*, Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing Company, 1997, p.35

³ Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1),99-120.

¹ Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1),99-120.

proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement. La théorie des ressources considère les ressources internes de l'organisation comme étant les déterminants majeurs de la performance de l'entreprise. Les ressources internes de l'entreprise, dites stratégiques (rares, difficilement imitables, non substituables et qui procurent de la valeur), lui permettent de mettre en œuvre des stratégies concurrentielles et créatrices de valeur qui augmentent son efficacité et son efficience.

Concernant les RH, elles ont de la valeur, sont rares, sont quasiment non substituables et elles constituent des actifs difficilement imitables ou transférables en raison de leur spécificité, de leur imbrication dans les systèmes sociaux (internes et externes à la firme) et de la causalité ambiguë (difficile à établir) qu'elles entretiennent avec la performance et la création de valeur (Coff, 1997; Wright et al. 1994).

3. Les dimensions de la performance organisationnelle :

Nous pouvons constater que le concept de performance organisationnelle possède autant de significations qu'il existe de critères pour le mesurer. Dans cette section, nous allons présenter les différentes dimensions de la performance organisationnelle établie par la communauté scientifique.

Morin, Savoie et Beaudin (1994)² dégagent quatre écoles de pensée de la représentation de l'efficacité de l'organisation : la conception économique, sociale, systémique et politique. Fondé sur le travail de Campbell (1977) ainsi que sur celui de plusieurs autres chercheurs, cette typologie regroupe les dimensions du modèle intégrateur suggéré par Morin, Savoie et Beaudin (1994)³ afin de comprendre l'efficacité dans ses multiples significations.

3.1 la conception économique :

Suggère que l'organisation formelle du travail ou de l'entreprise soit essentiellement économique. Cette première conception juge une organisation efficace lorsque celle-ci atteint ses objectifs en utilisant le moins de ressources possible. Le concept central de cette école, l'efficience économique, implique l'atteinte des objectifs fixés (efficacité), mais aussi l'obtention d'un résultat de la manière la plus économique (efficience).

3.2 La conception sociale :

Se base sur l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, McGregor). Cette seconde dimension met l'accent sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont liés aux ressources humaines. D'après Morin et ses collègues (1994)¹, le concept-clé de cette dimension de l'efficacité est la valeur des ressources humaines, soit la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le travail et l'organisation. Dans la revue de littérature effectuée par Morin, Savoie, Beaudin (1994), le développement des ressources humaines, la mobilisation, le moral et le rendement du personnel sont les critères possibles pour juger de l'efficacité de la performance organisationnelle sous l'angle de la dimension sociale.

² Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994), *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, pp.158

³ Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, Idem, pp.159

¹ Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, Idem, pp.160

3.3 La conception de la performance organisationnelle :

Dans ce cas, on met de l'avant une conception de l'organisation comme devant s'adapter à l'environnement, en particulier aux caractéristiques du marché et de la technologie. L'organisation est en relation avec son environnement, y puise ses ressources, les transforme, les échange contre d'autres ressources et, inversement, l'environnement vient modifier à son tour l'organisation (rétroaction). Dans la conception systémique, l'organisation est un système dont la finalité est la survie ou la pérennité. La notion de pérennité, associée à la notion de temps, a trait à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché desservi par l'organisation (compétitivité) et de la qualité du produit ou du service. Ces critères mettent l'accent sur les relations entre les composantes du contexte et de l'entreprise qui agissent sur la performance.

Au **Tableau 2**, nous présentons chacune des dimensions ainsi que quelques critères de mesure de la performance organisationnelle.

DIMENSIONS	L'ORGANISATION COMME DEVANT...	CONCEPT CENTRAL	CRITÈRES
ÉCONOMIQUE	Bien faire les bonnes choses	Efficience Economique	<p>Économie des ressources Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système</p> <p>Productivité Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée</p>
SOCIALE	Harmoniser les objectifs des employés et les objectifs économiques	Valeur des ressources humaines	<p>Mobilisation du personnel Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs</p> <p>Moral du personnel Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé</p> <p>Rendement du personnel Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe</p> <p>Développement du personnel Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation</p>
SYSTÉMIQUE	S'harmoniser avec son environnement	Pérennité de l'organisation	<p>Qualité du produit Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle</p> <p>Rentabilité financière Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé</p> <p>Compétitivité Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents</p>
POLITIQUE	Satisfaire les intérêts des divers constituants	Légitimité de l'organisation	<p>Satisfaction des bailleurs de fonds Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale</p> <p>Satisfaction de la clientèle Jugement que le client porte sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités</p> <p>Satisfaction de la communauté Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation</p>

Source: Morin, Savoie et Brunet, 1994; Jalette, 1997, p.40.

La dernière conception met en relief la dimension politique de la performance organisationnelle. Basés sur l'école des multiples constituants, différents individus ou groupes posent des jugements sur les critères d'une organisation efficace, tel que mentionné précédemment. Puisqu'on suggère que les mêmes intérêts ne sont pas partagés par tous les groupes et peuvent même être contradictoires, les critères d'efficacité varient selon les constituants soit : les bailleurs de fonds, les clients, les organismes régulateurs et la communauté. Ainsi la légitimité de l'organisation, qui réfère à l'évaluation et à la satisfaction de ces groupes-clés, constitue le concept central de cette dimension.

Section 2 : Déterminants et mesures de la performance organisationnelle

Après avoir conceptualisé la performance organisationnelle, nous en examinons les déterminants. Considérant les nombreuses conceptions, les déterminants de la performance organisationnelle sont évidemment nombreux dans la littérature.

Steers (1977)¹ a cerné les grandes catégories de déterminants de la performance organisationnelle. Au Tableau V, les déterminants sont divisés en quatre catégories, soit : les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques de l'environnement, les caractéristiques des employés ainsi que les politiques et pratiques de gestion. Le modèle de détermination de l'efficacité de l'organisation de Steers (1977) est reconnu pour sa clarté, sa concision ainsi que sa pertinence (Payette, 1998; Stephen, 1993; Jalette, 1997).

Tout d'abord, les caractéristiques de l'organisation concernent la structure et la technologie. La structure fait référence aux relations formelles entre les membres de l'organisation. Nous pouvons observer que la structure comporte divers indicateurs comme le niveau de centralisation, la spécialisation des tâches, le degré de formalisation des relations, la taille de l'organisation ainsi que les unités de travail. La technologie fait référence aux processus par lesquels les intrants (brut) sont transformés en extrants (produits finis). Celle-ci peut être caractérisée par les équipements et processus de production, les matériaux utilisés et le savoir des employés. Selon Steers (1977), l'efficacité est d'autant plus grande lorsque la structure est adaptée à la technologie dans l'organisation.

¹ Steers, R.M. (1977), *Organizational Effectiveness: A Behavioural View*, Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing Company

Tableau 3 : Déterminants de la performance organisationnelle

CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION	CARACTÉRISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT	CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS	POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION
Structure -Décentralisation -Spécialisation -Formalisation -Unité de commandement -Taille de l'organisation -Taille des unités de travail Technologie -Opérations -Matériaux -Savoir	Externe -Complexité -Stabilité -Incertitude Interne (climat) Centré sur : -Les réalisations -Les employés -Récompenses punitions -Sécurité ou risque -Ouverture	Attachement -Attraction -Stabilité -Engagement Performance -Motivation, buts et besoins -Habilités -Clarté et acceptation du rôle	-Définition d'objectifs stratégiques -Acquisition et utilisation des ressources -Création d'un environnement propice à la performance -Processus de communication -Leadership et prise de décision -Adaptation et innovation organisationnelle

Source : Steers, 1977, p.8.

L'environnement comporte une dimension externe et une dimension interne. Le contexte externe de l'environnement représente toutes les pressions extérieures sur lesquelles l'entreprise n'a que peu de contrôle, mais qui influence ses décisions et ses activités. Le degré de complexité, le degré de stabilité et le degré d'incertitude sont des facteurs qui influencent les décisions de l'organisation par rapport aux changements de l'environnement. En effet, afin d'assurer l'efficacité de l'organisation, les gestionnaires devront répondre et s'adapter aux changements de l'environnement. En ce qui concerne le contexte interne (ou le climat) de l'environnement, il est défini comme le milieu social et culturel duquel découlent les comportements des employés. Ce contexte interne fait références aux perceptions relatives au milieu de travail soit : la possibilité de se réaliser, la considération pour les employés, les récompenses et punitions en vigueur et le niveau de sécurité.

Les caractéristiques des employés se divisent en deux facteurs : l'attachement à l'organisation et la performance dans le poste.

L'attachement correspond aux besoins concrets de l'organisation d'attirer (attraction) et de retenir (stabilité) et de mobiliser (engagement) la main-d'œuvre qualifiée. L'attachement est lié à la performance individuelle notamment avec sa dimension touchant l'engagement. Quant à la performance de l'employé, celle-ci varie en fonction de ses motivations, ses buts, ses besoins, ses habiletés ainsi que la clarté et de l'acceptation de son rôle. D'après Steers (1977)¹, lorsque les employés réussissent à atteindre des buts personnels et à atteindre des buts organisationnels, l'attachement et la performance individuelle seront améliorés. En effet, selon l'auteur, il existe une relation d'échange entre une organisation et ses employés afin que tous puissent atteindre leurs propres objectifs.

¹ Steers, idem

Il est à noter que chaque individu réagit différemment aux efforts déployés par les gestionnaires. Les gestionnaires doivent donc adapter leur style et les pratiques de gestion à ces différences individuelles afin d'augmenter la performance.

Le dernier groupe de déterminants fait référence aux politiques et pratiques de gestion qui influencent la performance organisationnelle. La première catégorie de politiques et de pratiques concerne la définition des objectifs stratégiques et opérationnels, qui comprend autant l'identification des objectifs de l'organisation que la détermination de la contribution des différents départements, groupes et individus à la réalisation de ces objectifs. La seconde catégorie est l'acquisition et l'utilisation des ressources qui comprend trois sous-catégories de pratiques.

La première sous-catégorie est représentée par l'intégration, la coordination et la répartition des ressources entre la production, le support, la maintenance, l'adaptation et la gestion. La deuxième sous-catégorie de pratiques fait référence à l'implantation et le maintien de directives et de politiques qui font en sorte que l'organisation maintienne une certaine cohérence dans les décisions et entre les départements. La troisième et dernière sous-catégorie de pratiques est la gestion des mécanismes de contrôles et de rétroaction qui s'assure de l'atteinte des objectifs organisationnels.

La troisième catégorie de politiques et de pratiques est la création d'un environnement propice à la performance. Il s'agit de pratiques GRH telles que l'affectation, l'affection, la formation et le développement, la conception des emplois, l'évaluation et la reconnaissance du rendement. Ces activités, selon Steers, peuvent améliorer la qualité de l'environnement de travail là où l'efficacité organisationnelle est déterminée. Le processus de communication (quatrième catégorie) est un moyen d'aligner les employés vers les buts de l'organisation. La communication permet de diminuer l'anxiété et améliorer les décisions. Le leadership et la prise de décision (cinquième catégorie) permet la participation de employés aux processus décisionnels qui affecte la qualité et l'acceptation des décisions prises. Les politiques et les pratiques destinées aux cadres doivent être mises en œuvre pour améliorer la qualité du leadership dans une organisation.

Finalement, la dernière catégorie de pratiques et de politiques, identifiées par Steers, est l'adaptation et l'innovation organisationnelle. Les règles de base dans la gestion du changement et l'adaptation d'une organisation demeurent : diagnostiquer le problème, choisir une solution à ce problème qui soit adaptée au caractère unique de l'organisation et qui permette à l'organisation de s'adapter à son environnement.

À la lumière de cette revue de littérature inspirée par les travaux de Jalette (1997)¹, nous constatons que la performance organisationnelle comporte plusieurs dimensions. De plus, cette variable multidimensionnelle semble être influencée par plusieurs facteurs susceptibles selon le contexte de l'organisation. Considérant le terrain que nous étudions dans le cadre de cette recherche, nous allons voir à quoi la performance organisationnelle fait référence dans le domaine de distribution et la commercialisation des produits pétrolier, et quels en sont les déterminants.

¹ Jalette, P. (1997), *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : Le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec*, Thèse présenté à la faculté des études supérieures de l'Université de Montréal, École des relations industrielles.

2.1 Les déterminants de la performance organisationnelle :

De nombreux auteurs (ex. : Lenz, 1981 ; Hansen et Wernerfelt, 1989) classent les déterminants de la performance en trois grands types : déterminants environnementaux, déterminants organisationnels et déterminants humains.

2.1.1 Les déterminants environnementaux :

La nature des systèmes concurrentiels détermine la manière dont la performance peut être obtenue (Hax et Majluf, 1983). Les systèmes concentrés relèvent ainsi d'une logique de volume et d'effet d'expérience alors que les systèmes fragmentés autorisent la mise en œuvre de stratégies de différenciation. Les systèmes spécialisés, pour leur part, permettent des stratégies tant de volume que de différenciation. Enfin, les systèmes en impasse concurrentielle ne permettent pas aux entreprises d'atteindre des niveaux de performance élevés, et cela quelles que soient les stratégies mises en œuvre.

2.1.2 Les déterminants organisationnels :

De l'analyse de la littérature, Babel (1999) répertorie sept variables ayant un impact sur la performance. En effet, la structure et la stratégie étant les plus fréquemment considérées :

- La structure organisationnelle.
- La stratégie de l'entreprise.
- La position concurrentielle de l'entreprise dans son secteur, évaluée par sa part de marché relative.
- La taille de l'entreprise.
- La culture de l'entreprise.
- L'histoire de l'entreprise
- La structure du capital.

2.1.3 Les déterminants humains :

Deux grands types de facteurs humains sont généralement considérés par la littérature comme influençant la performance de l'entreprise : le PDG et l'équipe de direction.

Si les facteurs explicatifs de la performance organisationnelle sont ainsi nombreux, il en est de même pour les variables destinées à la mesurer Chakravarthy (1986).

2.2 La mesure de la performance organisationnelle :

Le domaine de la comptabilité de gestion a beaucoup contribué au développement de concepts utiles à la mesure de performance. En effet, la recherche en mesure de performance dans le domaine de la comptabilité de gestion s'est basée, essentiellement, sur les connaissances du domaine d'étude de la performance organisationnelle, pour développer une multitude de modèles et cadres conceptuels de mesure de performance exemples: la matrice de mesure de performance (Keegan et al., 1989)¹, le modèle des résultats et déterminants de résultats (Fitzgerald et al., 1991)², le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992), le

¹ Keegan, D.P., R.G. Eiler et C.R. Jones. 1989. «Are your performance measures obsolete?». *Management Accounting*, Vol. 70, No 12, p. 45-50.

² Fitzgerald, L., T. J. Brignall, R. Johnston et R. Silvestro. 1991. «Performance Measurement in Service Businesses». *Management Accounting*, Vol.69, No.10, p. 34-36

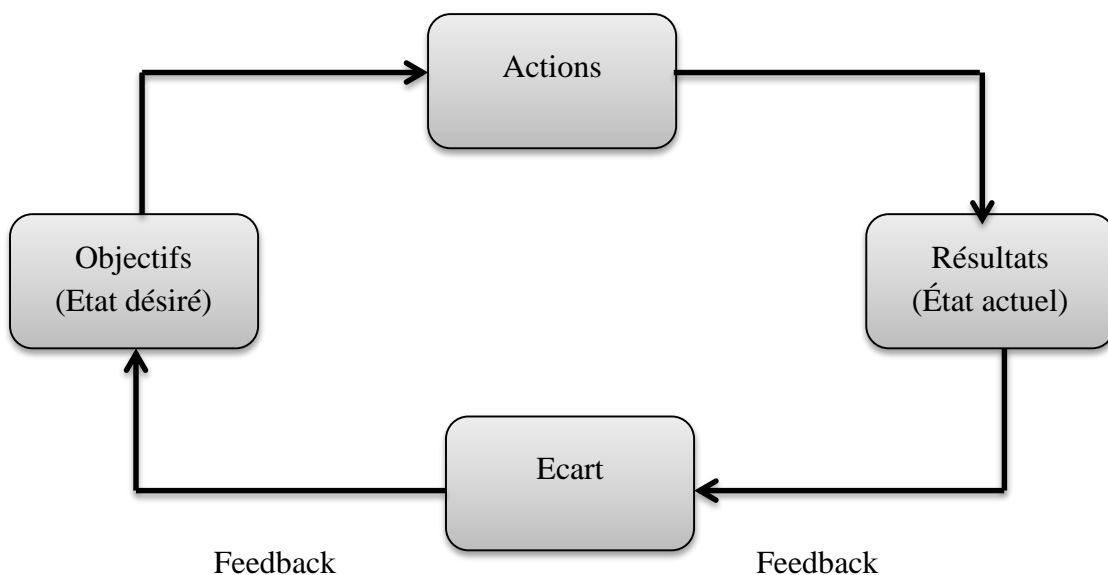
modèle des parties prenantes (Atkinson et al., 1997) et le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000).

Selon Henri³ (2004), grâce à l'influence des études sur l'efficacité organisationnelle et à la pression des nouvelles réalités qui font face à l'organisation (par exemple, rapidité de l'évolution des technologies et cycle de vie court des produits), les modèles de mesure de performance organisationnelle ont connu une grande évolution: d'une vision cybernétiques traditionnels axés sur les mesures financières et où la mesure de performance n'est considérée que comme une composante du processus de contrôle et de planification, vers des modèles holiste où la mesure de performance est un processus indépendant intégré dans plusieurs activités de l'organisation.

2.2.1 Les modèles cybernétiques :

Au début, la mesure de performance était très liée au contrôle de l'atteinte des objectifs organisationnels (Henri, 2004). Ces modèles de contrôle s'inspirent principalement des systèmes cybernétiques de la théorie générale des systèmes (système de niveau de complexité 3 selon la hiérarchie de Boulding) (Hatch, 1997). L'une des caractéristiques des systèmes cybernétiques c'est leur capacité de s'autocontrôler et de se réguler pour atteindre leur objectif. De tels systèmes comparent leur état actuel par rapport à l'état désiré et ensuite s'ajustent dépendamment des écarts enregistrés comme l'illustre la **Figure 3**. Le thermostat est souvent cité comme exemple de système cybernétique.

Figure 3 Modèle cybernétique de contrôle.



Source : Steers, 1977, p.20.

En appliquant ce modèle cybernétique sur les processus de contrôle organisationnel, ceux-ci seront capables d'identifier l'écart entre le niveau réel et désiré de performance et de déclencher des rétroactions et des actions correctives lorsque des écarts sont observés (Hatch, 1997).

³ Henri, J. -F. 2004. « Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap». *Managerial Finance*, Vol.30, No.6, p.93-123.

Dans cette perspective, la mesure de performance est considérée comme une composante indispensable, intégrée dans le processus de contrôle et de planification (Henri, 2004) et comme un mécanisme de contrôle de la mise en oeuvre de la stratégie (Hatch, 1997; Henri, 2004).

Cette approche cybernétique a des points en commun avec l'approche par objectif du domaine de la performance organisationnelle (Henri, 2004) dans la mesure où elles requièrent d'une part de fixer des objectifs non ambigus et atteignables. D'autre part les résultats qui sont comparés avec ces objectifs doivent être mesurables et sont plus orientés vers le court terme.

2.2.2 Les modèles holistes :

Alors que les modèles cybernétiques mettaient beaucoup d'emphase sur le contrôle et l'implémentation de la stratégie, l'évolution vers la vision holistes a étendu le rôle de la mesure de performance à : l'apprentissage et la compréhension des changements internes et externes et aussi à la contribution dans la reformulation de la stratégie de l'organisation (Henri, 2004)¹.

L'apprentissage se fait grâce aux rétroactions. Ces rétroactions proviennent de deux sources différentes (Hatch, 1997)²: des rétroactions internes et des rétroactions externes. Les informations internes sont issues du contrôle des résultats ou des activités au niveau individuel et au niveau des unités organisationnelles, quant aux informations externes elles sont issues de l'environnement de l'entreprise. Citons à titre d'exemple, la part de marché qui indique la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence, la valeur de l'action en bourse qui témoigne de l'appréciation de la valeur de l'entreprise.

À l'instar du modèle des parties prenantes stratégiques « Strategie constituency model » (Henri, 2004), les systèmes holistes conçoivent de plus en plus la mesure de la performance de manière multidimensionnelle pour garantir la satisfaction des attentes et besoins des différentes parties prenantes clés internes et externes (par exemple, actionnaires, employés, groupes de pression, lois, la communauté...) de l'organisation (Rouse, 2003; Henri, 2004). Parmi ces modèles: le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992), le modèle des parties prenantes (Atkinson et al, 1997) et le prisme de performance (Kennerley et Neely, 2000).

Sur le plan conceptuel, les systèmes de management par objectifs holistes insistent sur l'importance d'intégrer outre les mesures financières, auxquelles se limitaient les systèmes cybernétiques, les mesures non financières. Les systèmes holistes sont aussi orientés autant vers le court que vers le long terme à l'encontre des systèmes cybernétiques. **Le Tableau 4** suivant marque l'évolution des SMP et résume les différences entre ces deux visions.

¹ Henri, Idem, p,100-105.

² Hatch, M. J. 1997. *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*. Trad. de la 1^{ère} édition anglaise par Christine Delhaye. Paris: De Boeck université, 418p.

Tableau 4 Évolution des statuts de la mesure de performance cybernétiques vs holistes

	Vision cybernétique	Vision holiste
Statut de la mesure de performance	Élément du processus de contrôle et de planification	Processus indépendant inclus dans plusieurs activités.
Types des mesures	Financières	Financières et non financières
Rôles de la mesure de performance	Contrôle de l'atteinte des objectifs et de l'implémentation de la stratégie (Génération de rétroactions lors d'un écart entre les objectifs et les résultats mesurés).	Contrôle, Apprentissage, Formulation de la stratégie et implémentation.
Intervalle de temps	Court-terme	Court et long-terme

Source : Steers, 1977, p.35.

Les théories d'organisation confirment qu'avec les nouvelles réalités organisationnelles au niveau de l'environnement (par exemple, rapidité du changement technologique, cycle de vie court des produits), l'organisation doit désormais être conçue comme un système ouvert. Ceci implique, d'une part que l'environnement exerce une influence sur l'organisation et sa performance (dépendance des ressources, incertitude, exigences et attentes sociales). D'autre part, que l'organisation influence à son tour son environnement de par ses résultats et stratégies adoptées pour créer une contre-dépendance ou répondre aux attentes des différentes parties prenantes.

Dans la littérature, le concept de performance organisationnelle a été abordé dans différents domaines d'études notamment dans les théories d'organisation (l'efficacité organisationnelle) et dans le domaine de la comptabilité de gestion. Dans le domaine de l'efficacité organisationnelle on peut distinguer trois principaux modèles: le modèle par objectif, l'approche système et l'approche des parties prenantes stratégiques. Des modèles et approches qui ont évolué grâce aux nouvelles conceptions de l'organisation (resp. ensembles d'objectifs, système ouvert ou ensemble de parties prenantes ayant des attentes et besoins).

Quant au domaine de la comptabilité de gestion, il a aussi apporté une grande contribution dans le champ de la mesure de performance par divers modèles et cadres conceptuels qui ont évolué d'une vision cybernétique vers une vision holiste. Dans les modèles cybernétiques traditionnels, la mesure de performance représente un élément du processus de planification et de contrôle, et les mesures se limitent sur l'aspect financier à court-terme, cependant les modèles holistes conçoivent la mesure de performance comme un processus indépendant qui fournit de l'information sur la performance financière et non financière de manière multidimensionnelle (par rapport aux différentes parties prenantes clés) sur le court et le long-terme. Dans cette nouvelle perspective, l'information issue de la mesure de performance ne se limite plus au contrôle mais joue aussi un rôle d'apprentissage et contribue dans la reformulation de la stratégie. Ces différents modèles seront abordés de manière plus détaillée dans le chapitre suivant.

Section 3 : Modèles d'évaluation et critères de mesure de la performance organisationnelle

3.1 Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle :

Parmi les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle d'application générale trouvés dans les écrits scientifiques, nous retenons cinq modèles :

- 1) le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1996);
- 2) le modèle de dimensions, critères, indicateurs de Morin, Savoie et Beaudin (1994);
- 3) le modèle de l'approche des parties prenantes d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997a,b),
- 4) le prisme de la performance de Neely et al. (2002);
- 5) le tableau de bord de gestion de Voyer (2000).

Nous avons retenu les quatre premiers modèles, car ils incluent les attentes des parties prenantes, notamment les investisseurs, les clients, les employés, les fournisseurs, la société et le gouvernement. Nous avons considéré le modèle de Voyer (2000) puisqu'en dépit de l'absence de la mise en évidence des attentes des parties prenantes, son modèle nous permet de comprendre les composants mesurables d'une organisation. Ces cinq modèles comprennent tous des indicateurs financiers et non financiers.

Dans cette sous-section, nous effectuons une brève description de chacun de ces cinq modèles puis, nous présentons un modèle synthèse d'application générale.

3.1.1 Tableau de bord prospectif :

Les auteurs, Kaplan et Norton (1996)⁷, font référence au tableau de bord d'un avion qui fournit toutes les indications sur l'état de vol et sur son environnement. Les dirigeants ont besoin d'un tel tableau de bord pour connaître en tout moment l'état de leur entreprise. Ce tableau de bord comprend«[...] la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. » p. 14, de la sorte, les stratégies sont traduites en objectifs concrets. Ce tableau de bord prospectif regroupe un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers, qui s'articulent autour de la mission, de la vision et de la stratégie de chaque unité de l'entreprise, et qui sont regroupés dans quatre dimensions cohérentes, telles que

- 1) la dimension financière, qui vise les intérêts des actionnaires;
- 2) la dimension client, qui touche la perception des clients;
- 3) la dimension processus interne, qui convoite le domaine à exceller; et
- 4) la dimension apprentissage organisationnel, qui touche l'amélioration continue et la création de valeur (Boulianne, 2005; Kaplan et Norton, 1996).

Ces trois dernières dimensions du modèle restent complémentaires à la dimension financière, car leur cohérence permet d'atteindre la satisfaction des actionnaires (Boulianne, 2000)¹ (Kaplan et Norton, 1996).

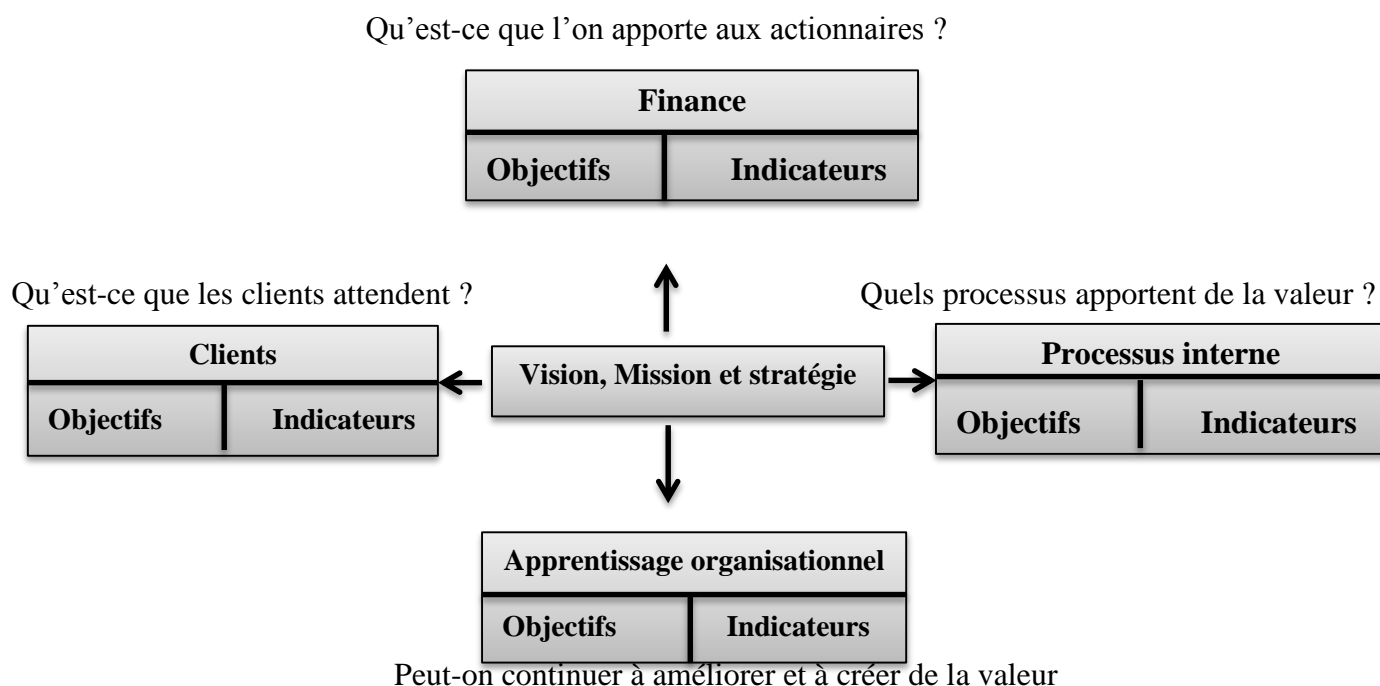
⁷ Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (1996). *Le tableau de bord prospectif* Paris: Éditions d'organisation.

¹ Boulianne, E. (2000). *Vers une validation du construit performance organisationnelle*. Philosophiae Doctor (Ph.D.) en administration, Université de Montréal, Montréal.

Chaque dimension est définie par des objectifs et ces objectifs sont mesurés par des indicateurs.

La figure 4, ci-dessous, inspirée de Boulianne (2005) de Kaplan et Norton (1993, 1996), nous présente un modèle de base d'un tableau de bord équilibré. Ce modèle de base est flexible parce que les quatre dimensions peuvent être adaptées et les objectifs, cibles et indicateurs sont établis en fonction de la mission et vision de chaque entreprise.

Figure 4 : Tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton (1992)



Source : Inspiré de Boulianne (2005), de Kaplan et Norton (1993,1996)

3.1.2 Modèle Dimensions, critères et indicateurs :

Le modèle de Morin, et al. (1994, 1996) Comprend aussi quatre dimensions:

- 1) la pérennité de l'organisation, qui représente le caractère permanent et perpétuel de l'entreprise;
- 2) l'efficacité économique, qui représente la valeur ajoutée et le rapport entre les extrants et les intrants;
- 3) les valeurs des ressources humaines, qui représentent les activités de relations interpersonnelles;
- 4) la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.

Ces quatre dimensions sont définies par treize critères. Ces critères sont mesurés par des indicateurs de performances. Morin et al. (1996) proposent une liste d'indicateurs. Ce modèle demande une réflexion sur les stratégies d'affaires pour déterminer les critères de performance jugés importants ou non pour l'organisation (Boulianne, 2000). Nous présentons ce modèle dans le **tableau 4**.

DIMENSIONS	CRITERES	INDICATEURS
Pérennité de l'organisation :	Qualité de produits : Degré auquel le produit correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle et capacité d'adaptation à l'environnement	Nombre de retour et de plaintes
	Rentabilité financière : Utilisation des capitaux Protection et développement des ressources financières	Rendement du capital investi
	Compétitivité : Degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés	Niveau de revenu par secteur
Efficience économique	Economie des ressources : Capacité d'acquérir et d'utiliser les ressources	Taux de rotation des stocks
	Productivité : Rapport de la quantité produite sur les ressources utilisées.	Niveau d'activité par rapport au temps de production
Valeurs des ressources humaines	Mobilisation des employés : Degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs	Taux d'absentéisme
	Climat de travail : Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés par rapport à la satisfaction.	Qualité des relations de travail
	Rendement des employés : Valeurs économiques des services rendus par les employés.	Ventes par employé
	Développement des employés : Compétences, formation, mobilité interne, promotions, mutations internes et responsabilités.	Mobilité des employés
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	Satisfaction des bailleurs de fonds : Degré auquel les bailleurs de fonds/ créancier estiment que leur fonds sont utilisés de façon rentable.	Fonds de roulement
	Satisfaction de la clientèle : Satisfaction du besoin de la clientèle	Degré de fidélité de la clientèle
	Satisfaction des organismes régulateurs : Respect des lois et des règlements qui régissent ses activités.	Pénalité versées pour infraction
	Satisfaction de la communauté : Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation	Nombre d'emplois créés Le nombre d'accidents ou de crises environnemental

Source: Inspire de Morm, et al. (1996) p. 12 et 153-158

3.1.3 Modèle approche des parties prenantes :

Dans leur modèle d'approche des parties prenantes, Atkinson, Waterhouse et Wells (1997a, b)¹ distinguent deux sortes de parties prenantes, le groupe externe, les clients, les actionnaires et la communauté qui déterminent les éléments critiques de la stratégie concurrentielle, et les internes, les fournisseurs et les employés qui mettent en place le processus de gestion. En outre, ce modèle souligne qu'une entreprise possède deux types d'objectifs, interdépendants, à réaliser, tels que les objectifs primaires, qui correspondent aux attentes des actionnaires, et les objectifs secondaires, qui représentent les attentes de l'entreprise envers les quatre autres parties prenantes pour réaliser les objectifs primaires.

Pour réaliser ces objectifs, les « internes » doivent travailler dans un cadre défini par les groupes externes. Leurs relations sont basées sur des contrats dont plusieurs sont implicites (Atkinson et al., 1997a). Pour ce modèle, les parties prenantes composent les dimensions, leurs objectifs respectifs constituent les critères, qui sont mesurés par des indicateurs de performance. Selon Atkinson et al (1997b), ces indicateurs représentent les facteurs de l'atteinte de ces objectifs. Le **tableau 5** ci-dessous représente la base de ce modèle.

Tableau 5: Modèle de performance basé sur les parties prenantes

DIMENSIONS	CRITERES	INDICATEURS
Parties prenantes	Objectifs relatifs aux parties prenantes	Déterminants ou causes de la réalisation des objectifs

Source: Inspiré d'Atkinson, Waterhouse et Wells (1997b).

Le modèle n'oblige pas l'entreprise à inclure toutes les cinq parties prenantes. Toutefois, elle doit y inclure toutes les parties prenantes, jugées pertinentes, pour évaluer la performance organisationnelle.

3.1.4 Prisme de la performance :

Par définition, le prisme de la performance est un système ou un modèle d'évaluation pour identifier et sélectionner les mesures appropriées afin d'évaluer la performance d'une entreprise ou d'une organisation (Neely et al., 2002)¹. Ces auteurs considèrent qu'une organisation performante atteint ses objectifs en satisfaisant les attentes de ses parties prenantes tout en assurant l'efficacité et l'efficacités. Ce prisme de la performance comporte cinq dimensions telles que

- 1) la satisfaction des parties prenantes, qui détermine les attentes des parties prenantes clés;
- 2) la contribution des parties prenantes, qui détermine ce que l'organisation attend des parties prenantes;
- 3) les stratégies à mettre en place pour satisfaire les parties prenantes;
- 4) le processus, qui permet à l'organisation de mettre en œuvre ses stratégies et
- 5) la capacité que l'organisation doit mettre en place pour que le processus fonctionne.

¹ Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. et Wells, R. B. (1997a). Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale. *l'expansion Management Review*, 7887.

¹ Neely, A., Adams, C. et Kennerley, M. (2002). *The performance prism*. London-Great Britain: Prentice Hall Financial Times.

Cinq parties prenantes pourraient s'intégrer à ce modèle. Ce sont des parties prenantes traditionnelles, comme les investisseurs, les clients, les employés et les fournisseurs; et des parties prenantes émergentes comme les régulateurs et la communauté. Toutefois, les organisations ne doivent inclure que les parties prenantes pertinentes. En outre, elles pourraient prioriser celles qui sont les plus importantes.

Contrairement au modèle de Kaplan et Norton (1993, 1996)², les stratégies ne se trouvent pas au centre des perspectives, car elles font partie des dimensions de la performance. Ces stratégies sont déterminées en fonction des objectifs. Nelly, et *al.* (2002) représentent le processus comme un système d'intrants, d'actions, d'extrants et de résultats ou d'impacts. Les deux derniers mesurent l'efficacité, alors que les deux premiers entrent dans la mesure de l'efficacité. La perspective capacité est composée d'infrastructures, de personnes, de pratiques et de technologies. Nous présentons les détails de ce modèle dans **le tableau 6**.

DIMENSIONS	SOUS-DIMENSIONS
SATISFACTION DES PARTIES PRENANTES	Satisfaction des clients
	Satisfaction des employés
	Satisfaction des investisseurs
	Satisfaction de la communauté et des régulateurs
	Satisfaction des fournisseurs
STRATÉGIES	Stratégie de l'entreprise
	Stratégie d'affaires
	Image de marque
	Stratégie d'opérations
PROCESSUS	Développement de produits ou de services
	Génération de demandes
	Demande comblée
	Planification et management (finance, opérations, GRH etc.)
CAPACITÉS	Infrastructure
	Personnes
	Pratiques

² Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (1993). Putting The Balanced Scocard to Work. *Harvard Business Review*, 71 (5), 134-142.

	Technologies
CONTRIBUTION DES PARTIES PRENANTES	Contributions des clients
	Contributions des employés
	Contributions des investisseurs
	Contributions de la communauté
	Contributions des fournisseurs

Source : inspiré de Neely, et al. (2002)

3.1.5 Tableau de bord de gestion :

Voyer (2000)¹ a conçu un tableau de bord de gestion en se référant au tableau de bord d'un véhicule. Il définit donc le tableau de bord de gestion ainsi :

Une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de "coup d'œil" accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans le niveau de détail. Voyer (2000) p.39

Ce tableau de bord pourrait donc refléter toutes les réalités de l'organisation par un schéma simplifié, qui comporte les indicateurs de performance pertinents. La construction de ce tableau de bord repose sur l'approche systémique de l'organisation. Ainsi, l'organisation est un système composé d'intrants, de processus, d'extrants et de l'environnement, et qui remplit sa mission dans un environnement défini, où elle tire ses clients et ses ressources pour produire des résultats et des réalisations par ses activités. Ces quatre dimensions de l'organisation sont composées de six composants mesurables, tels que

- 1) les clients, leurs besoins et les opportunités.
- 2) les ressources et les conditions structurelles.
- 3) les résultats de production.
- 4) les résultats d'effets, d'impacts et de retombées.
- 5) le processus.
- 6) l'environnement en général, entre autres, le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes.

Ainsi, cette approche systémique permet non seulement de cerner ces six composants mesurables mais aussi d'identifier les zones importantes à mesurer et la limite des relations causales de ces composants dans l'identification des facteurs de performance. Nous présentons le «tableau de bord de gestion » de Voyer (2000) au **tableau 7** ci-dessous :

¹ Voyer, P. (2000). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (2 ed.). Québec, Canada: Presses de l'université du Québec.

DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
INTRANTS	Clients-besoins et opportunités	
	Ressources : humaines, financières, matérielles et technologiques	Economies % acquisition, allocation et utilisation des ressources
	Conditions structurelles	Réponse possible : adéquation besoins-offres ressources disponibles
PROCESSUS	Processus: Activités, opérations et façons de faire	
EXTRANTS	Résultats de production	Efficiences (Résultats/intrants) selon les perspectives des coûts, de la clientèle, et de la production
	Impacts ou effets directs (outcomes) Production directe (output)	Efficacité (outputs réalisés/outputs visés) Satisfaction : adéquation résultat-attentes et besoins
ENVIRONNEMENT	Contexte, environnement et Opportunités	Adaptabilité et innovation : adéquation évolution produits-services offerts et processus-évolution de besoins du marché, du contexte et des opportunités

Inspiré de Voyer (2000)

3.1.6 Synthèse des modèles d'application générale :

L'ensemble de ces cinq modèles comprend dix dimensions :

- 1) Pérennité (Morin, et al. 1994);
- 2) Efficience économique (Morin et al., 1994);
- 3) Ressources humaines (Atkinson et al., 1997a, b; Morin et al., 1994);
- 4) Légitimité de l'organisation (Atkinson et al., 1997a; Morin et al., 1994; Neely et al., 2002);
- 5) Finance (Atkinson et al., 1997a; Kaplan et Norton, 1996; Neely et al., 2002);
- 6) Client (Atkinson et al., 1997b; Kaplan et Norton, 1996);
- 7) Apprentissage organisationnel (Kaplan et Norton, 1996);
- 8) Contribution des parties prenantes (Atkinson, Banker, Kaplan et al., 1995; Atkinson et al., 1997a; Neely et al., 2002);
- 9) Capacité (Neely et al., 2002);
- 10) Stratégie (Neely et al., 2002).

Nous regroupons ces dimensions, à l'exception de la satisfaction et contribution des parties prenantes, la pérennité et la stratégie, dans les quatre dimensions qui suivent :

- 1) la dimension résultats financiers;
- 2) la dimension gestion interne,
- 3) la dimension ressources humaines,
- 4) la dimension gouvernement et société.

La satisfaction des parties prenantes, la pérennité et la stratégie sont exclues, car elles sont déjà répertoriées à travers les autres dimensions. Quant à la contribution des parties prenantes, elle est délaissée parce que nous nous intéressons qu'aux « attentes des parties prenantes ». Le **tableau 8** contient les critères, qui définissent ces dimensions et les indicateurs qui permettent de mesurer ces critères

Tableau 8 : Synthèse des modèles d'application générale

DIMENSIONS	CRITÈRES	INDICATEURS	PARTIES PRENANTES
Economie	Rentabilité financière compétitivité	Rendement sur le capital investi Croissance des dividendes Part de marché	Investisseurs fournisseurs
Gestion interne	Productivité Qualité de produits et services Économie de ressources Innovation Infrastructure et technologies	Efficacité et efficience Nombre de plaintes Taux de succès de l'innovation Rotation de l'actif	Investisseurs Clients
Ressources humaines	Climat de travail Développement et compétences Rendement ou productivité	Taux d'absentéisme Transfert d'apprentissage Rendement/employé	Employés
Gouvernement et société	Respect des lois et des règlements Appréciation de la communauté	Pénalité pour infraction Nombre d'emplois créés	Communauté, groupes de pressions Gouvernement Investisseurs

Ce modèle d'application générale contient toutes les parties prenantes possibles pour une organisation, le choix des parties prenantes pertinentes se fera quand on choisira un secteur précis. Les parties prenantes sont :

- 1) les investisseurs (les actionnaires, les banques et les fonds d'investissement),
- 2) les clients,
- 3) les employés
- 4) les fournisseurs ou les partenaires d'affaires et
- 5) les organismes régulateurs (gouvernement et groupe de pression) et la communauté.

Nous remarquons que ce genre de modèle est élaboré pour les entreprises qui ont des revenus, des clientèles, qui ont accès à plusieurs sources de financement et qui comptent de nombreux employés. Toutes ces caractéristiques ne correspondent pas aux entreprises d'exploration minière.

- **Dimension économie**

D'abord, la dimension économie comprend la finance (Atkinson et al., 1997b, Gimzauskiene et Valanciene, 2011, Kaplan et Norton, 1996)¹. Cette dimension est définie par la rentabilité financière qui reflète l'utilisation efficace des capitaux investis (Boulianne, 2000). Les investisseurs sont les principales parties prenantes intéressées par cette dimension économique. Son importance est vitale, car elle assure la suffisance des fonds pour assurer le fonctionnement de l'organisation.

- **Dimension gestion interne :**

Ensuite, la dimension gestion interne comprend le processus interne (Gimzauskiene et Valanciene, 2011; Kaplan et Norton, 1996; Neely et al., 2002; Voyer, 2000),² l'apprentissage organisationnel (Gimzauskiene et Valanciene, 2011; Kaplan et Norton, 1996), l'efficacité économique (Morin et al., 1994) et la capacité (Neely et al., 2002).

La gestion interne représente donc les activités, les façons de faire et la gestion des opérations à l'intérieur de l'entreprise, pour transformer les intrants en extrants (Neely et al., 2002; Voyer, 2000).

Elle est définie par la productivité (Kaplan et Norton, 1996), par les technologies et les infrastructures (Neely et al., 2002), par l'économie de ressources (Morin et al., 1994) et par les innovations (Kaplan et Norton, 1996).

Cette dimension touche indirectement les investisseurs, les clients et les employés. Une gestion interne efficace et efficiente permettra d'atteindre la rentabilité financière, l'économie de ressources et la production des produits ou des services qui satisfont les besoins de la clientèle.

- **Dimension ressources humaines :**

La dimension ressources humaines assurera le bon fonctionnement de l'organisation afin de satisfaire les clients et les investisseurs (Atkinson, Banker, Kaplan et al., 1995; Atkinson et al., 1997a,b; Kaplan et Norton, 1996; Morin, Savoie et Beaudin, 1994). Elle est définie par les compétences des ressources humaines, leur développement, leur climat de travail (Morin, Savoie et Beaudin, 1994) et leur productivité (Kaplan et Norton, 1996). Cette dimension est d'une importance capitale, car ce sont les ressources humaines qui apportent, selon leurs moyens, des contributions à la performance organisationnelle (Morin et al., 1996). Elles assurent le bon fonctionnement et l'avancement des opérations de l'entreprise.

¹ Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. et Wells, R. B. (1997b). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-37.

² Gimzauskiene, E. et Valanciene, L. (2011). Integrated framework of performance measure system development. *Economics and management*, 16, 28-35.

- **Dimension gouvernement et société :**

La dimension gouvernement et société comporte la légitimité de l'organisation par rapport aux respects des lois et des règlements ainsi qu'à l'appréciation de la communauté (Morin et al., 1994). Le fonctionnement de l'organisation dépend de la qualité de ses interactions avec ses parties prenantes. En effet, la satisfaction de ses parties prenantes conduit à son équilibre (Morin et al., 1996) conditionne et influence le déroulement de l'exploitation et l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, elle pourrait représenter des forces motrices ou restrictives aux fonctions de l'organisation (Voyer, 2000).

3.2 Les critères de mesure de la performance :

Barabel (1999) répertorie trois principales méthodes utilisées par les auteurs pour évaluer la performance organisationnelle :

- Les critères quantitatifs.
- Les critères qualitatifs.
- Les critères liés à l'activité de l'entreprise.

3.2.1 Les critères quantitatifs :

La mesure quantitative de la performance économique reste très souvent l'élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise (Messonnet, 1999). Historiquement, les méthodes d'évaluation des performances organisationnelles se sont en effet construites autour des critères financiers et surtout comptables à court terme comme le chiffre d'affaires et le profit annuel. Cependant, certains auteurs ont souligné la nécessité d'utiliser des critères financiers à long terme. Dearden (1987, p. 84) considère pour sa part que les critères financiers sont obsolètes car ayant été pour la plupart développés dans les années 1920 par Dupont de Nemours et General Motors. Ils ne seraient, ainsi, plus aptes à rendre compte des situations complexes rencontrées par les entreprises. Cependant, malgré ces critiques, les critères financiers à court terme continuent à être largement utilisés par les observateurs et acteurs économiques. De telles données présentent, en effet, certains avantages, correspondant notamment aux principes de Rock (1984) : elles sont facilement mesurables, communicables et comparables. De plus, elles témoignent de la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement immédiat et doivent, donc, être retenues dans toute méthode d'évaluation (Barabel, 1999).

Comme le souligne Barabel (1999), il n'existe pas de consensus dans la littérature sur les critères financiers à sélectionner ni sur le nombre à retenir.

Doyle (1994, p.39) considère que « la rentabilité est de loin, la mesure de performance et l'objectif le plus courant dans les entreprises occidentales ». Weiner et Mahoney (1981) et Chakravarthy (1986), pour leur part, estiment qu'il est nécessaire de recourir à plusieurs critères pour mesurer les performances d'une entreprise, afin de tenir compte de la pluralité des objectifs. D'autres auteurs, critiquant l'utilisation des seuls critères financiers et comptables, proposent comme alternative, dans le cas des sociétés cotées, le recours aux critères liés à la richesse des actionnaires.

3.2.2 Les critères qualitatifs :

L'utilisation de critères non-financiers pour évaluer la performance est de plus en plus fréquente. Selon Barabel (1999), ces critères peuvent être classés en trois types : commerciaux et marketing, sociaux et stratégiques.

La part de marché a largement prévalu dans les années 1970 comme modèle quasi unique de source de performance : il fallait, en effet, être gros pour être performant (Messonnet, 1999). Mack (1992), pour sa part, considère que l'un des facteurs clés de la performance organisationnelle est la qualité perçue par le client. La qualité des produits et des services (Stolowy, 1993) et la satisfaction des clients apparaissent ainsi selon plusieurs auteurs comme des critères de mesure de la performance essentiels.

Alors qu'elle représente une garantie pour les performances futures d'une entreprise, la dimension humaine a souvent été négligée par les chercheurs (Barabel, 1999). Or, comme l'indique Mack (1992) : « les approches managériales, qui ne se focalisent que sur le résultat, sont risquées car elles se limitent à une perspective à court terme, surtout dans un environnement évolutif. On peut très bien imaginer des résultats qui continuent de progresser alors que le stock des compétences se dégrade ou que le personnel se démotive, ce qui a toutes les chances de compromettre les résultats futurs ».

Des critères tels que « le positionnement du portefeuille de produits (matrice BCG du Boston Consulting Group, 1980) » et « l'étude des forces et faiblesses de l'entreprise en fonction des FCS (facteurs clés de succès) de l'industrie où elle opère (Ansoff, 1979 ; Porter, 1980) » semblent également nécessaires pour évaluer la performance de l'entreprise.

3.2.3 Les méthodes liées à l'activité de l'entreprise :

Certains critères d'évaluation sont plus ou moins pertinents en fonction de l'industrie considérée. Par exemple, le coût de revient d'un produit peut constituer le critère déterminant dans un secteur où le prix de vente est primordial. Selon Schneier et al. (1991), les indicateurs de performance doivent ainsi être choisis en fonction des facteurs clés de succès de l'industrie dans laquelle opère l'entreprise. Dans la même perspective, Johnson et al. (1993) proposent de considérer la performance organisationnelle en fonction de son contexte. Selon certains auteurs (Meindl et al., 1985 ; Morck et al., 1989 ; Cannella et Lubatkin, 1993 cité par Dornier .R, 2004), il est intéressant de comparer le résultat de l'entreprise au résultat moyen du secteur d'activité. Il est ainsi possible d'identifier dans la littérature deux types d'études comparatives (Barabel, 1999) :

- Les mesures obtenues par rapport à celles des concurrents.
- Les mesures obtenues par rapport à l'état et à la structure du secteur d'activité.

Après avoir présenté les différentes approches de la performance organisationnelle en considérant le point de vue des chercheurs, et constaté que leurs approches étaient très diverses, nous nous interrogeons, à présent, sur les déterminants de la performance organisationnelle.

Section 4 : Études montrant les liens avec la GRH et la performance organisationnelle

Plusieurs auteurs se sont intéressés au lien qui pouvait exister entre les pratiques de GRH et leurs effets sur la performance organisationnelle de la firme. Voici une synthèse des travaux réalisés dans ce domaine.

Delery et Doty (1996) ont mené une étude auprès de succursales de banques américaines. Ils ont démontré le lien qui existe entre le niveau de performance organisationnelle et les activités de GRH, tout comme Betcherman, McMullen, Leckie, Caron (1994) qui ont prouvé l'existence d'une relation entre la participation des employés, la rémunération incitative et l'amélioration de certains indicateurs de performance organisationnelle

Même résultat pour Stephen et Verma (1995) qui ont réalisé une étude auprès de grandes entreprises canadiennes syndiquées. Cette étude montre une importante relation entre les pratiques visant la protection de l'emploi, les programmes de qualité de vie au travail et le niveau de profitabilité de ces entreprises. Aussi, Pfeffer et Veiga (1999) supportent l'idée qu'indépendamment du contexte d'affaires, certaines pratiques de GRH permettent d'améliorer la manière avec laquelle les RH sont stratégiquement gérées au sein des organisations et par le fait même, d'accroître la performance de la firme.

De leur côté, Bayad, Arcand et Liouville (2002) ont réalisé une étude auprès de 1983 entreprises françaises. Celle-ci nous permet d'observer une relation importante entre le niveau d'accroissement de l'efficacité organisationnelle et la présence de certaines activités de GRH.

Huselid et Becker (1997) exposent à leur tour une relation significative entre l'investissement réalisé dans certaines pratiques de GRH et l'accroissement de l'avoir des actionnaires d'entreprises américaines. Tout comme pour les précédentes études, Welbourne et Andrews (1996) ajoutent que les politiques de rémunération incitative aident les entreprises nouvellement inscrites en bourse.

L'étude de Huselid, Jackson et Schuler (1997) comme celle menée par Huselid en 1995, prouvent l'existence d'une importante relation entre le niveau d'investissement atteint dans certaines innovations RH et divers critères de performance de la firme.

En ce qui concerne la satisfaction au travail, Guérin, Wils et Lemire (1997) et Berg (1999) montrèrent que l'introduction de certaines pratiques de GRH avait pour effet de réduire considérablement le niveau d'insatisfaction des employés au travail. Batt et Applebaum (1995) démontrèrent d'ailleurs que les organisations plus participatives et plus flexibles peuvent compter sur des employés plus satisfaits et plus engagés.

Bien que tous ces travaux aient étudié le lien entre les pratiques de GRH et leurs effets sur la performance organisationnelle, nous tenons à intégrer la GRH comme variable modératrice, afin de voir la façon dont elle peut influencer la première relation.

Conclusion du chapitre :

La mesure de la performance organisationnelle ne peut être réduite à sa simple dimension financière. Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale. La valeur se crée autant au sens du shareholder que du stakeholder, dénommé par la suite "partie prenante". C'est pour cela que nous retiendrons la définition de H. TEZENAS du MONTCEL (1994), il est désormais urgent de « s'interroger sur l'usage du capital immatériel des entreprises; comment on le repère, comment on l'organise, comment on l'exploite. Le problème de la gestion de l'immatériel dans l'entreprise représente un enjeu majeur. Les travaux dans ce domaine sont encore modestes. Or il s'agit là de quelque chose d'essentiel pour le développement des entreprises ». Les ressources humaines, véritable capital immatériel dans lequel l'entreprise investit et s'assure de la réussite de cet investissement à travers l'évaluation de sa performance et ce depuis le recrutement jusqu'à la phase de séparation et une performance positive du capital humain implique une bonne gestion des ressources humaines et de ses pratiques.

Au terme théorique nous pouvons avancer que les pratiques mobilisatrices sont une source d'une meilleure performance organisationnelle parce qu'elles constituent un ensemble de pratiques visant l'engagement et l'implication des employés qui sont une ressource interne capable d'offrir un avantage compétitif (théorie des ressources) et enfin forment un système de pratiques complémentaires en interne (approche contingente).

Chapitre III :

**L'impact de la GRH sur la
performance organisationnelle
au sein de NAFTAL District
GPL Constantine**

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL District GPL Constantine

1. Présentation de NAFTAL :

NAFTAL est une société par action (SPA) au capital de 15 650 000 000 DA. Fondée en 1982 et filiale à 100% du groupe SONATRACH ; elle est rattachée à l'activité de commercialisation. Elle a pour mission principale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

Elle intervient également dans le domaine de :

- L'enfutage des GPL.
- La formulation des bitumes
- La distribution, le stockage, et la commercialisation des carburants. GPL lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/ carburant, produits spéciaux.
- Le transport des produits pétroliers.



Appellation NAFTAL choisie dans le cadre d'un concours interne est tirée de deux symboles :

- NAFT : Terme arabe qui signifie pétrole
- AL : Référence à Algérie

2. NAFTAL District GPL Constantine:

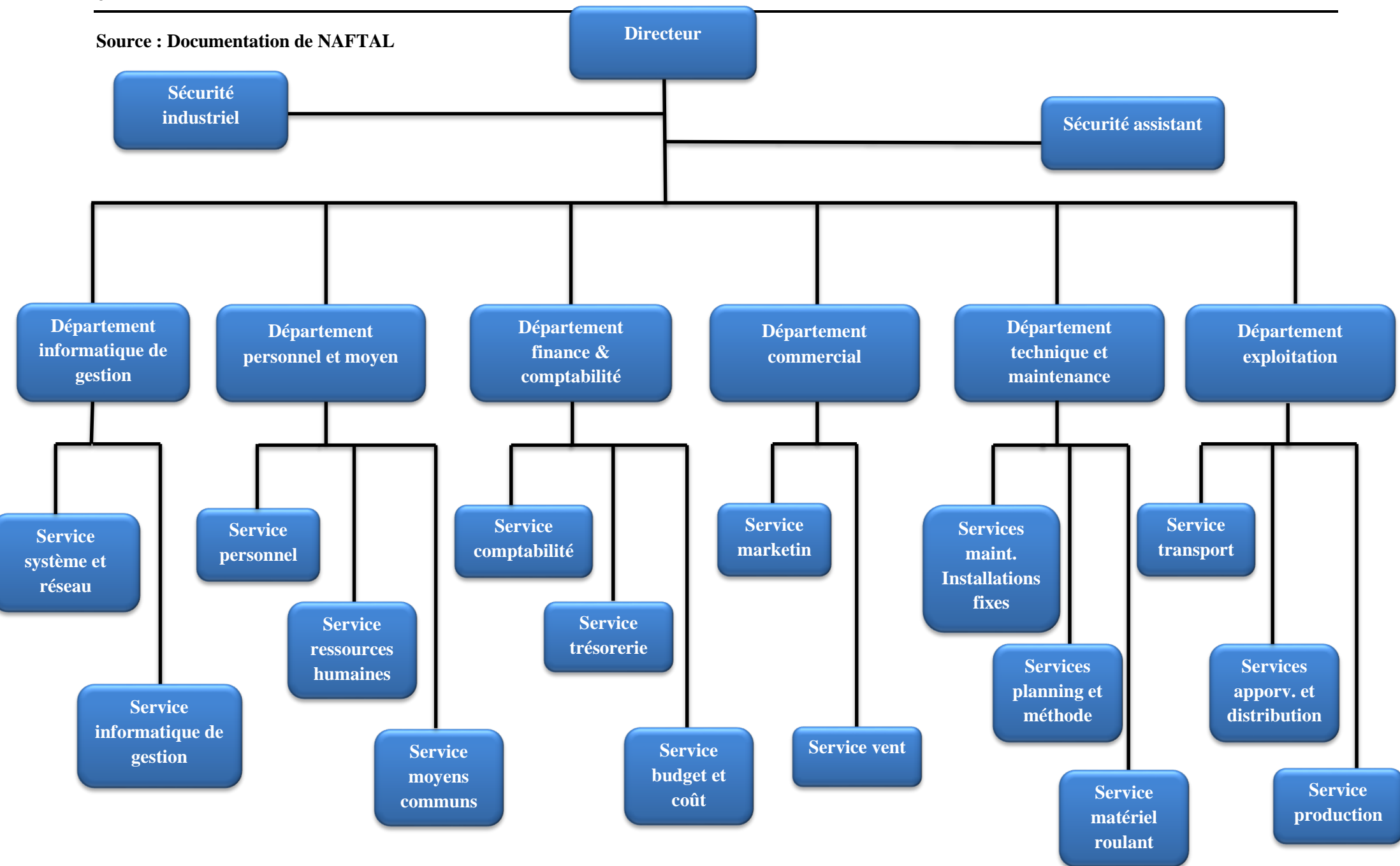
Le terme GPL signifie gaz pétrole liquéfié il est incolore et inodore.

District GPL Constantine est parmi les districts stratégiques importants de NAFTAL, implanté sur un terrain de superficie de 20 hectares, situé à 21 km de la wilaya de Constantine précisément axe commune de BOUNOUARA, assurées les besoins en gaz butane et propane liquéfiés de la plus grande partie de l'Est algérien.

L'unité NAFTAL GPL est alimentée à partir de la raffinerie de Skikda pour les pipelines GPL et multi produits.

2.1 Organigramme de District GPL :

Source : Documentation de NAFTAL



2.2 Organisation et mission des structures GPL :

2.2.1 Direction

Le directeur désigné par l'entreprise mère NAFTAL, est le premier responsable qui dirige le district et à qui lui revient toutes les décisions en assurant la coordination entre les différentes structures et la fluidité de l'information qui permet le bon fonctionnement du district et assuré le Suivi de la gestion financière et comptable et formule des plans de court, moyen et long terme pour les différentes activités du district.

➤ Sécurité Industrielle

La sécurité industrielle au sein du district GPL/CNE est organisée comme suit :

- La prévention.
- L'intervention.

Elle est composée de quatre équipes placées en système 3*8 (24h) chaque équipe comprend :

- Un chef de quart.
- Agents technique prévention.
- Agents d'intervention.

Un inspecteur principal de sécurité en journée normale, chargé de la coordination et le suivi des équipes.

➤ Tâches principales:

- Application des consignes générales et particulières de sécurité;
- Assistance au mouvement du produit;
- Assistance aux travaux dangereux ;
- Entretien des moyens de lutte contre l'incendie;
- Enquête et analyse des accidents de travail ;
- Un responsable de la sécurité au niveau de la direction est chargé du suivi réglementaire et l'application des consignes et mesure de sécurité au niveau du district.

2.2.1.1 Département personnel et moyens communs :

➤ Service ressources humaines :

Les missions de ce service comme suit :

- Suivi de carrière ;
- Les recrutements des agents permanents et temporaires ;
- Mutation départ et arrivée des agents ;
- Changement de situation professionnelle (promotion) ;
- Formation et apprentissage ;
- Des formations de perfectionnement, recyclage et spécialisation pour le personnel actif selon un programme déterminé.

- Envoi en formation du personnels et suivi des agents NAFTAL auprès des instituts et centre de formation ;
- Recrutement et suivi des apprentis et stagiaires venus de différentes spécialités ;

➤ **Service personnel**

Au niveau de ce service on procède à l'établissement de :

- Les titres de congés annuels ;
- Gérer les dossiers (classement des décisions, état civil, congé maladie...)
- Des mises en demeures un par télex et l'autre recommander pour les agents en absence irrégulière ;
- Décision IFA : indemnité forfaitaire amortissement ;
- Effectuer les prêts achats véhicules ;
- Contrôle du pointage de toutes les structures et aussi le pointage électrique ;
- Etablir les attestations et certificats de travail ;
- Etablir les quitus pour le personnel sortant et les soldes tout compte STC ;
- Déterminer la liste de permanence du jour/ nuit.

➤ **Section paie**

Les missions de section paie se résument comme suit :

- Au niveau de section le calcul de la paye est déterminé selon le pointage électronique et le pointage manuel.
- La saisie de la paye s'effectue au niveau du district et l'exploitation s'effectue au niveau d'Alger.
- Après paye : - IRG (Impôt sur le revenu global) ;
- Cotisation CNAS.
- Etablir les DAS (déclaration annuelles des salaires) ;

➤ **Section sociale :**

Ses activités principales sont :

- Dépôt des frais médicaux ;
- Arrêt de travail (établir les remboursements) ;
- Etablir les allocations familiales et leur paiement, et prime de scolarité ;
- Gérer les dossiers de la retraite et le dépôt des dossiers au niveau de CNR ;
- Cotisation MIP de 2% et le remboursement de la mutualité (exp : naissance, circoncision, décès....) ;
- Pour le paiement des AF et la MIP l'agent de la section sociale établi un état de mandature qui le transmet à la section trésorerie cette dernière procède au virement dans les comptes individuels.

➤ **Service des moyens communs :**

• **Section moyens généraux :**

- Agent de RELEX : il s'occupe généralement des relations extérieures ;

- BOG : bureau d'ordre général : qui s'occupe à recevoir le courrier extérieur (Achat des billets d'avion, paiement des factures SONALGAZ et PTT) ;
- Les achats : l'agent acheteur démarcheur s'occupe essentiellement de cette activité ;
- Parc automobile ;
- Suivi des bons d'essence ;
- Parmi les activités des moyens généraux établir des contrats avec fournisseurs ;

- **Section Intendance**

Elle s'occupe essentiellement de la cuisine de la réception des produits alimentaires jusqu'au repas, aussi elle s'occupe des hôtes de passage et il est tenu par quatre opérations

- Un repas sain ;
- Un repas équilibré ;
- Un repas varié ;
- Un repas nutritif ;

Il établit aussi les journées comptables d'où elle envoie une copie à la comptabilité.

Exemple : une journée comptable et constituée de :

- Reçu d'encaissement (04 exemplaires) ;
- Bordereau de trésorerie (03 exemplaires) ;
- Bon de réception des fruits et légumes et viandes ;
- Bon de prélèvement des produits alimentaires interne menu du jour ;
- BMI de toutes les entrées ;

- **Section Economat**

Cette tâche principale est de tenir la gestion du magasin alimentaire, entrée et sortie des produits alimentaires, l'économiste veille à la réception des aliments soit en :

- Quantité en vérifiant les quantités reçues en général c'est la pesée ;
- Qualité en vérifiant les produits alimentaires s'ils respectent les normes d'hygiène et de fraîcheurs (exemple chaque réception de viande il reçoit un certificat du vétérinaire « Dr Mourad Ben amer A.V.N n°91233 »)

2.2.1.2 Département finance et comptabilité

➤ Service comptabilité

Ce service assure les missions suivantes :

- Assurer la préparation périodique et annuelle des situations comptables ;
- Contrôler et enregistrer toutes les opérations comptables du district.
- Assurer le suivi des journées comptables ;
- Définir par les normes et la réglementation en vigueur les tâches essentielles ;
- La comptabilisation de toutes les opérations (dettes/ créance, liant l'unité à des clientes, fournisseurs) ;

- Confection des documents comptable et périodique (journaux, balance, grand livre, bilan) ;
- Analyse des écritures et vérification.

Ce service reçoit les informations de certaines structures en matière de dettes et de créances par des biens de bons de commandes, factures et autres documents de gestion. Les écritures de comptabilité générale reçues sur un support à partir du logiciel de comptabilité générale (CGCA).

➤ **Service trésorerie**

Est un service qui a pour fonction de suivre toutes les opérations de paiement des remises et les encaissements des chèques de la clientèle, entretient des relations avec les banques et les clients.

Compte tenu des informations données par différentes sections.

Nous aurons une appréciation concrète de service. En ce qui concerne les paiements engagés couverture des charges d'approvisionnement, et dépenses général, (impôt-taxes, frais de personnel et autres paiements).

➤ **Service budget et coûts**

Ce service a pour mission le contrôle budgétaire et l'établissement de budget d'exploitation du district sur la base des informations recueillies auprès des différentes structures, et pour une définition plus appropriée c'est la comptabilité analytique qui peut déterminer le calcul des coûts de revient à travers un logiciel de comptabilité analytique (WIN CANAL).

2.2.1.3 Département technique et maintenance

Le département technique se divise en trois services :

➤ **Service MIF : (Maintenance Installation Fixe)**

Le service doit assurer le bon fonctionnement des installations fixes du district par mesures préventives et curatives :

- Entretien préventif et curatif des canalisations du gaz ;
- Gestion des magasins de PDR des installations fixes du district ;

➤ **Service planification et méthode**

- Assure la planification de la maintenance (préventive et curative) des installations fixes du district.
- Evaluate les interventions de maintenance en coût.
- Assure l'achat de la PDR non disponible.
- Organise les dossiers techniques des installations et équipement.

➤ **Service MRO (Maintenance matériel roulant)**

Le service MRO a pour tâche la maintenance préventive et curative du parc roulant du district (CE, MCE, DR) ; Il a l'obligation de le garder en état de marche.

Le service est composé de :

- Chef de service ;
- Acheteur démarcheur : son rôle est la prospection et l'achat de la PDR dont le district a besoin ;
- Inspecteur Matériel Roulant : il inspecte le matériel roulant et le contrôle lors de la panne et après la réparation ;
- Chef d'atelier : il assure la réparation des tâches au niveau du garage ;
- Un Chef mécanicien : supervise l'opération de réparation mécanique ;
- Mécanicien : assure l'intervention directe sur le matériel en passe mécanique ;
- Electricien : assure l'intervention directe sur le matériel en passe électrique ;
- Tôlier : il assure la réparation de la tôlerie ;
- Magasinier : il assure la gestion du magasin de la PDR, établie les bons d'entrée (BE) et de sortie (B.S.S) de la pièce et répare les états mensuels de consommation de la PDR.

Le service prend en charge les prestations de service chez des réparateurs tiers. L'achat des pièces de rechange se fait en générale avec un T.C.O ou tableau comparatif des offres (demande de factures préforma et choix du moins disant).

Les facteurs sont soumis à des dérogations de la branche GPL.

Le district par le biais du service assure le traitement des modules suivants :

Le service MRO reçoit des CDS des rapports de consommation mensuelle de carburant, lubrifiants PDR et Pneumatiques.

2.2.1.4 Département exploitation

Qui se compose de trois services :

➤ **Service production** : sa fonction consiste à :

- Réguler la production de B13 avec les besoins du marché (rattaché au district) ;
- Planifier, suit et régule la distribution du GPL/C et du propane vrac ;
- Reçoit une situation : service fait la régularisation ;
- Reçoit (DPT/COM) : service fait la régularisation ;
- Suit/Coordonne et régule l'emballage duquel dépend la production.

Chaque matin le service de production reçoit une situation journalière (J-1) de tout ce qui été vendu et stocké au niveau du district.

➤ **Service transport**

- Les prévisions en matière de transport selon le plan de production (prévision de distribution) ;

- Veille à la doléance du transport des produits selon le plan mensuel, hebdo et quotidien ;
- Procède au suivi de la flotte pour prévoir tout remplacement du moyen défaillant ;
- Veille à la disponibilité des moyens de transport pour la distribution et le ravitaillement (vrac et conditionné) ;

➤ **Service approvisionnement**

Il est chargé d'assurer l'approvisionnement des produits (butane, propane) est soit disponible au niveau des différents moyens de stockage (sphères, cigares).

2.2.1.5 Département commercial

➤ **Service marketing**

- Il est chargé de la création des points de ventes PVS (point de vente structure) ;
- Il prend une relation commerciale permanente ;
- Il prend en charge les demandes d'ouverture des points de ventes des clientes ;
- Il est chargé de la constitution des dossiers clients et leurs codifications ;

➤ **Service ventes**

La vente peut se faire au comptant ou à terme selon la nature du client et sa capacité financière.

La capacité de vente prend effet après avoir visé le bon de commande favorablement pour le prélèvement des produits.

- Il est chargé de préparer le plan de la production mensuel et annuel ;
- Le contenu du plan production, c'est les prévisions par produits le (butane/propane/sir gaz) ;
- Les prévisions sont faites par wilaya, daïra, commune ;
- Etabli des situations quotidiennes des ventes par produits transmises à ALGER et à la direction des mines de la Wilaya ;
- Chargé du suivi du compte client ;
- Un rapport d'activité ventes mensuel qui contient la réalisation vente par CDS et par les canaux de ventes ;
- Un bilan mensuel des créances de ventes pour chaque point de vente ;

2.2.1.6 Département informatique

➤ **Service système et réseau**

- Il prend en charge tous les logiciels installés au niveau du district et suit le bon fonctionnement ;
- Il prend en charge tous les traitements et les tirages (édition) ;
- Veille à une exploitation optimale des ordinateurs, de leurs équipements annexes et de leurs périphériques appartenant à la zone ;
- Veille au bon fonctionnement de l'exploitation des différents logiciels installés au niveau de la zone et des centres qui sont rattachés à lui par l'assistance des utilisateurs ;

➤ **Service information de gestion**

Il est chargé de :

- Rapport d'activités du district ;
- Consolider les rapports d'activités mensuel et annuel établis par les départements du district et assurer leur transmission à la branche GPL ALGER ;
- Prendre en charge toute demande d'assistance formulée par les structures de la zone GPL ;
- Traite la PRC (prime de rendement collectif) mensuel ;
- Traite la PRC (prime de rendement collectif) annuel ;

Section 2 : La démarche méthodologique

2.1 Le modèle de recherche :

2.1.1 Variables indépendantes :

Nous allons utiliser certaines pratiques de GRH pour une analyse de l'entreprise NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE. À la lumière des différentes lectures sur le sujet et sous le conseil de plusieurs experts, nous avons sélectionné quatre pratiques GRH qui convenaient le mieux à l'étude à savoir, la formation, le recrutement, la gestion des carrières, système d'évaluation de la performance des individus.

2.1.1.1 La formation :

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures

2.1.1.2 Le recrutement :

Le recrutement est une procédure gérée par la gestion des ressources humaines. Il existe deux méthodes de recrutements : interne et externe. Le choix entre ces deux types est décidé par la GRH en accord avec le responsable opérationnel et se base, essentiellement, sur la nature et les fonctions du poste et sur le profil du personnel que l'entreprise souhaite engager.

2.1.1.3 La gestion des carrières :

La gestion de carrière est un processus mutuel qui vise, par le biais de la formation, du mentorat, de la promotion, de la mobilité, de mutation temporaire ou encore de la création de projets spéciaux, à préparer un employé en fonction des besoins futurs de l'organisation, tout en tenant compte de ses forces et de ses intérêts.

2.1.1.4 Système d'évaluation de la performance des individus :

Système d'évaluation des performances ou des compétences est un aspect essentiel du management pour une entreprise. Il sert de manière efficace à mesurer les contributions individuelles des employés. Une démarche d'évaluation bien menée participe grandement à l'assignation des objectifs stratégiques de l'entreprise, car elle met en commun les intérêts de l'entreprise et ceux des hommes qui y travaillent.

2.1.2 Variable dépendante :

Une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources (matérielles, humaines et financières) afin d'atteindre ses objectifs. La performance d'une organisation revêt plusieurs aspects : commercial, financière et social. Elle représente une variable dépendante puisqu'elle a recours à la maîtrise des pratiques de GRH. Dans le cadre de notre étude, nous utilisons sept indicateurs⁸ pour mesurer la performance organisationnelle. Il s'agit de :

⁸ http://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08 consulter le 24/04/2016 à 18 :06

- Le degré de satisfaction des employés.
- Le taux d'absentéisme des employés.
- Le nombre de plaintes des employés.
- la qualité de services.
- la rentabilité.
- le taux de réclamations des clients.
- Le degré de satisfaction des clients.

2.1.3 Variables modératrices :

Dans le cadre de notre étude empirique, nous utiliserons les variables âge, sexe, catégorie socio-professionnelle, la nature de contrat.

Dans la mesure où notre objectif de recherche vise à comprendre *comment l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle est-il perçu par les employés de l'entreprise*, nous proposons une application dans l'entreprise NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE. Ainsi, nous postulons que pour les principales hypothèses de recherche qui sont formulées ainsi :

Hypothèse n° 1 : la formation est considérée comme la principale pratique de GRH qui a un impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE

Hypothèse n° 2 : plus le recrutement est formalisé, plus sa considération par les employés de l'entreprise est liée à la performance organisationnelle

Hypothèse n° 3 : l'existence d'un plan de gestion des carrières participe selon les employés de l'entreprise à la performance organisationnelle de NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE.

Hypothèse n° 4 : Le système d'évaluation est perçu comme une pratique de GRH favorisant la performance organisationnelle de l'entreprise de NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE.

2.2 La démarche méthodologique :

2.2.1 Présentation de la population soumise à l'étude (l'échantillon) :

2.2.1.1 L'échantillon concerne le questionnaire affecté aux salariés :

La population globale étant de 100 employés, notre échantillon s'est porté sur 50 employés administratifs ; et ce, pour qu'il soit représentatif. Les personnes sollicitées à y répondre, ont été choisies de façon aléatoire. Notre questionnaire s'est adressé aux 9 cadres supérieurs, 28 cadres moyens et 13 agents d'exécutions.

2.2.2 Choix des méthodes d'enquête et des techniques de collecte des données :

2.2.2.1 Présentation du questionnaire :

Le questionnaire comportait en tout 31 questions et articulé selon trois parties distinctes :

Partie 1 : Contexte général (comprenant les caractéristiques du dirigeant)

Partie 2 : Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines

Partie 3 : la performance organisationnelle

2.2.2.2 L'entretien semi-directif :

Il est également nommé interactif ou centré, ici l'enquêté peut répondre librement sur le thème proposé par l'enquêteur qui n'intervient que pour relancer ou recentrer l'entretien.

Le contenu des questions de base et leurs objectifs y seront formulés de façon identique, mais elles sont d'une autre nature, car invitant l'interviewé à une expression libre, une interaction. L'enquêteur réagit aux propos de l'informateur, construit la forme de ses questions, décide quelquefois de leur ordre comme dans toute conversation.

Dans Notre Enquête, nous avons pris un entretien semi-directif, avec le directeur des ressources humaines sur les pratiques cités dans les quatre sous-questions (formation, recrutement, gestion des carrières et le système d'évaluation).

2.3 Analyse des résultats de l'enquête :

2.3.1 Analyse des résultats du questionnaire :

2.3.1.1 Les caractéristiques Sociodémographiques des enquêtés sont présentés ainsi :

- **Répartition des employés par sexe :**

Le tableau suivant présent, la distribution des employés selon le sexe

Tableau : 9 Répartition des employés par sexe:

	Fréquence	Pourcentage
Masculin	33	66,00%
Féminin	17	34,00%
Total général	50	100,00%

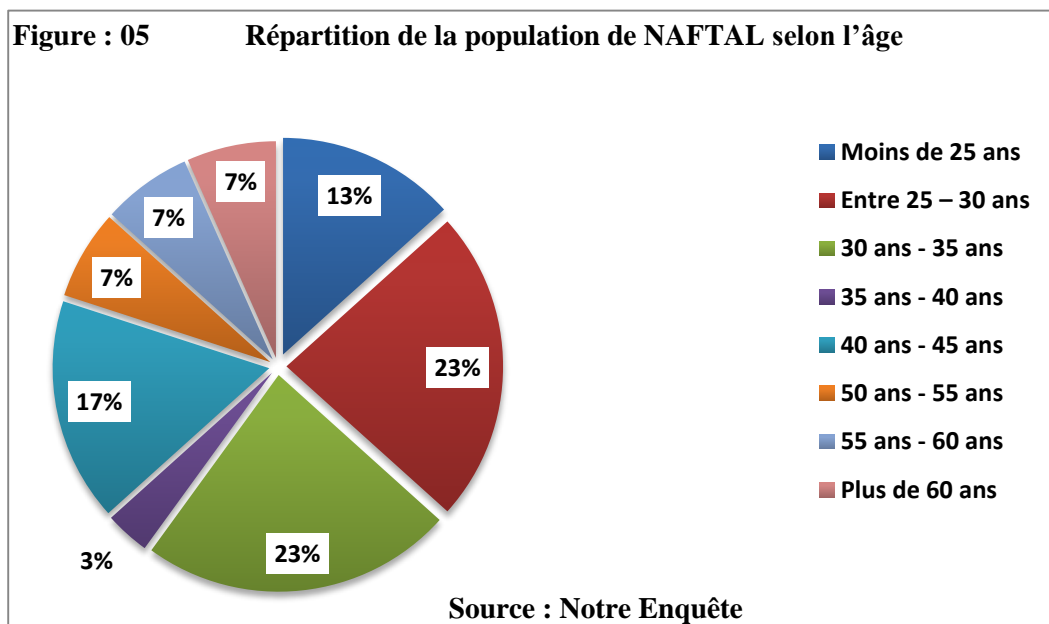
Source : Notre Enquête

Il ressort des résultats obtenus que les hommes représentent **66%** par rapport aux femmes **34%**. Ce qui peut être expliqué par la dominance masculine dans cette entreprise étant donné qu'elle est une entreprise de distribution et de commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

Toutefois, les femmes aussi ont, de plus en plus, leur place dans l'entreprise étant leur investissement massif dans les études supérieures, qui leur offre des opportunités de décrocher des postes au sein de cette dernière.

- *Comment la population de NAFTAL DISTRICT GPL CONSTANTINE est représentée selon l'âge ?*

La figure suivante représente la répartition des employés de l'entreprise selon l'âge



Nous relevons que **59%** des employés sont âgés moins de 35 ans ce qui démontre la prédominance de la catégorie des jeunes, atout stratégique important en GRH qui nécessiterait un plan de carrière adéquat et un style de management adapté. En revanche, **38%** sont âgés plus de 40 ans ce qui constitue un facteur important puisque cette catégorie est composée d'employés expérimentés.

Selon les résultats obtenus des questionnaires distribués, nous allons voir la répartition du sexe dans les différentes catégories socio-professionnelle de l'entreprise NAFTAL dans le tableau ci-après.

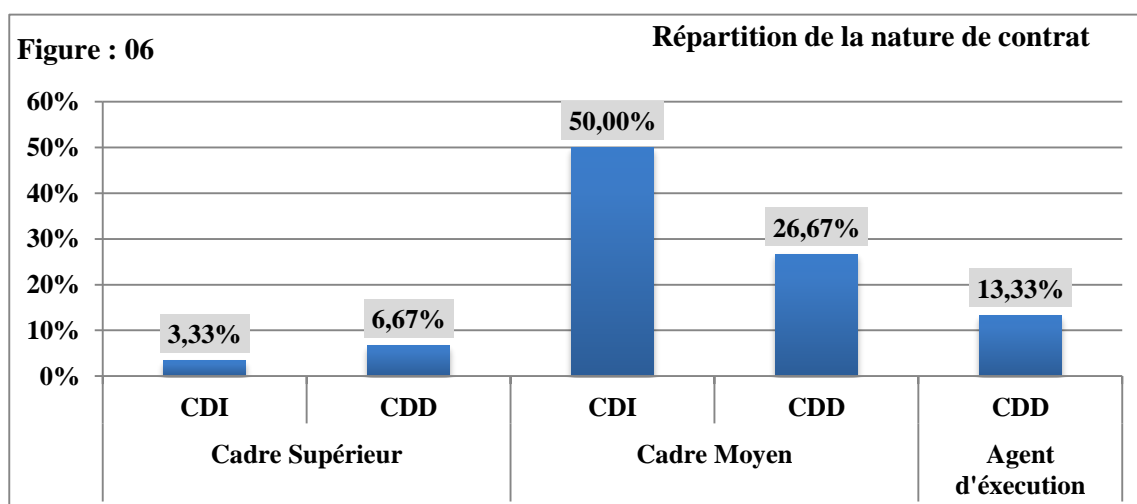
Tableau : 10 Répartition des employés par sexe selon la catégorie socio-professionnelle

	Agent d'exécution		Cadre Moyen		Cadre Supérieur		Total Fréquence	%
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	pourcentage		
Masculin	9	69,23%	17	60,71%	7	77,78%	33	66%
Féminin	4	30,77%	11	39,29%	2	22,22%	17	34%
Total général	13	100,00%	28	100,00%	9	100,00%	50	100%

Source : Notre Enquête

Nous remarquons par rapport aux réponses des enquêtés que les cadres moyens hommes forment une masse importante au sein de NAFTAL avec une représentativité de **60,71 %**, contre **39,29%** des femmes, par la suite vient la catégorie des agents d'exécution avec la contribution des hommes de **69,23 %** contre celle des femmes de **30,77%** de même pour la présence des hommes dans le sommet stratégique de l'entreprise d'où les cadres supérieurs hommes sont à **77.78 %** contre **22.22%** des femmes. Donc nous remarquons une participation timide des femmes dans le sommet stratégique et dans le niveau opérationnel.

La figure suivante représente la distribution de la nature de contrat selon la catégorie socio-professionnelle



Source : Notre Enquête

La nature du contrat de travail nous renseigne plus sur la politique de l'entreprise en matière de GRH. Nous relevons que **53 %** des employés sont engagés sur contrat indéterminé contre **47 %** qui ont un contrat limité. Cela s'explique aussi que NAFTAL s'engage dans une politique de recrutement prudente en tenant compte de ses performances et de ses projets.

2.3.1.2 L'analyse des pratiques GRH de l'entreprise NAFTAL :

1. En matière de formation :

Le tableau suivant nous présente la participation des employés aux programmes de formation de l'entreprise.

Tableau : 11 Distribution des employés dans un programme de participation

	Agent d'exécution		Cadre Moyen		Cadre Supérieur		Total Fréquence	Total Pourcentage
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%		
Ceux qui n'ont pas été dans un PF	4	30,77%	13	46,43 %	5	55,56 %	22	44,00%
Ceux qui ont été dans un PF	9	69,23%	15	53,57 %	4	44,44 %	28	56,00%
Total général	13	100,00%	28	100,0 0%	9	100,0 0%	50	100,00%

Source : Notre Enquête :

La formation est un atout stratégique qui contribue aux performances de l'entreprise. Nous remarquons que **56%** ont bénéficié des programmes de formation. Par contre, **44%** qui ont déclaré qu'ils n'ont pas été dans un programme de formation durant leur période de travail à NAFTAL. Ces pourcentages démontrent aussi la place de la formation dans l'entreprise puisque **44%** sont en marge de la formation ce qui aura un impact très négatif sur les performances de l'entreprise.

Les objectifs attendus de la formation selon les employés de NAFTAL DISTRICT GPL CONSTANTINE :

Tableau : 12 Répartition des objectifs attendus dans un programme de formation selon les employés

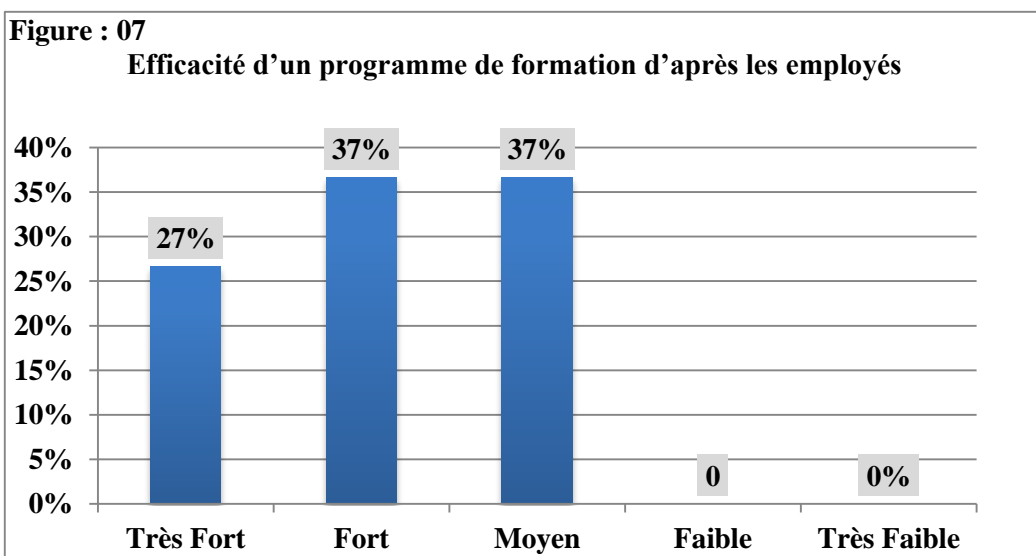
	Agent d'exécution		Cadre Moyen		Cadre Supérieur		Total Fréquence	Total %
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%		
Perfectionnement	6	46,15%	8	28,57%	3	33,33%	17	34,00%
Adaptation aux nouvelles technologies	7	53,85%	11	39,29%	3	33,33%	21	42,00%
Reconversion		0,00%	5	17,86%	2	22,22%	7	14,00%
Intégration des nouveaux recrutés		0,00%	4	14,29%	1	11,11%	5	10,00%
Total général	13	100,00 %	28	100,00%	9	100,00%	50	100,00 %

Source : Notre Enquête

À travers les réponses obtenues, nous relevons que la formation est considérée utile aux différents objectifs exposés aux employés d'où les réponses montrent que **42 %** des enquêtés constatent l'importance de la formation dans l'adaptation aux nouvelles technologies suivie par le perfectionnement des tâches **34 %** contre la reconversion et l'intégration des nouveaux recrutés par des réponses inférieures aux précédentes avec un taux de **14 %** et **10 %** successivement. Ce qui explique que l'outil informatique est indispensable et doit être maîtrisé devant les nouvelles contraintes technologiques.

Perception des programmes de formation :

Les données recueillies sont représentées dans la figure ci-dessous :



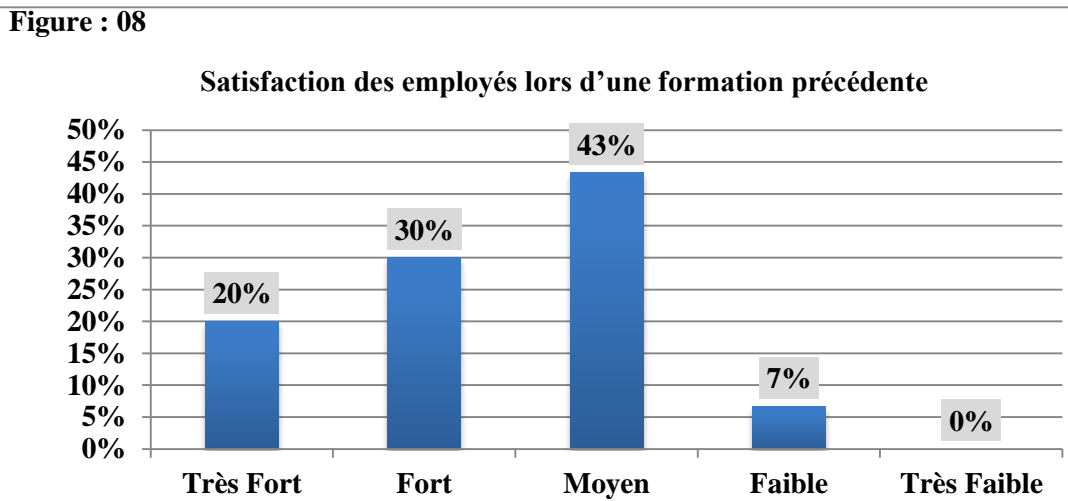
Source : Notre Enquête

Un programme de formation spécifique joue un rôle important dans l'exécution des tâches journalières, selon les données recueillies **64 %** des enquêtés disent que le programme de formation est très fortement ou fortement efficace dans l'accomplissement des missions

accordées aux employés, contre 37% des participants dans l'enquête affirment que le programme de formation est moyennement efficace à la réalisation des tâches quotidiennes des employés. Le programme de formation est efficace seulement qu'avec l'identification et le développement des compétences des employés, donc nous pouvons aboutir à un résultat efficace.

Niveau de satisfaction par rapport aux programmes de formation:

Dans la figure suivante, nous allons voir la satisfaction des employés envers les programmes de formations précédentes.



Source : Notre Enquête

Nous retenons que 50 % des enquêtés étaient très satisfaits ou satisfaits contre 43% qui sont moyennement satisfaits. Enfin, 7 % seulement qui ont exprimé leur insatisfaction par rapport aux programmes de formation. Ces résultats s'expliquent par la politique de formation de l'entreprise qui tente de répondre aux attentes des employés et leur offrir un programme adapté à leurs besoins.

L'effet d'une stratégie de formation sur la performance des employés et des dirigeants

La figure ci-dessous dévoile l'impact de la stratégie de formation et la performance des employés :



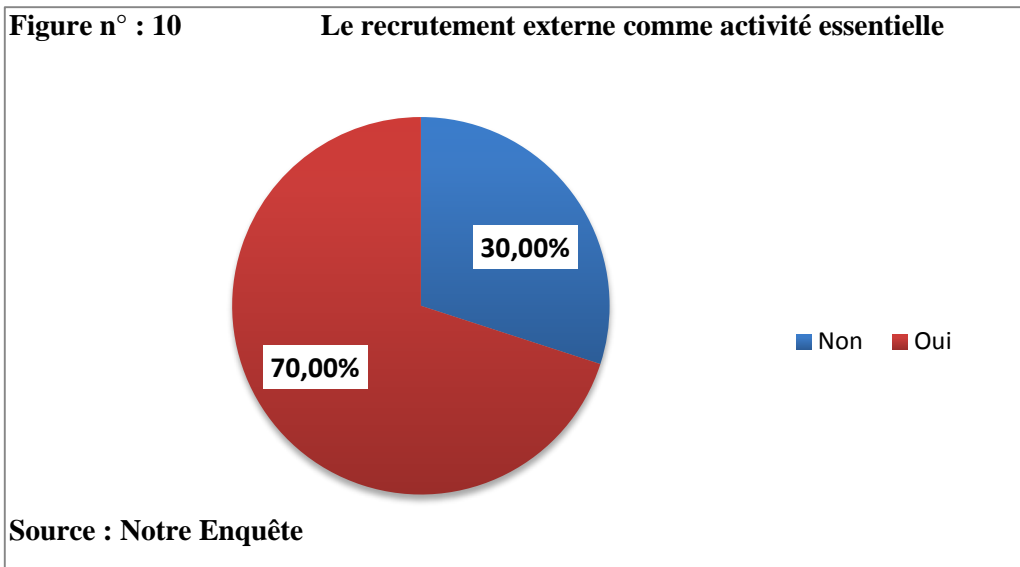
Source : Notre Enquête

Selon les réponses obtenues par les enquêtes, nous constatons que **73.33 %** voient qu'une stratégie de formation aux différentes catégories des employés leur permet d'améliorer et d'atteindre un niveau de performance bien élevé et ils justifient cela par une stratégie de formation bien définie qui va aider les adhérents à développer leur capacité d'exécuter les tâches, par contre **26.67%** rejettent l'idée et ils l'ont justifié par le long processus d'exécution de cette stratégie.

2 Le recrutement :

Le recrutement externe et son importance au sein de NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE

La figure ci-dessous traite l'importance du recrutement externe au sein de l'entreprise



Selon l'enquête, nous constatons que le recrutement externe a un impact direct sur les performances de l'entreprise, à ce titre, nous relevons que **70 %** des participants affirment que le recrutement externe est une activité essentielle pour l'entreprise et ils justifient leurs réponses par l'offre des nouvelles compétences à recruter contre **30 %** qui voient que le recrutement externe n'est pas une activité essentielle et ils favorisent le recrutement interne de l'entreprise.

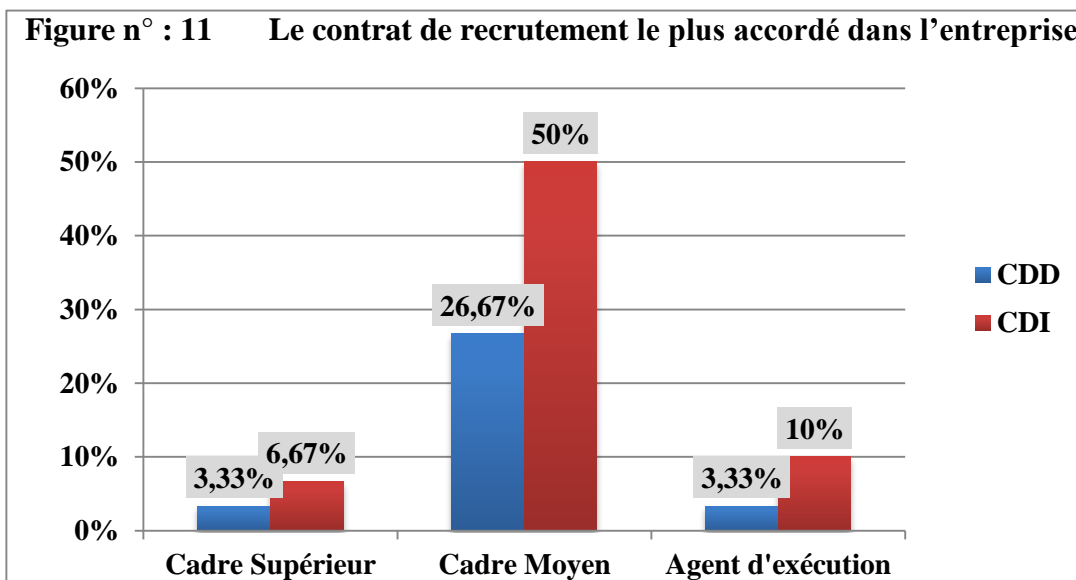
Tableau : 13 Répartition du modèle de recrutement le plus efficace selon les trois catégories socio-professionnelles

	Agent d'exécution		Cadre Moyen		Cadre Supérieur		Total Fréquence	Total Pourcentage
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%		
Le recrutement externe	8	61,54%	15	53,57%	3	33,33%	26	52,00%
Le recrutement interne	5	38,46%	7	25,00%	1	11,11%	13	26,00%
Les deux à la fois		0,00%	6	21,43%	5	55,56%	11	22,00%
Total général	13	100,00%	28	100,00%	9	100,00%	50	100,00%

Source : Notre Enquête

L'enquête révèle que le modèle de recrutement le plus efficace dans l'entreprise est le recrutement externe, attitude exprimée par **52 %**, car cela permet de recruter de nouvelles compétences expérimentées ou nouvellement diplômées et ça reste un avantage pour l'entreprise, par contre **26 %** des participants disent que le recrutement interne est plus productif que celui de l'externe. Enfin **22 %** des enquêtés choisissent les deux modèles de recrutement comme étant une stratégie de recrutement réussie.

La figure suivante affiche les contrats les plus accordés aux employés de l'entreprise



Source : Notre Enquête

Nous retenons que l'entreprise NAFTAL s'appuie sur le contrat de durée limitée lors de ses recrutements. **66.67 %** des participants des différentes catégories socio-professionnelles disent que le contrat de recrutement le plus accordé au sein de cette entreprise est celui à une durée déterminée. Contre **33.33 %** affirment que les contrats à une durée indéterminée sont les plus accordées dans NAFTAL. Cela peut être expliqué par la politique de recrutement prudente en tenant compte de ses performances et de ses projets.

Les critères les plus importants dans la sélection d'un candidat dans l'entreprise

Ci-après nous allons constater les critères de sélection les plus utilisés dans cette entreprise

Tableau : 14 Distribution des réponses des employés selon les critères de sélection

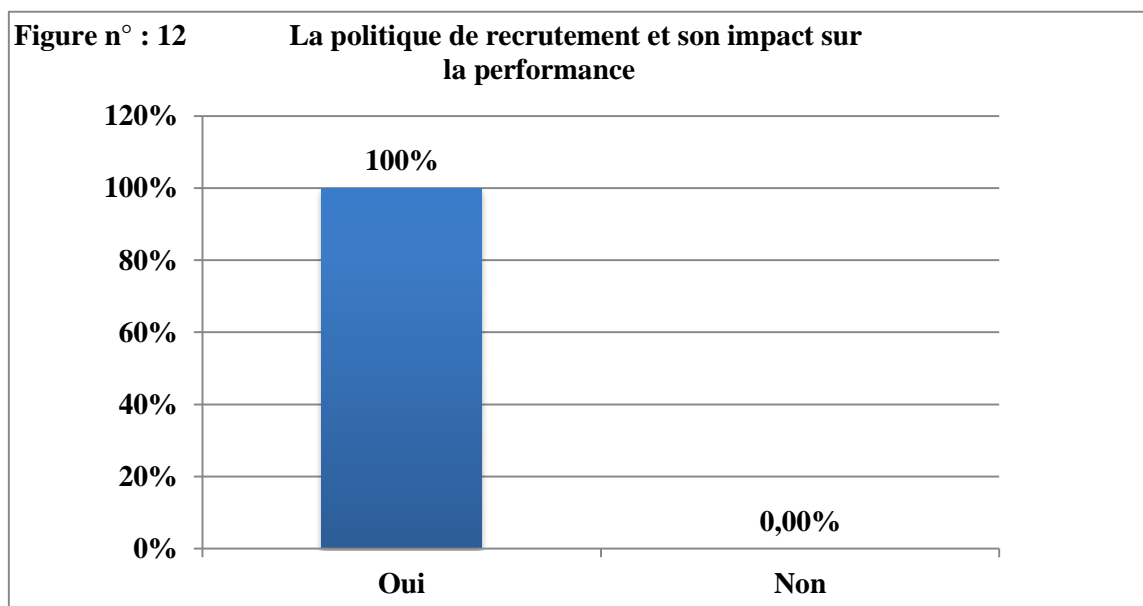
	Agent d'exécution		Cadre Moyen		Cadre Supérieur		Total Fréquence	Total %
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%		
Le CV	6	46,15%	5	17,86%	1	11,11%	12	24,00%
La motivation	1	7,69%	3	10,71%		0,00%	4	8,00%
L'expérience professionnelle	3	23,08%	7	25,00%	4	44,44%	14	28,00%
Relations personnelles	3	23,08%	10	35,71%	4	44,44%	17	34,00%
Diplômes obtenus		0,00%	3	10,71%		0,00%	3	6,00%
Total général	13	100,00 %	28	100,00%	9	100,00 %	50	100,00 %

Source : Notre Enquête

Selon notre enquête au sein de l'entreprise NAFTAL, **34 %** des enquêtés des différentes catégories socio-professionnelles pensent que les relations personnelles est le critère qui vient en premier lieu lors de l'entretien d'embauche, **28 %** des participants voient que l'expérience professionnelle est le critère de sélection des candidats au sein de NAFTAL, ensuite **24 %** disent que le CV est le critère de sélection utilisé dans les recrutements. Enfin, nous relevons que la motivation et le diplôme obtenu viennent en dernières places comme critère de sélection du candidat avec un taux de réponses **8 %** et **6%** successivement, cela explique peut-être la politique de recrutement utilisée dans cette entreprise lors de ses recrutements.

L'effet de la politique de recrutement sur la performance de l'entreprise

La figure ci-dessous montre si la politique de recrutement engagée dans l'entreprise permet-elle à l'entreprise d'être performance dans ses activités



Source : Notre Enquête

Nous relevons que tous les participants étaient « pour », qu'une bonne politique de recrutement aille sûrement permettre aux employés d'être performants dans leurs activités.

3. La gestion des carrières :

La communication entre le personnel et le service de la gestion des carrières

Ce tableau nous aide à savoir si le personnel de l'entreprise était informé de l'existence du service de gestion des carrières ou non.

Tableau : 15 La répartition des réponses sur l'existence du service de carrière par catégories socio-professionnelles

	Agent d'exécution		Cadre Moyen		Cadre Supérieur		Total Fréquence	Total %
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%		
Non	6	46,15%	6	21,43%	1	11,11%	13	26,00%
Oui	7	53,85%	22	78,57%	8	88,89%	37	74,00%
Total général	13	100,00%	28	100,00%	9	100,00%	50	100,00%

Source : Notre Enquête

Les résultats enregistrés « pour », montre que **74 %** des enquêtés sont au courant de l'existence d'un service de gestion des carrières en revanche **26%** des enquêtés ignorent l'existence de ce service en justifiant leurs réponses par le manque de communication avec ce service.

La communication des procédures de gestion des carrières au sein de l'entreprise

Dans le tableau suivant nous allons déterminer si le personnel de NAFTAL est informé sur les procédures de gestion des carrières ou non.

Tableau : 16 Distribution des réponses sur la communication du fonctionnement du service des carrières.

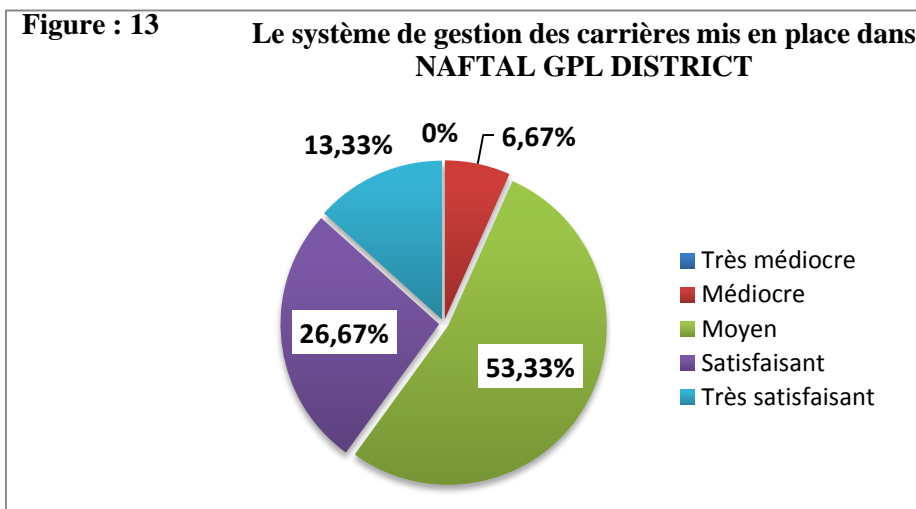
	Agent d'exécution		Cadre Moyen		Cadre Supérieur		Total Fréquence	Total %
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%		
Non	5	38,46%	6	21,43%	2	22,22%	13	26,00%
Oui	8	61,54%	22	78,57%	7	77,78%	37	74,00%
Total général	13	100,00%	28	100,00%	9	100,00%	50	100,00%

Source : Notre Enquête

Nous constatons que **74%** des enquêtés savent comment fonctionne le système de carrière contre **26%** des participants ignorent le fonctionnement de ce dernier et cela peut être dû au déficit en communication.

L'opinion des employés et dirigeants en ce qui concerne le service de gestion des carrières

La figure suivante montre l'avis des employés sur le système de gestion des carrières.



Source : Notre Enquête

Selon les personnes interrogées nous relevons que **53.33%** des participants pensent que le système de carrière est moyen au niveau du fonctionnement et cela est dû à l'inexistence d'une stratégie de carrière adaptée aux objectifs fixés par l'entreprise au sein de ce service.

Le taux de satisfaction des employés envers le service de carrière

Le tableau suivant va nous permettre de savoir si les employés sont motivés et satisfaits envers la gestion des carrières

Tableau : 17 Satisfaction des employés par rapport au service de gestion des carrières

	Agent d'exécution		Cadre Moyen		Cadre Supérieur		Total Fréquence	Total %
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%		
Non	11	84,62%	14	50,00%	6	66,67%	39	62,00%
Oui	2	15,38%	14	50,00%	3	33,33%	19	38,00%
Total général	13	100,00%	28	100,00%	9	100,00%	50	100,00%

Source : Notre Enquête

Selon les résultats de l'enquête obtenue du tableau précédent, nous constatons que **62 %** des employés ne sont pas satisfaits ni motivés envers ce service, cet impact va influencer négativement sur les performances de l'entreprise et ainsi la gestion des ressources humaines, contre **38%** des participants affirment qu'ils le sont.

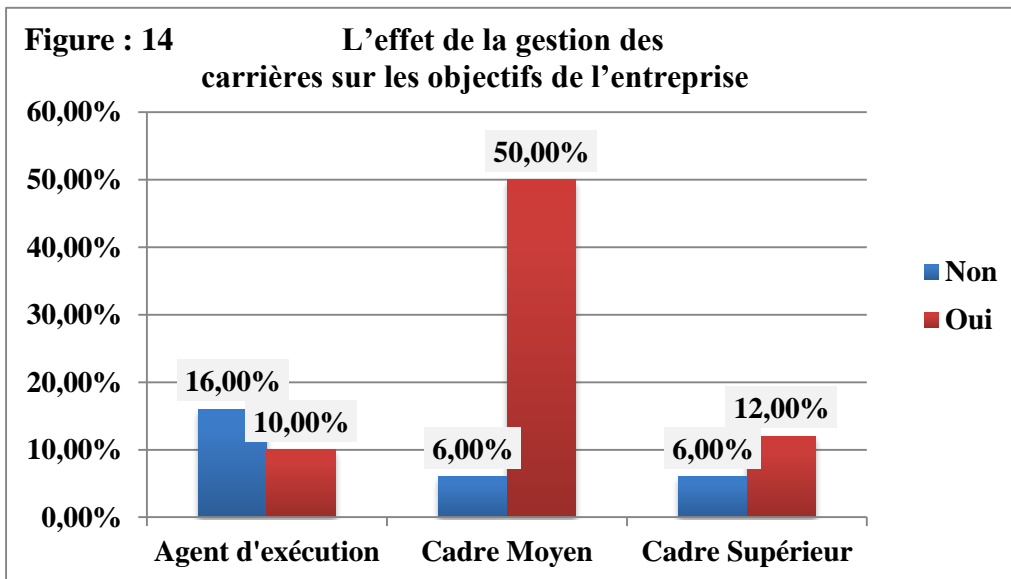
La performance du système de gestion des carrières par rapport aux objectifs de l'entreprise :

Dans le tableau ci-dessous, nous verrons l'impact d'une bonne gestion de carrière sur les objectifs fixés par l'entreprise

Tableau : 18 Les réponses des enquêtés par rapport à une bonne gestion des carrières et les objectifs de l'entreprise.

	Agent d'exécution		Cadre Moyen		Cadre Supérieur		Total Fréquence	Total %
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%		
Non	8	61,54%	3	10,71%	3	33,33%	14	28,00%
Oui	5	38,46%	25	89,29%	6	66,67%	36	72,00%
Total général	13	100,00%	28	100,00%	9	100,00%	50	100,00%

Source : Notre Enquête

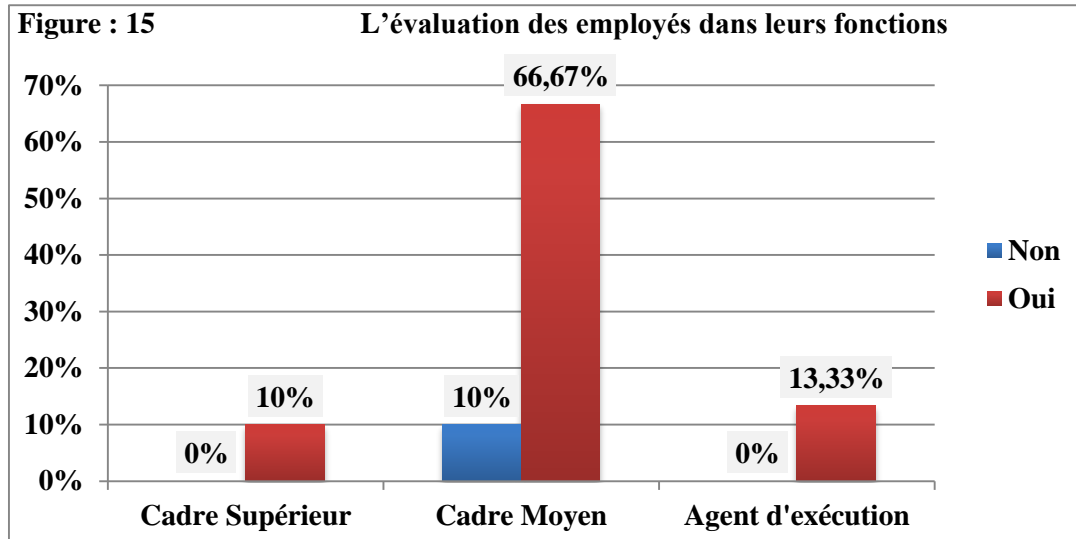


Les résultats recueillis montrent que **72 %** des participants confirment l'impact positif de la stratégie de gestion des carrières sur les objectifs de l'entreprise, contre **28%** des enquêtés répondent que même avec une bonne gestion des carrières les dirigeants ne vont pas atteindre les objectifs fixés en justifiant leurs réponses par la non-clarification des procédures et de la manière dont la gestion des carrières fonctionne.

4. Système d'évaluation de la performance des individus :

L'importance de l'évaluation des employés dans leurs fonctions :

La figure ci-dessous nous présente si c'est important d'être évalué dans ses fonctions

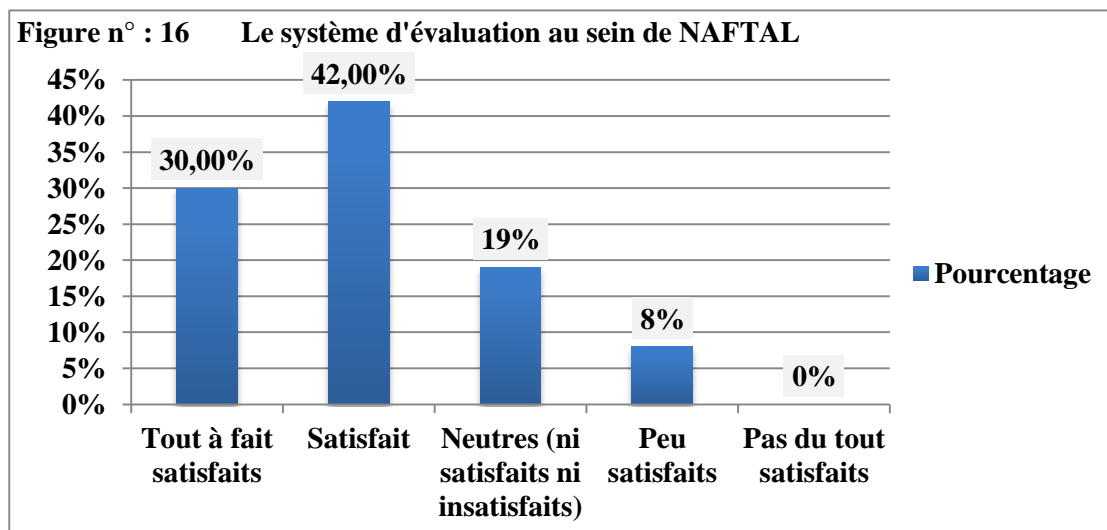


Source : Notre Enquête

Nous relevons que les cadres moyens et agents d'exécution et ainsi que les cadres supérieurs ont répondu positivement avec un pourcentage de **66,67 %** et **13,33 %** et **10 %** successivement. Enfin **10%** des participants des cadres moyens voient que l'évaluation dans leurs fonctions ne leur est d'aucune utilité.

La communication du service d'évaluation des performances auprès des employés :

La figure suivante nous explique si les employés sont au courant de l'existence d'un système d'évaluation des individus et s'il est satisfaisant ou pas.



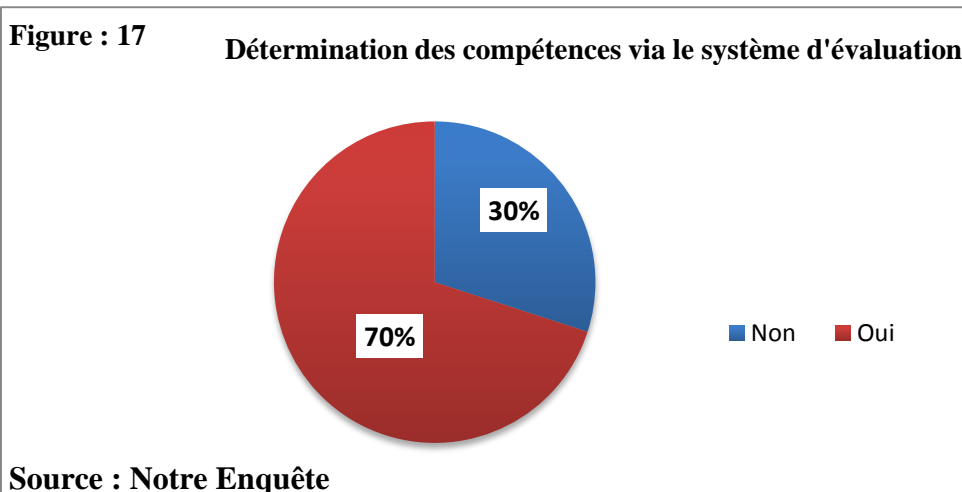
Source : Notre Enquête

Nous remarquons que **72 %** des enquêtés étaient très satisfaits ou satisfaits du système d'évaluation utilisé au sein de cette entreprise contre **19%** qui sont moyennement satisfaits. Enfin, **8 %** seulement qui ont exprimé leur insatisfaction par rapport aux systèmes d'évaluation des performances des individus. Cela va influencer la gestion des ressources humaines négativement, car l'évaluation des performances joue un rôle important dans l'identification des besoins et le développement de la carrière professionnelle de l'employé

Le diagnostic des compétences réelles des employés via le système d'évaluation

La figure ci-dessous nous montre si le système d'évaluation peut vraiment identifier les compétences réelles des employés au sein de NAFTAL DISTRICT GPL

Figure : 17 Détermination des compétences via le système d'évaluation

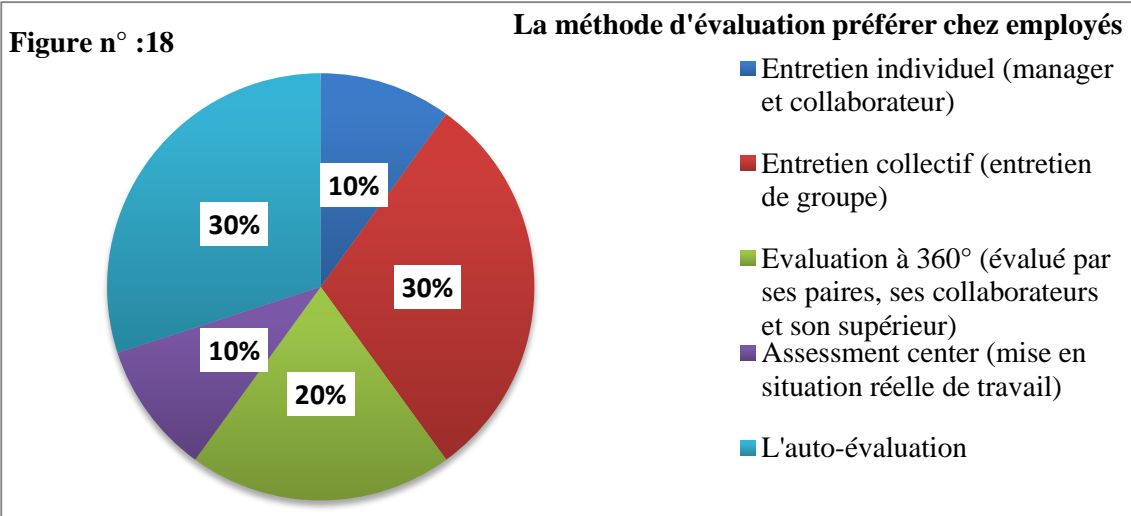


Source : Notre Enquête

D'après les résultats recueillis **70%** des enquêtés pensent que le système d'évaluation aide à déterminer les compétences réelles des employés contre **30%** qui ne le sont pas. Ils trouvent que ce n'est pas le seul outil qui détermine les compétences réelles de l'employé.

La méthode appréciée par les employés dans leur évaluation

La figure suivante révèle la méthode que les employés préfèrent être évalués dans leurs fonctions.



Source : Notre Enquête

Nous constatons que **30 %** des participants optent pour l'entretien collectif, **30%** choisissent l'auto-évaluation comme une meilleure méthode d'évaluation, car cela leur permet

d'exprimer leurs opinions et leurs besoins d'amélioration et de développement à travers de l'auto-évaluation de soit même. **20 %** des enquêtés préfèrent être évalués par ses collaborateurs et son supérieur que d'être évalué par d'autres méthodes. L'entretien individuel et l'assessement centrer vienne en dernière place par une participation **10 %** successivement.

L'évaluation comme un outil de motivation pour les employés :

Le tableau suivant va nous orienter pour répondre à l'effet d'une évaluation positive sur la performance de l'employé.

Tableau : 19 L'effet d'une bonne évaluation sur la performance des employés

	Agent d'exécution		Cadre Moyen		Cadre Supérieur		Total Fréquence	Total %
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%		
Augmentation de primes	3	23,08%	13	46,43%	3	33,33%	19	38,00%
Promotion	5	38,46%	10	35,71%	6	66,67%	21	42,00%
Une meilleure motivation	2	15,38%	2	7,14%		0,00%	4	8,00%
Autonomie dans le travail	3	23,08%	3	10,71%		0,00%	6	12,00%
Total général	13	100,00%	28	100,00%	9	100,00%	50	100,00%

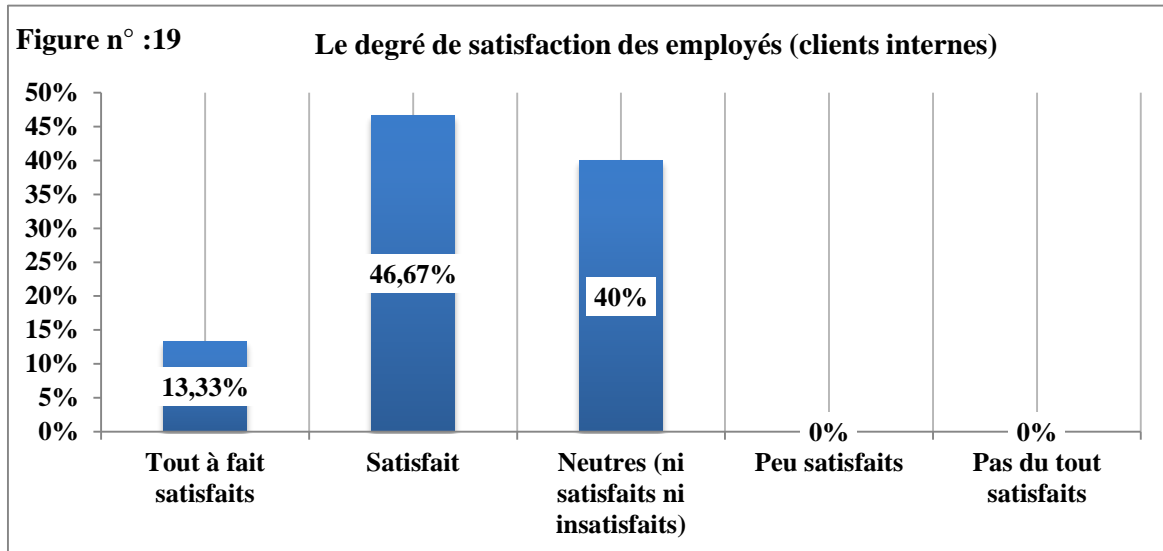
Source : Notre Enquête

Nous constatons que **48 %** des enquêtés préfèrent la promotion des postes et **38 %** des participants optent pour l'augmentation de prime comme un outil de motivation. En dernières places viennent l'autonomie dans le travail et une meilleure motivation d'un taux de participation de **12 %** et **8%** successivement. Cela veut dire que l'employé est performant et motivant seulement dans le côté tangible. Il préfère une augmentation de prime qu'une meilleure motivation ou d'une autonomie dans le travail.

2.3.1.3 La représentation de la performance organisationnelle :

Le degré de satisfaction chez l'employé de l'entreprise :

La figure ci-dessous montre le degré de satisfaction des enquêtés de NAFTAL



Source : Notre Enquête

Nous remarquons que **59 %** des employés de l'entreprise NAFTAL District sont satisfaits contre **40%** qui n'ont pas montré une attitude claire.

3.2 L'absentéisme au sein de l'entreprise NAFTAL :

Le tableau suivant détaille le taux d'absentéisme des employés dans l'entreprise NAFTAL

Tableau : 20 Répartition du degré d'absentéisme dans les différentes catégories socio-professionnelles

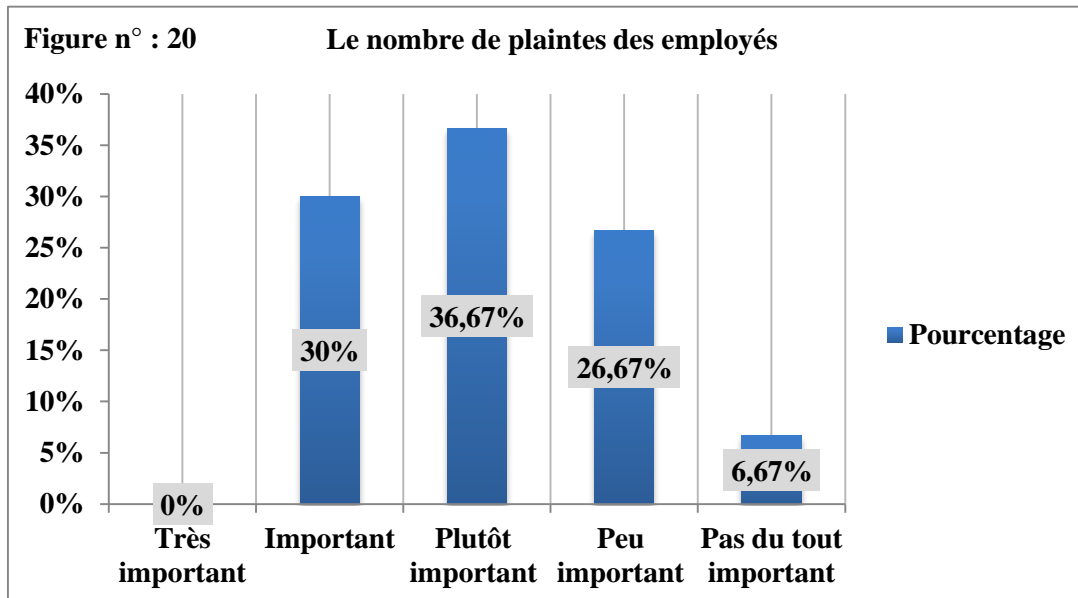
	Agent d'exécution		Cadre Moyen		Cadre Supérieur		Total Fréquence	Total %
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%		
Pas du tout important	11	84,62%	22	78,57%	7	77,78%	40	80%
Peu important	2	15,38%	6	21,43%	2	22,22%	10	20%
Plutôt important		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Important		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Très important		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Total général	13	100,00%	28	100,00%	9	100,00%	50	100,00%

Source : Notre Enquête

L'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL CONSTANTINE utilise un programme de pointage très avancé, donc nous remarquons à travers les réponses des enquêtés que les absences ne sont pas du tout importantes avec une participation de **80 %** et **20%** des employés voient que le taux d'absentéisme est inférieur à la moyenne.

Le nombre de plaintes des employés à NAFTAL DISTRICT GPL :

La figure ci-dessous affiche le degré du nombre de plaintes protégées au sein de l'entreprise par les employés

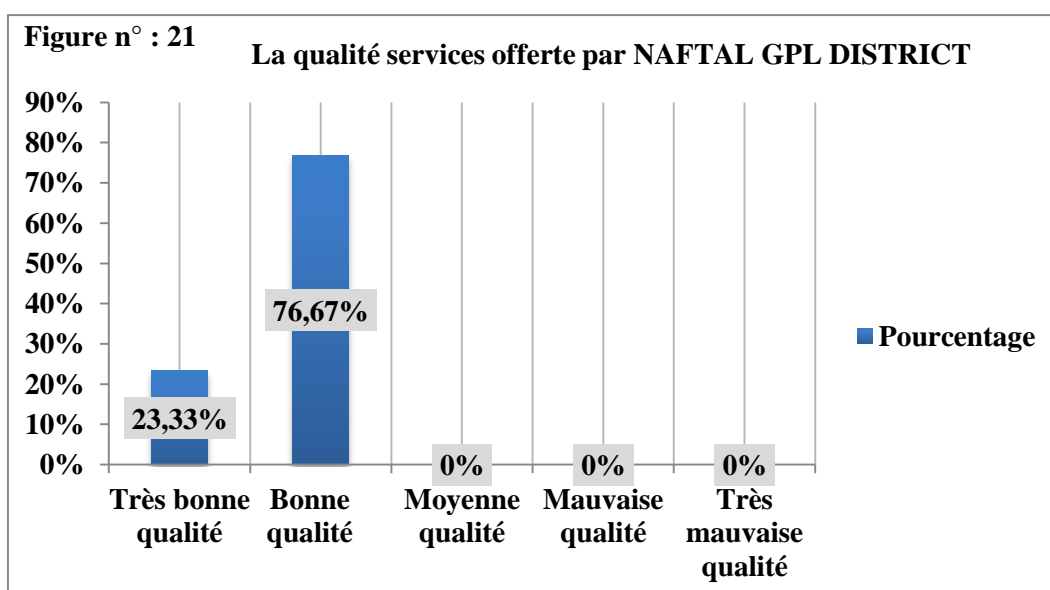


Source : Notre Enquête

Selon l'enquête, nous s'apercevons que le nombre de plaintes des employés est plutôt important d'un taux de **36.67%** suivi par un taux important de **30%**. Toute en sachant que chaque entreprise rencontre des problèmes dans les différents niveaux et secteurs d'exploitations cela ne se traduit pas dans le dysfonctionnement des mécanismes des procédures de travail de l'entreprise.

La qualité de service est perçue par les employés de NAFTAL :

La figure suivante montre la qualité des services aperçus par les employés et dirigeants de l'entreprise

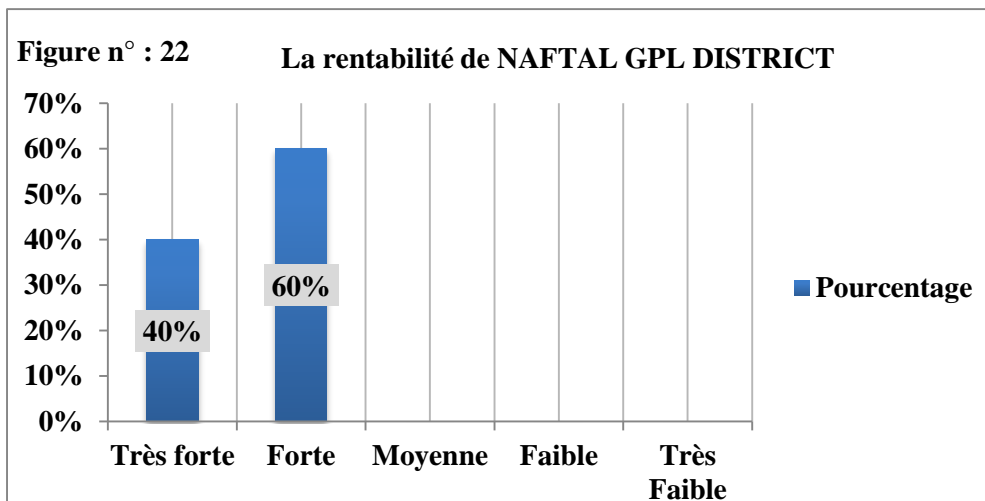


Source : Notre Enquête

Tous les enquêtés considèrent la qualité des services est très bonne ou bonne, cela est grâce à l'acquisition des équipements de technologie avancée et de ses laboratoires et la main d'œuvre qualifiée.

La rentabilité de NAFTAL GPL DISTRICT :

La figure n°22 présent la rentabilité de l'entreprise perçus par les employés

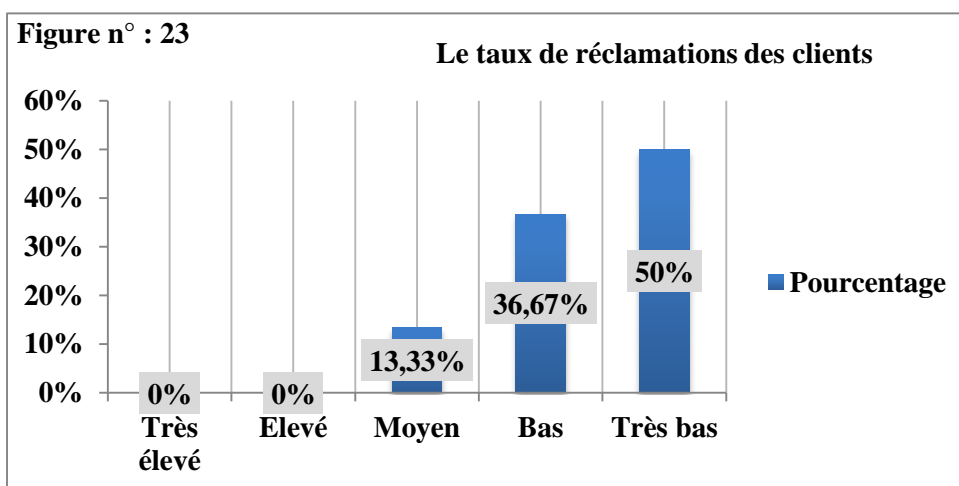


Source : Notre Enquête

La rentabilité de NAFTAL semble être forte, vue le taux de réponses à **100%**, car ça explique sa dominance totale dans le marché de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et lui permet une totalité de la part de marché dans ce secteur rentable.

Les réclamations des clients à propos des services fournis par NAFTAL :

Ci-dessous nous verrons le taux de réclamation des clients envers les services de l'entreprise

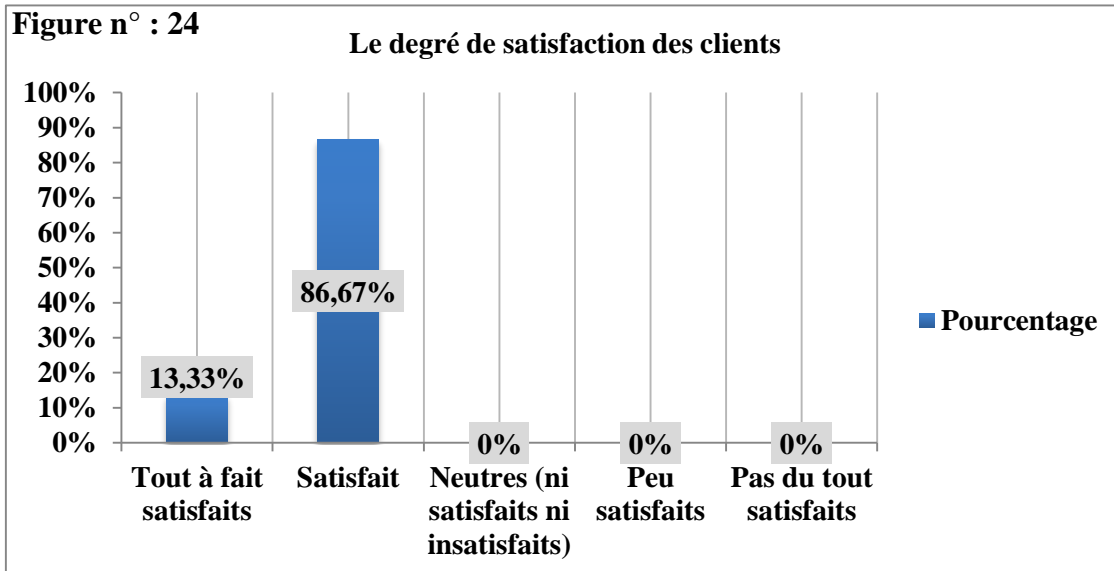


Source : Notre Enquête

Nous constatons que NAFTAL DISTRICT GPL reçoit très peu de réclamation vue le taux très bas de **50 %** avec un taux Bas de **36.76%**. Donc NAFTAL ne se préoccupe pas seulement de rentabiliser son chiffre d'affaires, mais elle se préoccupe à écouter et essayer de résoudre les préoccupations de sa clientèle.

Le degré de satisfaction des clients de NAFTAL :

La figure ci-après montre à combien de degré les clients de l'entreprise sont satisfait de leurs services



Source : Notre Enquête

Nous constatons que le degré de satisfaction des clients est de **86.67%** et d'un degré tout à fait satisfait de **13.33%** vue la qualité des services offerts par NAFTAL qui permet de donner une bonne image sur les services de cette dernière.

2.3.2 Analyse des résultats de l'entretien :

L'entretien s'est déroulé avec le responsable du département des ressources humaines (DRH) avec qui nous avons pu recueillir des réponses sur les différentes pratiques de la GRH que nous étudions au sein de NAFTAL.

Nous avons commencé par le service de formation vue son importance dans l'entreprise à former et ainsi de cadrer les dirigeants, nous avons voulu connaître le responsable qui élabore la politique de formation de NAFTAL, d'après la réponse du DRH, nous constatons que NAFTAL dispose d'un centre de formation à El KHROUB, la politique de formation dépend du centre de formation lui-même ainsi que des responsables de formation au niveau d'Alger.

Cette entreprise adopte une stratégie pour construire sa politique qui dépend du centre de formation à El KHROUB, explique le DRH qu'il suit les instructions descendantes du sommet stratégique pour l'élaboration de la stratégie dans le centre de formation.

Maintenant, si le plan de formation est-il élaboré à partir des objectifs opérationnels de l'entreprise, le responsable des ressources humaines nous répond que d'après son expérience, le plan de formation est bâti qu'après l'identification du besoin en formation et ainsi le bilan des compétences existant dans l'entreprise.

Nous avons voulu savoir si NAFTAL utilise un tableau de bord afin de permettre le suivi administratif ainsi de rendre compte à la direction de l'état d'avancement de la réalisation des orientations politiques de la formation. Evidemment le responsable nous affirme que NAFTAL a un tableau de bord vue l'importance de ce dernier. A l'aide du T.B, elle peut tout

contrôler, car NAFTAL travail sur l'axe commercial et de distribution et de ventes donc l'utilisation des indicateurs de mesures de performance est primordial dans cette entreprise.

Le DRH a développé que dans un programme de formation, ils ne peuvent pas s'attendre à une réussite totale ou d'un échec complet. Donc pour voir si la formation a porté ces fruits, ils le constatent dans l'opérationnel.

Dans cette deuxième phase, le responsable essaye de nous expliquer les procédures de recrutement utilisées, dans un cas classique. Nous constatons que tout dépend du poste à pourvoir, ils commencent d'abord par le tri des CV ensuite par la sélection des profils restant qui sont concernés par la candidature et à la fin, ils leur passent l'entretien sur plusieurs axes selon le poste. Dans un cas d'un recrutement spécifique, ils suivent les mêmes étapes juste dans la dernière étape de l'entretien ils feront un test des connaissances acquises durant le parcours académique.

Lors de la sélection des candidats à l'entreprise NAFTAL dans la plupart des cas les examinateurs utilisent les CV comme critères de sélection.

Dans cet entretien, nous constatons que NAFTAL procède au recrutement interne, car il est plus efficace et il impose une amélioration continue ainsi, il donne une valeur ajoutée à l'entreprise, mais ça ne veut pas dire qu'elle néglige le recrutement externe, il est essentiel lorsque le poste occupé est nouvellement créé.

Après la sélection du candidat vient l'étape de l'accompagnement, nous percevons que le nouveau recrue doit passer par une période d'essai et sera accompagné par son responsable du service. A la fin de cette période un rapport sera établi par son responsable.

Le questionnement continue avec le responsable, si la gestion des carrières est un outil nécessaire pour gérer l'évolution des compétences des salariés, elle nous a permis de comprendre, le suivi et l'amélioration des employés la gestion des carrières leur permette un développement constant dans leurs carrière professionnelle au sein de l'entreprise.

Anticiper les besoins de l'entreprise avec la gestion des carrières, le DRH nous explique que la gestion des carrières joue un rôle important pour déterminer les besoins de l'entreprise et identifier les parcours indicatifs de carrière accessible aux salariés de l'entreprise et mettre en œuvre la politique appropriée.

Une question a été posée au responsable, parmi les pratiques de la GRH comment voyiez-vous la gestion des carrières au sein de votre entreprise ? Nous constatons que malgré son caractère individuel, la gestion de carrière à NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE devra s'appuyer sur plusieurs axes et non pas seulement sur la promotion.

La dernière phase de l'entretien s'est dérouler sur le système d'évaluation des performances des individus au sein de NAFTAL, nous avons voulu savoir la méthode utilisée dans cette entreprise lors de l'évaluation des employés et des dirigeants. Nous remarquons que NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE utilise la grille d'évaluation, car il contient des réponses simples, calcul d'une note facile, rapide dans l'exécution.

Nous constatons dans l'entretien avec le DRH que si l'individu évalué montre une nécessité dans un programme de formation, il sera inscrit et sera accompagné afin de compléter les insuffisances relevées.

Selon l'entretien, nous retenons que l'évaluation est centrée sur les critères de performance et ne va pas seulement permettre de noter l'employé objectivement, mais elle va aussi déterminer les compétences réelles des employés.

D'après notre analyse, toute évaluation bien menée va influencer positivement sur l'employé et elle va lui donner un « plus » dans sa carrière et de continuer à évoluer vers des nouveaux objectifs.

Section 3 : Présentation et discussion des résultats

Cette enquête avait pour but de vérifier comment l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle est-il perçu par les employés de l'entreprise.

Notre échantillon de mesure contenait à la fois des cadres supérieurs, des cadres moyens et agents d'exécutions ce qui nous a permis d'aboutir à des différents résultats. A partir des différences observées dans les réponses des dirigeants et cadres enquêtés, nous constatons que les pratiques de GRH dépendent de la stratégie de l'entreprise plus précisément des objectifs visés par cette dernière. En ce qui concerne notre problématique *Comment l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle est-il perçu par les employés de l'entreprise ?* on peut vérifier cette dernière par les hypothèses suivantes selon un ordre régressif :

Hypothèse n° 1 : La première hypothèse explique que la formation est considérée comme la principale pratique qui a un impact sur la performance organisationnelle, elle est fondamentalement vérifiée vue que l'entreprise NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE consacre 1% du C.A pour le succès du programme de formation afin d'obtenir une bonne rentabilité et l'atteinte des objectifs, d'après les analyses précédentes les employés jugent la formation comme étant un atout stratégique qui contribue aux performances de l'entreprise.

Hypothèse n° 2 : Selon l'analyse des résultats obtenus des enquêtés, la deuxième hypothèse se positionne comme pratique importante d'après les employés. Elle traduit que plus le recrutement est formalisé, plus sa considération par les employés de l'entreprise est liée à la performance organisationnelle. Elle se retrouve totalement validée, car d'après les analyses antérieures les employés de l'entreprise ont déclaré que les procédures de recrutement à NAFTAL sont formalisées et procèdent à plusieurs étapes structurées. Donc il se trouve lié à la performance organisationnelle

Hypothèse n° 4 : Cette hypothèse se positionne en troisième lieu par ordre d'importance, les employés voient que le système d'évaluation est perçu comme une pratique de GRH favorisant la performance organisationnelle de l'entreprise NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE. D'après les résultats analysés, les enquêtés confirment que l'évaluation des salariés est une pratique très significative et importante dans l'atteinte des objectifs fixés, elle est donc confirmée.

Hypothèse n° 3 : Cette hypothèse vient en dernier dans notre classement comme variable partiellement confirmée, car selon les résultats les employés de l'entreprise déclarent que cette pratique n'est pas au-delà de son rendement et trouvent un manque dans son plan de gestion.

D'une manière générale, notre préoccupation principale consistait à vérifier que les employés de l'entreprise perçoivent l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle positivement.

La réponse est **affirmative** puisque les enquêtés affirment que la formation et le recrutement et le système d'évaluation forment les piliers de la gestion des ressources humaines et elles participent comme un facteur principal dans la performance organisationnelle.

Nos hypothèses veulent que différentes pratiques de gestion des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance de l'entreprise elle s'avère supporter par les

résultats obtenus, plusieurs des pratiques étudiées apparaissant clairement associées à une amélioration de la performance organisationnelle.

Toutefois, Notre Enquête nous amène à conclure qu'une entreprise ayant atteint la performance requise, améliore ses pratiques de gestion des ressources humaines en l'occurrence le recrutement et la formation.

Nos résultats, vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres chercheurs, aux effets positifs que peuvent exercer, sur la performance d'entreprises, les pratiques d'analyse des emplois (Lacoursière 2001), d'accueil (Mikkelsen et Folman, 1983), d'évaluation du rendement (Delery et Doty, 1996; Arcand, 2000; Lacoursière, 2001), de formation (Liouville et Bayad, 1995; Patterson et al., 1998).

Le domaine des ressources humaines est très vaste. Nous avons tenté de répondre à une problématique peu explorée, vérifiée que les employés de l'entreprise apercevant l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle positivement au sein de l'entreprise NAFTAL DISCTRICT GPL CONSTANTINE.

Pour se faire, nous avons puisé dans les ressources bibliographiques, afin de cerner théoriquement notre sujet de recherche et bien comprendre les principes de la GRH et ainsi de la performance organisationnelle.

On remarque que les différentes études détaillées précédemment ont démontré que la gestion des ressources humaines (GRH) et la performance organisationnelle étaient positivement liées. Les apports de l'approche par les ressources et l'approche par la performance à la problématique prouvent l'existence de ce lien et confirment que la GRH est concentrée sur performance organisationnelle tant que dans le monde anglo-saxon que dans l'espace francophone. Le concept de performance occupe une place importante en GRH comme en stratégie. Il est analysé à travers deux perspectives : la perspective de la formulation en GRH et la perspective stratégique.

Du point de vue de la gestion de ressources humaines (GRH), la performance organisationnelle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. Elle sert à qualifier et gérer les RH. La relation est ici directe entre la GRH, en tant que pratique de l'entreprise, et performance. Suivant cette perspective, la gestion des ressources humaines concerne la performance organisationnelle au niveau la manière dont les pratiques sont exécutées de façon efficiente et efficace.

Conclusion générale

À l'issue de notre travail de recherche, nous avons essayé de démontrer que les pratiques de la gestion des ressources humaines ont un impact positif sur la performance organisationnelle à travers nos quatre hypothèses ces résultats montrent que *la formation* mesurée respectivement par la proportion des coûts investis et par la proportion d'employés formés et les dimensions de la performance organisationnelle retenues sont la productivité et la rentabilité financière, nous relevons le rapport plus l'entreprise investi dans la formation plus la rentabilité est réalisé et ce qui nous mène à considérer comme la principale pratique de GRH qui a un impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise. Afin que les objectifs de cette dernière soient atteints avec efficacité et efficience.

La deuxième hypothèse, c'était dans le cadre de recrutement, nous avons cité que plus le recrutement est formalisé plus il est lié à la performance organisationnelle. Elle montre que plus le recrutement est formalisé, plus sa considération par les employés de l'entreprise est liée à la performance organisationnelle de NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE.

La troisième hypothèse n'a pas été validée totalement vu la non-existence d'un plan de carrière vu que NAFTAL DISTRICT GPL CONSTANTINE s'appuie sur la promotion dans la gestion des carrières.

La dernière hypothèse s'avère confirmée car le système d'appréciation ou d'évaluation va favoriser la performance organisationnelle d'atteindre les objectifs.

• **Recommandations :**

En finale et d'après les résultats obtenus grâce aux recherches effectuées théoriques et pratiques au sein de l'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL CONSTANTINE. On a pu suggérer quelques recommandations afin d'essayer de corriger les points celles qui semblent être faibles. Vu le temps court et les efforts fournis dans le cadre de recherche ce thème reste très vaste qui a besoin d'autre recherche approfondie et parmi les recommandations importantes :

- ✓ Déterminer les principes de la sélection des candidats et mettre terme aux recrutements des relations personnelles.
- ✓ Clarification et l'annonce de la politique de promotion des postes d'où elle clarifie les conditions requises dans la promotion dans tous les niveaux hiérarchiques.
- ✓ Faire une rotation de poste entre les employés afin d'acquérir des compétences hors la formation.
- ✓ Essayer d'améliorer le plan de carrière en rajoutant d'autre axe non seulement la promotion.
- ✓ Exploiter les avantages des résultats de l'évaluation des individus en leur permettant d'intégrer le programme adéquat au besoin de l'individu.
- ✓ Faire des recherches continue sur les employés pour but d'atteindre les meilleurs moyens de motivation pour qu'elles aient la satisfaction chez tous les employés de l'entreprise.
- ✓ Faire participer les employés à prendre des décisions gestionnaires afin de leur faire savoir leur importance dans la prise de décision.

Notre étude s'est basée sur une méthode qualitative qui permet d'approcher la connaissance du réel à laquelle nous avons été confrontés et qui ne rejette pas l'apport quantitatif, mais qui ne nous procure pas des résultats à caractère objectif contrairement à l'étude quantitative.

En évoquant les limites de notre recherche, celles-ci nous permettent d'ouvrir un certain nombre de prolongements. Ces approfondissements sont d'ordre théorique et méthodologique.

Face à la diversité des pratiques de gestion des ressources humaines, nous avons circonscrit notre étude à quatre dimensions seulement. Nous retiendrons dans nos prochaines recherches, la nécessité d'introduire d'autres variables du management des ressources humaines afin de comprendre les mécanismes d'intervention des variables de « l'environnement interne et externe » sur le style du management à tous les niveaux de la GRH.

D'un point de vue méthodologique, il est nécessaire de faire recours à d'autres méthodes d'analyse à savoir la corrélation à travers des logiciels plus performants afin d'atteindre des résultats plus crédibles pour permettre la généralisation des résultats de cette recherche. En effet, pour améliorer la validité de nos recherches, il est indispensable de les tester sur des échantillons plus représentatifs, plus larges et plus diversifiés.

A travers cette recherche, nous avons remarqué que le capital humain n'est pas valorisé au sein des entreprises privées algériennes, et ce, à cause de l'instabilité dû à la volonté des employés à intégrer le secteur public socialiste. Ce qui pèse sur les entreprises privées qui obéissent à une logique capitaliste d'activer dans une économie socialiste.

Dès lors, il est possible de conclure, de manière générale, que les pratiques de gestion des ressources humaines identifiées semblent avoir un effet positif sur plusieurs aspects de la performance organisationnelle et que la productivité du travail ne repose pas seulement sur les nouvelles technologies et l'augmentation du capital. L'organisation du travail, en général, et ces pratiques en particulier, aideront également l'Algérie à relever les nouveaux défis auxquels elle est confrontée dans un environnement économique mondial de plus en plus compétitif.

Bibliographie

Bibliographie :

A. Les ouvrages :

- BARRAUD (J), et autres, « *Fonction ressources humaines* », Edition, Dunod, Paris, 2000.
- BESSEYRE (H), « *Typologie* », Edition Eyrolles, Paris, 2003.
- BÉLANGER (L), « La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines, dans *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville », Gaëtan Morin Éditeur, 1993.
- BOURNOIS (F), « *Gestion des ressources humaines*», Paris, Edition, Economica, 2004.
- CADIN (L), « *Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie* », Paris, Edition, Dunod, 1997.
- CADIN (L), GUERIN (F) et PIGEYRE (F), « *Gestion des ressources humaines* » Edition, Dunod, 2007.
- CAMPBELL (J.P), « *On the Nature of Organizational Effectiveness* », in P.S, Edition, New Perspective on Organizational Effectiveness, San Francisco, Josse Bass, 1977.
- CITEAU (J-P), « *Gestion Des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques* », édition ARMANDCOLIN, Paris 1997.
- DUNLOP (J. T), « *Industrial Relation System*», New York, Edition, H. Holt, 1958.
- ELTON (M), « *The Human Problems of an Industrial Civilisation* », New York, Edition, Macmillan, 1933.
- TAYLOR (F.W), « *The Principles of Scientific Management* », 1911.
- FITZGERALD (L), BRIGNALL (T. J), JONNSTON (R) et SILVESTRO (R), « *Performance Measurement in Service Businesses*». Edition, Management Accounting, Vo1.69, No.10, 1991.
- GOSSELIN (A), « *Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines Gestion*», vol. 22, n° 2, 1996.
- HENRI (J.F), « Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap». *Managerial Finance*, Vol.30, No.6,2004
- HATCH (M. J), « *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples* » Trad. de la 1^{ère} édition anglaise par Christine Delhaye. Paris: De Boeck université, 1997.
- KAPLAN (R.S) et NORTON (D.P), « *Le tableau de bord prospectif* » Éditions d'organisation, Paris, 1996.
- KEEGAN (D.P), EILER (R.G) et JONES (C.R) « *Are your performance measures obsolete?* ». Edition, Management Accounting, Vol. 70, No 12, N.Y, 1989.
- KRAVETZ et DENIS (J), « *The Human Resource Revolution: Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Success* », Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.
- LOUART (P), « *Gestion des ressources humaine* »,s, Edition, Eyrolles, Paris, 1994.
- LOUART(P), « *Enjeux et mesures d'une GRH performante* », Edition, Economica, Paris1996.
- LOUARN (J.Y) et WILLS (Y), « *L'évaluation de la gestion des ressources humaines* », Éditions Liaisons, Paris, 2001.
- MORIN (E.M), SAVOIE (A), et BEADIN (G) « *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures* », Edition Gaëtan Morin, Montréal, 1994.
- MINTZBERG(H), « *Les organisation ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue* », Edition *Gestion*, vol. 12, n° 4, Paris, 1987.

- MURDICK, ROBERT (G) et ROSS, JOEL (E), «*Information Systems of Modern Management*», Edition, Prentice-Hall, N.Y, 1975.
- PLANE (J-M), «*La gestion des ressources humaines*», Edition, Flammarion, 2000.
- SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres, «*gestion des ressources humaines* », Edition, Boeck université, Vol°2, Montréal, 2001.
- ST-ONGE (S), AUDET (M), HAINES (V) et PETIT (A), «*Gestion des ressource humaines.* », Edition, Gaëtan Morin, 1998.
- VOYER (P) «*Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* » Presses de l'université du Québec, Canada, 2000.
- VIARGUES (J-L), «*Manager les hommes* », Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- WEBB, SYDNEY et BEATRICE, «*The History of Trade Unionism.* » , Edition, Longmans Green, New York, 1920.

B. Les articles :

- ATKIOSON (A. A), WATERHOUSE (J. H) et WELLS (R. B), «*Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale* » l'expansion Management Review, 1997.
- ATKIOSON (A. A), WATERHOUSE (J. H) et WELLS (R. B), «*stakeholder approach to strategie performance measurement* » Sloan Management Review, 38 (3), 1997.
- BARNEY (J. B), «Firm resources and sustained competitive advantage», Journal of Management, 1991.
- BOULIANNE (E), «*Vers une validation du construit performance organisationnelle* », Philosophiae Doctor en administration, Université de Montréal, Montréal, 2000.
- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1.
- GIMZAUSKIENE (E) et VALANCIENE (L), «*Integrated framework of performance measure system development*», Economies and management, 2011.
- KAPLAN (R. S) et NORTON (D. P), *Putting The Balanced Scocard to Work*. Harvard Business Review, 71 (5), 1993.
- NEELY (A), ADAMS (C) et KENNERLEY (M), «*The performance prism*», London-Great Britain: Pretince Hall Financial Times, 2000.
- PETIT (A), «*Émergence des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines* » le cadre théorique. Document 90-4, Université de Sherbrooke., 1990.
- Revue de gestion des ressources humaines n°82 décembre 2011.
- ROUSSEAU et LABBE, «*Performance et travail dans l'entreprise : le poids des indicateurs de gestion* », Revue Personnel, n° 432, 2002.
- SCSHWAB (D. P), «*Construct validity ln organizational behavior*», *Research in Organizational Behavior*, 21, 1980.
- STEERS (R.M), «*Organizational Effectiveness: A Behavioural View*», Santa Monica, Calif, Goodyear Publishing Company, 1977.
- 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME Montpellier : Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH? Le 27, 28 et 29 Octobre 2004.

C. Les travaux universitaires:

- ASMANI (A), « *La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne : Cas de l'ENIEM* » En vue de l'obtention du diplôme de magister en Sciences Economiques, option: Management des Entreprises, UMMTO, 2011.
- JALETTE (P), « *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : Le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec* », Thèse présenté à la faculté des études supérieures de l'Université de Montréal, École des relations industrielles, 1997.
- RICHARD (L), « *Impact de certaines pratiques stratégiques de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des* » Comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME, Université de CANADA Québec, 2003.

D. Les sites web :

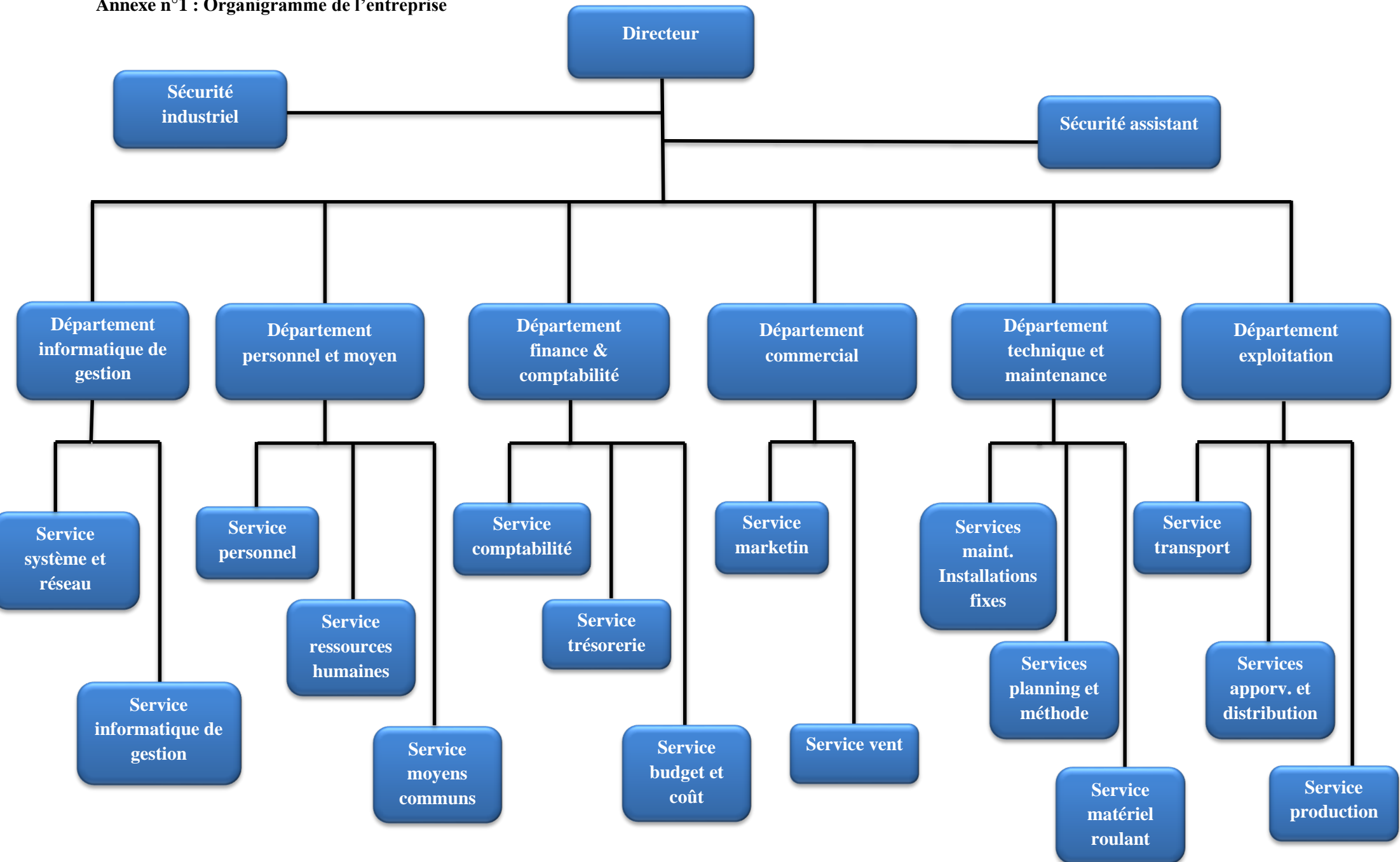
- <http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/politiques-rh/pratiques-de-gestion-des-rh>, consulté le : 01mars à 12h46
- <http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/guide-de-gestion-des-ressources-humaines>, consulté le 01 mars 2016 à 12 :01.
- http://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08 consulter le 24/04/2016 à 18 :06

Annexes

Listes des annexes :

N°	Titre
1	Organigramme
2	Questionnaire
3	Questions d'entretien
4	Ecoute client 1
5	Ecoute client 2
6	Traitement des réclamations clients 1
7	Traitement des réclamations clients 2
8	Formation
9	Processus maitrise des ressources humaines
10	Recrutement
11	Revue des exigences client GPL
12	Synthèse des visites clients
13	Registre commande client
14	Rapport enquête satisfaction des clients
15	Programme des visites clients
16	Planning enquête satisfaction des clients

Annexe n°1 : Organigramme de l'entreprise



Annexe n°2 :

QUESTIONNAIRE :

Tout d'abord, nous tenons à remercier vivement le personnel et les responsables de la société **NAFTAL GPL DISTRICT CONSTANTINE** qui ont participé à la réussite et à réalisation de ce questionnaire.

Ce dernier traite *l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle*. Afin de savoir le degré d'organisation chez **NAFTAL GPL DISTRICT** et pour cela on vous prie de bien répondre à ces questions suivantes

Note : Cette grille de questionnaire est dans un but purement académique et professionnel. Les informations issues de ce questionnaire resteront strictement confidentielles et leur exploitation sera faite dans l'anonymat

Partie 1 : informations générales

1. Etat civil

Sexe :

Masculin

Féminin

2. Tranche d'âge

Moins de 25 ans Entre 25 – 30 30ans-35ans

35 ans -40 ans 40 ans-45 ans 45 ans-50ans

50 ans -55 ans 55 ans -60 ans Plus de 60 ans

3. Catégorie Socio-professionnelle

Quelle est votre catégorie professionnelle ?

Cadre supérieur cadre moyen agent d'exécution

4. Quelle est la nature de votre contrat ?

- a. CDI
- b. CDD
- c. Stagiaire
- d. Contrat à l'essai

Partie 2 : les pratiques de gestion des ressources humaines

Ce questionnaire est lié à des pratiques de ressources humaines destiné aux employeurs, managers.

1. La formation :

1.1 Avez-vous été dans un programme de formation :

Oui
Non


Si Oui, le type de formation :

1.2 Quelles sont les objectifs attendus de la formation ?

Perfectionnement
Reconversion
Intégration des nouveaux recrutés
Adaptation aux nouvelles technologies
Autres (à préciser) :


1.3 L'utilisation de programmes de formation spécifiques permettant aux employés d'être efficace, quel est le degré ?

Très Faible Faible Moyen Fort Très Fort



1.4 Dans un programme de formation précédant avez-vous été satisfait lors de la formation déroulé

Très Faible Faible Moyen Fort Très Fort



1.5 Une stratégie de formation aux cadres dirigeants et aux employés permettre-t-elle d'améliorer la performance des ouvriers ?

Oui
Non

Pourquoi :

2. Le recrutement :

2.1 À votre avis le recours au recrutement externe est- il une activité essentielle pour NAFTAL GPL DISTRICT ?

Oui

Non

Pourquoi :

2.2 Selon vous, quel est le modèle de recrutement le plus efficace ?

Le recrutement externe

Le recrutement interne

Les deux (à la fois)

Pourquoi :

.....

2.3 Quelle est le contrat de recrutement le plus utilisé par NAFTAL GPL DISTRICT ?

Contrat à durée déterminée (CDD)

Contrat à durée indéterminée (CDI)

2.4 Quels sont les critères les plus importants dans la sélection d'un candidat ?

Le CV

La motivation

L'expérience professionnelle

Relations personnelles

Diplômes obtenus

Autres :

2.5 Est-ce-que une bonne politique de recrutement pour NAFTAL GPL DISTRICT va-t-elle lui permettre d'être performante dans ses activités ?

Oui

Non

Pourquoi :

3. La gestion des carrières :

3.1 Etes-vous informé de l'existence d'un service qui s'occupe de la gestion des carrières du Personnel ?

Oui

Non

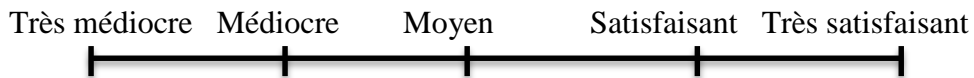
Si Non pourquoi :

3.2 Etes-vous informé de la procédure (manière) de gestion des carrières du personnel de NAFTAL GPL DISTRICT ?

Oui

Non

3.3 Que pensez-vous du système de gestion des carrières mis en place dans NAFTAL GPL DISTRICT ?



3.4 Ce système est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Oui

Non

Pourquoi :

3.5 Est-ce que une bonne gestion des carrières permettre-t-elle aux dirigeants d'atteindre les objectifs visés au court et long terme ?

Oui

Non

Pourquoi :

4. Système d'évaluation de la performance des individus :

4.1 Pensez-vous qu'il soit important de vous évaluer dans vos fonctions ?

Oui

Non

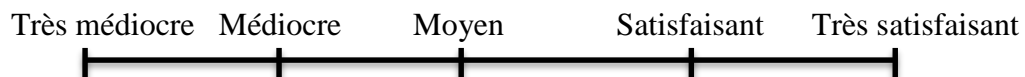
Pourquoi :

4.2 Connaissez-vous le système d'évaluation en vigueur au sein de NAFTAL GPL DISTRICT ?

Oui

Non

Si Oui, quel est le niveau de satisfaction ?



4.3 Pensez-vous que le système d'évaluation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés ?

Oui

Non

Si Non Pourquoi :

4.4 Selon quelle méthode d'évaluation aimeriez-vous être évalué ?(Une seule réponse)

Entretien individuel (manager et collaborateur)

- Entretien collectif (entretien de groupe)
- Evaluation à 360° (évalué par ses pairs, ses collaborateurs et son supérieur)
- Assessment center (mise en situation réelle de travail)
- L'auto-évaluation
- Autres (à préciser) :

4.5 Que pensez-vous qu'une évaluation positive ou une bonne notation ait comme implication sur votre performance et votre motivation ? (choisir une seule des propositions)

- Augmentation de primes
- Promotion
- Une meilleure motivation
- Autonomie dans le travail
- Autres (à préciser) :

Partie 3 : Performance organisationnelle

Note : Les questions suivantes sont basé sur des indicateurs de la performance organisationnelles qui nous permet de validé nos hypothèses.

1.1 Le degré de satisfaction des employés (clients interne) ?

- Tout à fait satisfaits
- Satisfait
- Neutres (ni satisfaits ni insatisfaits)
- Peu satisfaits
- Pas du tout satisfaits

1.2 Le taux d'absentéisme de vos employés ?

- Très important
- Important
- Plutôt important
- Peu important
- Pas du tout important

1.3 Le nombre de plaintes des employés ?

- Très important
- Important
- Plutôt important
- Peu important
- Pas du tout important

1.4 Quelle est la qualité services offerte par NAFTAL GPL DISTRICT ?

- Très bonne qualité
- Bonne qualité
- Moyenne qualité
- Mauvaise qualité
- Très mauvaise qualité

1.5 Comment est la rentabilité de NAFTAL GPL DISTRICT ?

- Très forte
- Forte
- Moyenne
- Faible
- Très faible

1.6 D'après vous quelle est le taux de réclamations des clients ?

- Très élevé
- Elevé
- Moyen
- Bas
- Très bas

1.7 Le degré de satisfaction de vos clients ?

- Tout à fait satisfaits
- Satisfait
- Neutres (ni satisfaits ni insatisfaits)
- Peu satisfaits
- Pas du tout satisfaits

Annexe n°3 : Questions d'entretien

Entretien avec le DRH :

La formation :

Q1- Chez **NAFTAL GPL DISTRICT** qui élabore la politique de formation de votre entreprise ?

Q2- Quelle stratégie adoptez-vous pour construire votre politique de formation ?

Q3- Peut-on dire que le plan de formation est monté à partir des objectifs opérationnels de l'entreprise ?

Q4- Disposez-vous d'un tableau de bord vous permettant, au-delà du suivi administratif de rendre compte à la direction de l'état d'avancement de la réalisation des orientations politiques de la formation ?

Q5- Quels sont les référentiels que vous utilisez pour dire qu'une formation est réussie ou a été un échec ?

Le recrutement :

Q1- Pouvez-vous m'expliquer la procédure de recrutement que vous utilisez dans les cas classiques ?

Q2- Pouvez-vous m'expliquer la procédure de recrutement que vous utilisez dans le cadre de recrutement de profils spécifiques ? (C'est-à-dire nécessitant une qualification spécifique, des permis, des habilitations ?)

Q3- Quelles sont les critères de sélection que vous utilisez lors des recrutements afin de choisir le profil adéquat au besoin de l'entreprise ?

Q4- Pouvez-vous m'expliquer si l'entreprise procède beaucoup plus au recrutement interne au recrutement externe ? Est quel avantage tirer de ce recrutement ?

Q5- Après la sélection du profil demandé comment sera l'étape de l'accompagnement ?

La gestion des carrières :

Q1- Pensez-vous que la gestion des carrières est un outil nécessaire pour gérer l'évolution des compétences des salariés ?

Q2- Comment peut-on anticiper les besoins de l'entreprise avec la gestion des carrières ?

Q3- Parmi les pratiques de la GRH comment voyais vous la gestion des carrières au sein de votre entreprise ?

Système d'évaluation de la performance des individus :

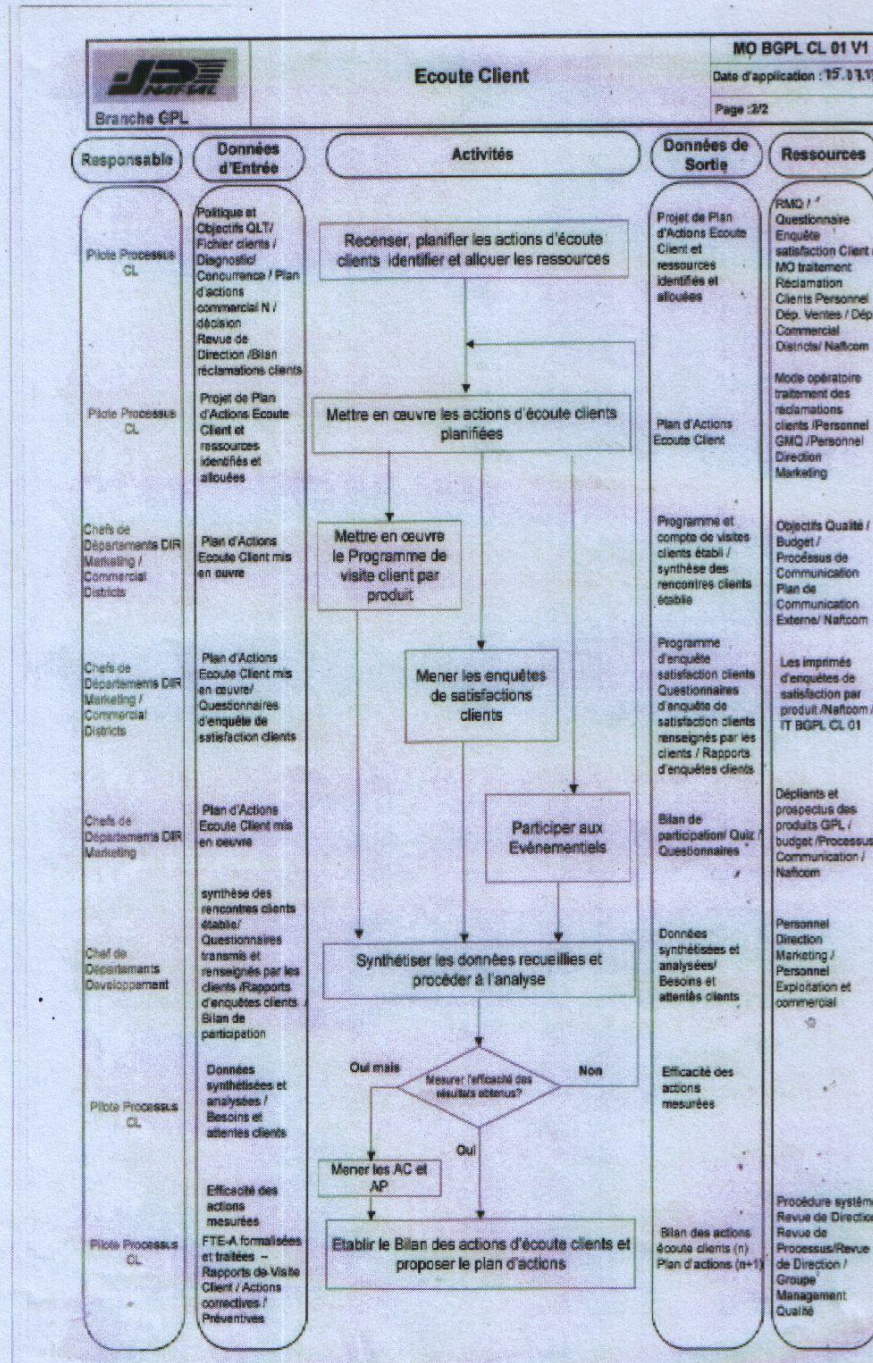
Q1- Selon quelle méthode vous évaluer le personnel de l'entreprise ?


Q2- Selon vous, l'évaluation du personnel est-elle suivie de mesures ou d'actions afin de pallier aux insuffisances relevées lors de l'appréciation du personnel ?

Q3- L'adoption d'une méthode d'évaluation centrée sur des critères de performance permettrait-elle de noter plus objectivement les employés ?

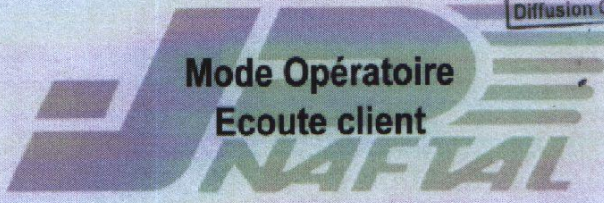
Q4- Croyez-vous qu'une évaluation bien menée, orientée et conçue peut influencer significativement la motivation des employés ?

Annexe n°4 : Ecoute client 1



 Branche GPL	Mode Opérateur Ecoute client	MO BGPL CL 01 V1
		Date d'application : 15 . 01 . 13
		Page 1 sur 2





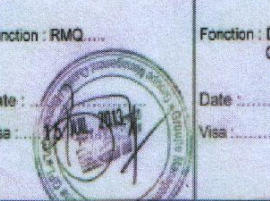

NAFTAL- BRANCHE GPL



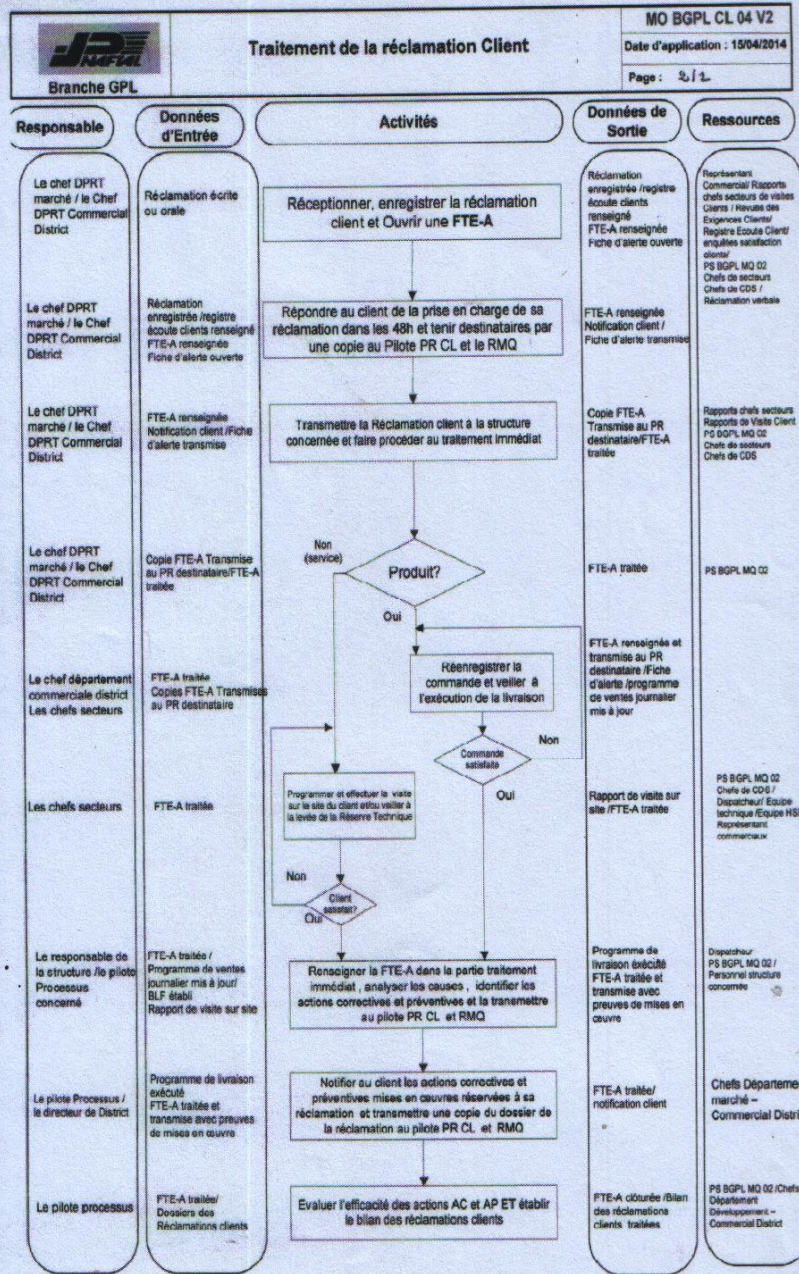
**Mode Opérateur
Ecoute client**


Groupe Management Qualité
 Branche GPL
Diffusion Contrôlée

Tableau de suivi des modifications		
Version	Date	Motif
V1	15 . 01 . 13	Création du Document Qualité dans le cadre de la mise en place du Système de Management de la Qualité

Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom : REMINI	Nom : BOUKHALFA...	Nom : MESMOUS...
Prénom : LAHCENE	Prénom : Karima.....	Prénom : Noureddine....
Fonction : Directeur Marketing	Fonction : RMQ.....	Fonction : Directeur de la Branche GPL
Date : 	Date : 	Date : 15 JUN 2013 
Visa : 	Visa : 	Visa : 

Annexe n°6 : Traitement de la réclamation client 1



 Branche GPL	Mode Opérateur Traitement des réclamations client	MO BGPL CL 04 V2 Date d'application : 15/04/2014
		Page 3 sur 2

NAFTAL- BRANCHE GPL

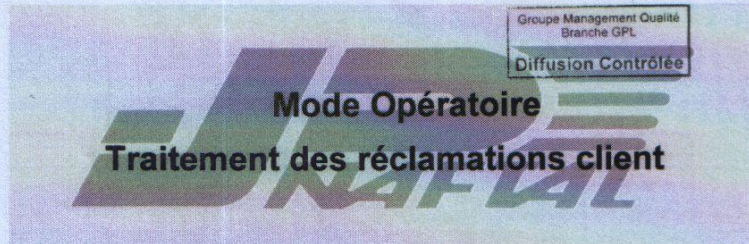
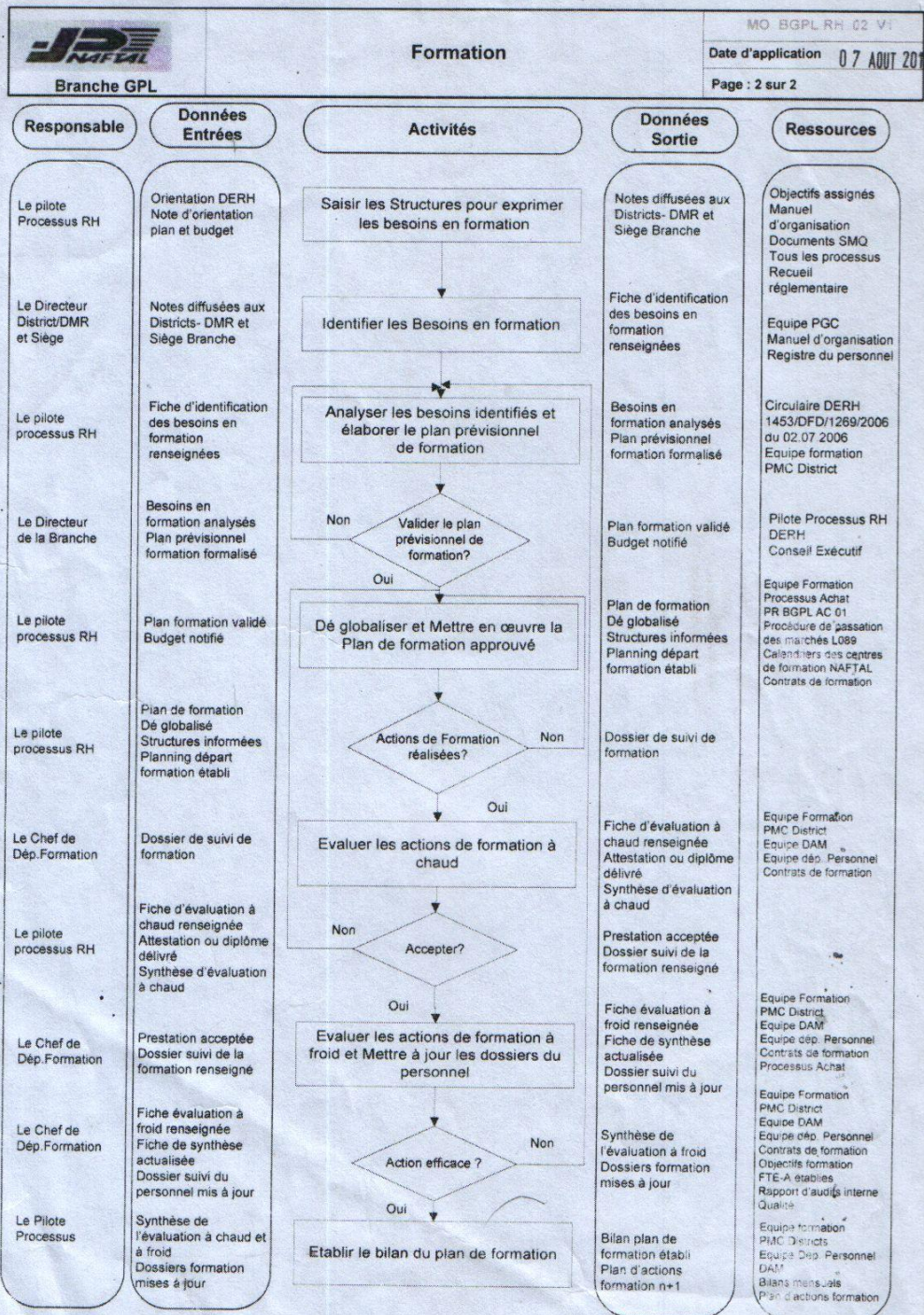


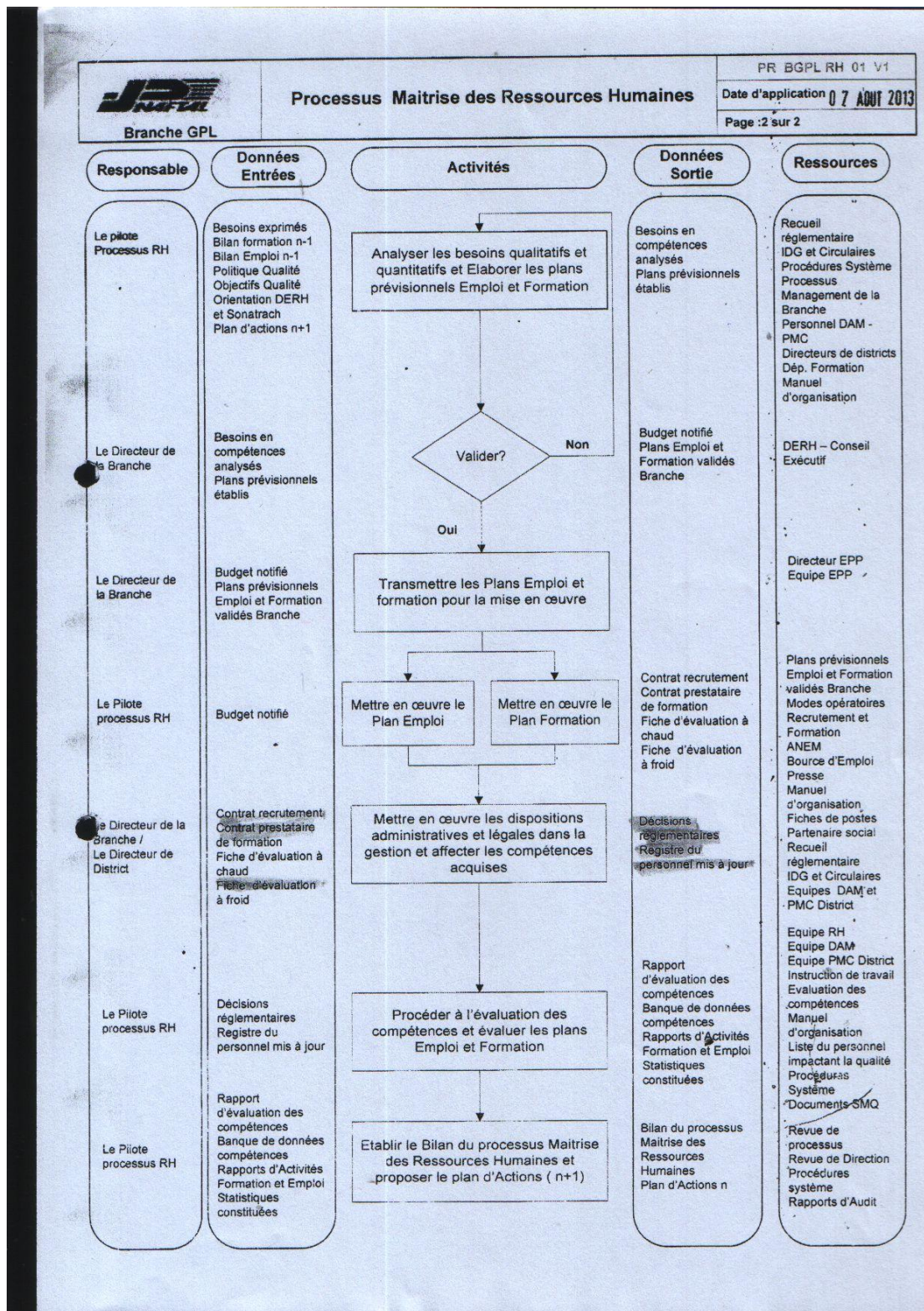
Tableau de suivi des modifications		
Version	Date	Motif
V1	15/07/2013	Création du Document Qualité dans le cadre de la mise en place du Système de Management de la Qualité
V2	15/04/2014	Modification des responsabilités et rajout des Enregistrements

Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom : Remini...	Nom : Boukhia L.F.	Nom : Mesmous...
Prénom : Lahcene	Prénom : Karima.....	Prénom : Nour-Eddine....
Fonction : Directeur Marketing	Fonction : RMQ.....	Fonction : Directeur de la Branche GPL
Date : ...14...04...2014	Date : ...15...04...2014	Date : ...15...04...2014
Visa : Pour la Branche de travail Décision N° 13/13	Visa : Groupe Management Qualité	Visa : BRANCHE GPL

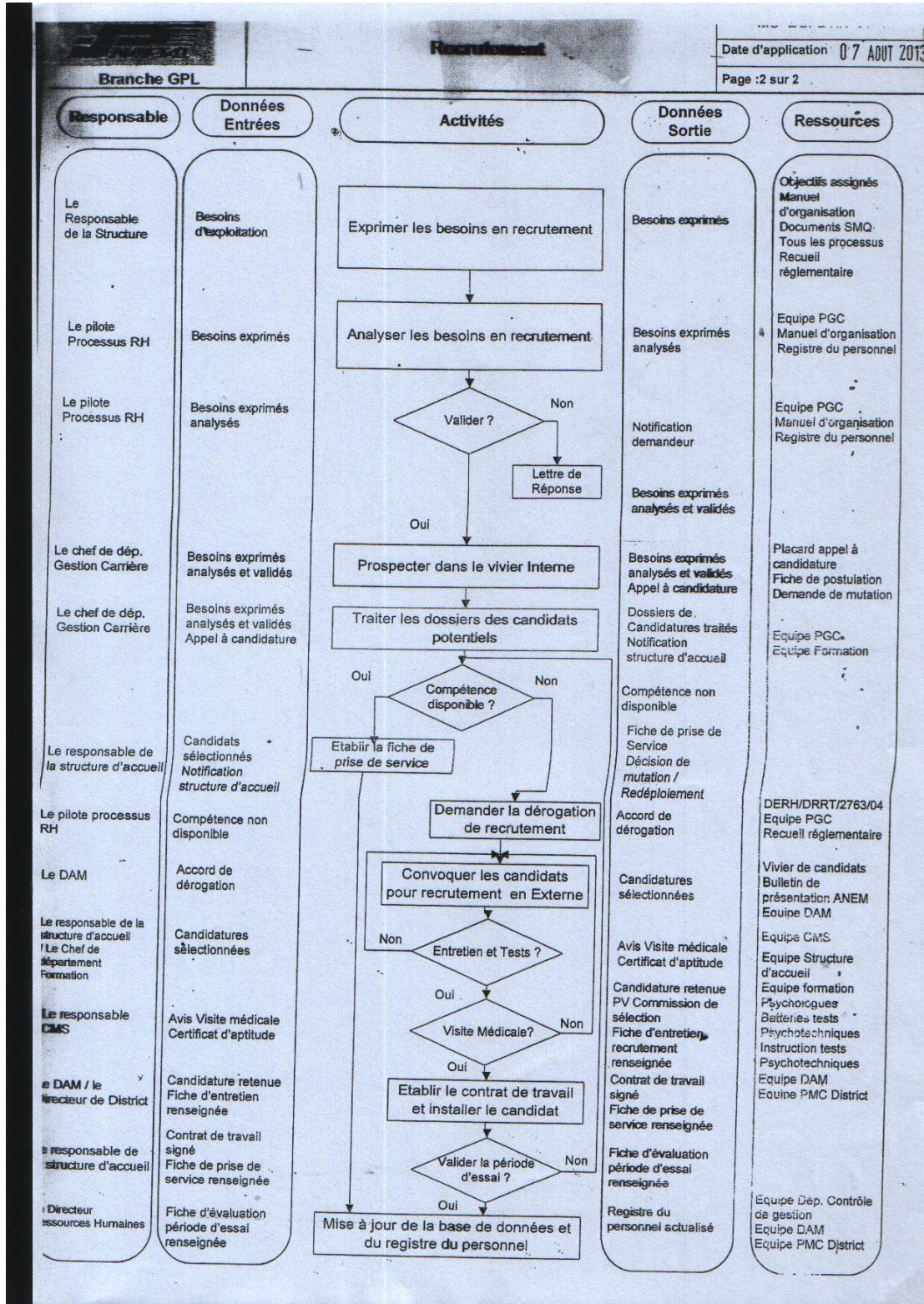
Annexe n°8 : Formation



Annexe n°9 : Processus maitrise des RH



Annexe n°10 : Recrutement



Annexe n°11 : Revue des exigences client GPL


	Revue des exigences client GPL "Reseau"	EQ BGPL CL 19 V1																				
Branche GPL		Date d'application:																				
		Page 1/1																				
District GPL: / CDS.....																						
N:...../20....																						
Volet réservé a la structure commerciale																						
Confirmation des exigences client relatives au produit	Identification du client																					
	Nom ou raison sociale :	CODE:																				
	Adresse :																					
	Type :	GD <input type="checkbox"/> PVO <input type="checkbox"/> PVS <input type="checkbox"/> PVA <input type="checkbox"/> RD/GPL <input type="checkbox"/> AUTO-RAV <input type="checkbox"/> ASR <input type="checkbox"/>																				
	Mode de paiement :	éspec <input type="checkbox"/> avance <input type="checkbox"/> chèque <input type="checkbox"/> commercial																				
	Distance :Km																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Produit</th> <th style="width: 35%;">Quantité: journalière / mensuelle</th> <th style="width: 15%;">Stock outil</th> <th style="width: 35%;">Fréquence de livraison</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1) B13Kg <input type="checkbox"/></td> <td><input type="text"/></td> <td>B13</td> <td>chaque jour <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }</td> </tr> <tr> <td>(2) B06Kg <input type="checkbox"/></td> <td><input type="text"/></td> <td>B06</td> <td>1fois /2 Jours <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }</td> </tr> <tr> <td>(3) B03Kg <input type="checkbox"/></td> <td><input type="text"/></td> <td>B03</td> <td>1fois /3 Jours <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }</td> </tr> <tr> <td>(4) GPL/C <input type="checkbox"/></td> <td><input type="text"/></td> <td>L</td> <td>1fois/..... <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }</td> </tr> </tbody> </table>		Produit	Quantité: journalière / mensuelle	Stock outil	Fréquence de livraison	(1) B13Kg <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	B13	chaque jour <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }	(2) B06Kg <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	B06	1fois /2 Jours <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }	(3) B03Kg <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	B03	1fois /3 Jours <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }	(4) GPL/C <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	L	1fois/..... <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }
	Produit	Quantité: journalière / mensuelle	Stock outil	Fréquence de livraison																		
	(1) B13Kg <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	B13	chaque jour <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }																		
	(2) B06Kg <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	B06	1fois /2 Jours <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }																		
(3) B03Kg <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	B03	1fois /3 Jours <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }																			
(4) GPL/C <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	L	1fois/..... <input type="checkbox"/> { 1 2 3 4 }																			
NB : Fréquence de livraison : Marquer par un cercle le numéro adéquat au produit exigé																						
Visa du Commerciale:		Visa du Client:																				
Confirmation des commandes et offres produit	Volet réservé au représentant commercial du C.D.S																					
	N°:Commande:/20.. Date:...../...../....																					
	Produit	Quantité	Delais																			
	B13Kg <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	-----																			
	B06Kg <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	-----																			
	B03Kg <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	-----																			
	GPL/C <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	-----																			
	NOTE :																					
																					
																					
Volet réservé à l'exploitation (Dispatcheur)																						
1 Commande honorée <input type="checkbox"/>																						
Moyens	Code/Nom chauff	Code Camion																				
NAFTAL <input type="checkbox"/>	-----	-----																				
RD/GPL <input type="checkbox"/>	-----	-----																				
AUTO-RAV <input type="checkbox"/>	-----	-----																				
2 Commande non honorée <input type="checkbox"/>																						
Motif :																						
.....																						
.....																						
Actions entreprises:																						
FTE-A N°:																						
FTE-A N°:																						
FTE-A N°:																						
2 : Spécifier au verso ce qui entrave le bon déroulement de la livraison																						
SIGNATAIRES																						
Représentant Commercial	Structure Exploitation	Chef de C.D.S																				
Nom :	Nom :	Nom :																				
Fonction:	Fonction:	Fonction:																				
Date:	Date:	Date:																				

Table des matières :

Dédicace

Remerciement

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé

Abstract

Mots clés

Introduction générale.....	A
Chapitre I : La fonction GRH et son développement.....	1
Introduction.....	2
Section 1 : Définition et objectifs de la GRH.....	3
1.1 Définition de la gestion des ressources humaines (GRH)	3
1.1.1 Les éléments constitutifs de la GRH.....	4
1.1.2 Dimensions et attributions de la gestion des Ressources humaines.....	4
1.2 Objectifs de la GRH.....	6
Section 2 : Les pratiques de la GRH.....	8
2 Les pratiques de base de la GRH.....	8
2.1 La gestion prévisionnelle.....	8
2.2 Le recrutement.....	9
2.2.1 Définition.....	9
2.2.2 Les objectifs du recrutement.....	9
2.3 La formation.....	9
2.4 La gestion des carrières	9
2.4.1 L'importance de la gestion des carrières.....	9
2.5 L'évaluation des performances.....	10
2.5.1 Les objectifs de l'évaluation.....	10
2.6 La rémunération.....	10
2.6.1 Equitable.....	10
2.6.2 Compétitive.....	10
2.6.3 Stimulante.....	10
2.6.4 Flexible.....	10
2.6.5 Les objectifs de la rémunération.....	11
Section 3 : L'évolution de la GRH.....	12
3.1 L'écart entre la gestion des ressources humaines dans ses origines et dans l'état actuel.....	12

3.1.1 Le développement au cours des siècles.....	13
3.2 Les étapes principales de l'évolution la Gestion des ressources humaines.....	14
3.2.1 L'étape de la révolution industrielle et les problèmes liées au facteur humain.....	15
3.2.2 Les courants de pensée provenant de problèmes issus de l'époque de la révolution industrielle.....	15
3.2.2.1 L'étape du Taylorisme ou l'organisation scientifique du travail.....	15
3.2.2.2 La psychologie industrielle et le mouvement des relations humaines.....	16
3.2.2.3 L'approche institutionnelle ou l'émergence des syndicats et du droit du travail.....	17
3.3 Les approches modernes en matière de la gestion des ressources humaines.....	18
3.3.1 L'approche systémique.....	18
3.3.2 L'approche stratégique.....	19
Section 4 : La dimension stratégique des ressources humaines.....	21
4.1 Planification et management stratégique des ressources humaines.....	21
4.2 Le positionnement stratégique de la fonction RH.....	23
4.3 L'influence des stratégies organisationnelles sur la GRH	24
4.3.1 Les structures comme variables intermédiaires de la relation stratégie/GRH....	24
4.3.2 L'impact des stratégies d'affaires.....	26
4.3.3 L'impact des stratégies de groupe.....	27
Conclusion du chapitre	29
Chapitre II : Les déterminants et les caractéristiques de la performance organisationnelle.....	30
Introduction.....	31
Section 1 : La performance organisationnelle.....	32
1. Approche théorique de la performance organisationnelle	32
1.1 Définitions.....	33
2. Les sources de la performance organisationnelle.....	34
2.1 L'approche économique.....	34
2.2 L'approche organisationnelle (courant des relations humaines).....	34
3. Les dimensions de la performance organisationnelle.....	35
3.1 La conception économique.....	35
3.2 La conception sociale.....	35
3.3 La conception de la performance organisationnelle.....	36
Section 2 : Déterminants et mesures de la performance organisationnelle.....	39
2.1 Les déterminants de la performance organisationnelle.....	42
2.1.1 Les déterminants environnementaux.....	42
2.1.2 Les déterminants organisationnels.....	42
2.1.3 Les déterminants humains.....	42
2.2 La mesure de la performance organisationnelle.....	42
2.2.1 Les modèles cybernétiques.....	43
2.2.2 Les modèles holistes.....	44

Section 3 : Modèles d'évaluation et critères de mesure de la performance organisationnelle	46
3.1 Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle.....	46
3.1.1 Tableau de bord prospectif.....	46
3.1.2 Modèle Dimensions, critères et indicateurs.....	47
3.1.3 Modèle approche des parties prenantes.....	49
3.1.4 Prisme de la performance.....	49
3.1.5 Tableau de bord de gestion.....	51
3.1.6 Synthèse des modèles d'application générale.....	52
3.2 Les critères de mesure de la performance.....	55
3.2.1 Les critères quantitatifs.....	55
3.2.2 Les critères qualitatifs.....	55
3.2.3 Les méthodes liées à l'activité de l'entreprise.....	56

Section 4 : Etudes montrant les liens avec la GRH et la performance organisationnelle	57
--	----

Conclusion du chapitre	58
-------------------------------------	----

Chapitre III : L'impact de la GRH sur la performance organisationnelle au sein de NAFTAL District GPL Constantine..... 59

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL District GPL Constantine	60
1. Présentation de NAFTAL.....	60
2. NAFTAL District GPL Constantine.....	60
2.1 Organigramme de District GPL.....	60
2.2 Organisation et mission des structures GPL.....	61
2.2.1 Direction.....	62
2.2.1.1 Département personnel et moyens communs.....	62
2.2.1.2 Département finance et comptabilité.....	64
2.2.1.3 Département technique et maintenance.....	65
2.2.1.4 Département exploitation.....	66
2.2.1.5 Département commercial.....	67
2.2.1.6 Département informatique.....	67

Section 2 : La démarche méthodologique	69
2.1 Le modèle de recherche.....	69
2.1.1 Variables indépendantes.....	69
2.1.1.1 La formation.....	69
2.1.1.2 Le recrutement.....	69
2.1.1.3 La gestion des carrières.....	69
2.1.1.4 Système l'évaluation de la performance des individus.....	69
2.1.2 Variable dépendante.....	69
2.1.3 Variables modératrices.....	70
2.2 La démarche méthodologique.....	71
2.2.1 Présentation de la population soumise à l'étude (l'échantillon).....	71
2.2.1.1 L'échantillon concerne le questionnaire affecté aux salariés.....	71
2.2.2 Choix des méthodes d'enquête et des techniques de collecte des données.....	71
2.2.2.1 Présentation du questionnaire.....	71
2.2.2.2 L'entretien semi-directif.....	71
2.3 Analyse des résultats de l'enquête.....	72

2.3.1 Analyse des résultats du questionnaire.....	72
2.3.1.1 Les caractéristiques Sociodémographiques des enquêtés	72
2.3.1.2 L'analyse des pratiques GRH de l'entreprise NAFTAL.....	74
2.3.1.3 La représentation de la performance organisationnelle.....	86
2.3.2 2.3.2 Analyse des résultats de l'entretien.....	89
Section 3 : Présentation et discussion des résultats.....	92
Conclusion générale.....	95
Bibliographie	
Annexes	