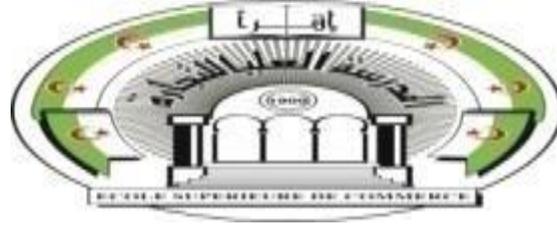


REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE-Kolea



Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de gestion**

Option: Organisation et Management des entreprises

Thème

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

Cas : SONEGAS - Direction de distribution Souk-Ahras

Présenté par :

BENSLAMA Chaima

Encadreur:

Pr. BELAIDI Abdelaziz

Lieu du stage : direction de distribution de l'Electricité et Gaz (Souk-Ahras)

Période du stage : du 01/05/2021 au 19/07/2021

Année universitaire : 2020/2021

Résumé

L'importance accordée au facteur humain comme élément stratégique de création d'avantage concurrentiel s'accroît au fil des années et ce suite au passage d'une simple administration du personnel à une gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

La GSRH semble représenter un élément stratégique qui a pris une importance significative. Les théoriciens soutiennent le fait que la GSRH constitue un avantage concurrentiel qui contribue considérablement à la performance des entreprises. Ils regroupent trois grandes perspectives théoriques qui tentent de couvrir le lien entre la GSRH et la performance organisationnelle.

Le but de cette étude est d'essayer de trouver l'impact de la GSRH sur la performance de l'entreprise, s'appuyant sur l'approche universaliste à travers une étude empirique au sein de la direction de distribution (Souk-Ahras). Pour ce faire, nous avons utilisé un questionnaire pour les employés et un guide d'entretien avec le DRH. Au terme de notre enquête, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il y a une relation (impact) entre la GSRH et la performance de l'entreprise.

Mots clés : la GSRH, la performance d'entreprise, avantage concurrentiel, approche universaliste

Abstract:

The importance of the human factor as a strategic component for creating competitive advantage has increased over the years due to the shift from simple personnel management to Strategic Human Resource Management (SHRM).

The SRHM seems to represent a strategic element which has now taken on significant importance. Theorists argue that SRHM is a competitive advantage that contributes significantly to business performance. They bring together three major theoretical perspectives that attempt to cover the link between SRHM and organizational performance.

The aim of this study is to try to find the impact of the SRHM on the performance of the company, relying on the Universalist approach through an empirical study within the distribution management (Souk-Ahras). To do this we used a questionnaire for employees and an interview guide with the HRD, at the end we came to the conclusion that there is a relationship (impact) between the GSRH and the performance of the company. .

Keywords: GSRH, company performance, competitive advantage, Universalist approach

Remerciements

Je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la force, le courage, et la patience pour réaliser ce travail.

J'exprime mes vifs remerciements, ma profonde gratitude et ma connaissance au Professeur BELAIDI Abdelaziz pour sa disponibilité, sa rigueur et patience, ses orientations, ainsi que ses conseils.

Je tiens à remercier les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer mon travail de recherche.

Je remercie également le personnel de la direction de distribution de Souk-Ahras pour leur accueil, soutien et leur confiance qu'ils m'ont accordée tout au long de mon stage

A l'ensemble de mes professeurs, pour m'avoir transmis leur savoir durant toutes ses années

Un grand merci de la part de Chaima...

Dédicace

Afin d'être reconnaissante envers ceux qui m'ont appuyée et m'ont encouragée à effectuer ce travail de recherche, avec fierté et gratitude, Je dédie mon travail.

À la source de ma naissance, à celle qui a veillé sur moi depuis mon enfance, pour celle qui a consacré sa vie pour ma réussite, avec qui je n'ai jamais manqué de rien
A ma raison de vivre "*Maman*"

A mes précieux frères « *Abed-Alhak* », « *Illyes* » et « *Abed-Rahmen* », pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et leur aide tout au long de ce travail.

A ma très chère amie *Amira* avec qui j'ai goûté amertume et plaisir de vie, avec qui j'ai partagé larmes et sourires, avec qui j'ai partagé tant de choses et tant de souvenirs dans la résidence universitaire

A mon cher **fiancé** pour sa compréhension, sa confiance et son soutien. Puisse Dieu nous procure le bonheur et longue vie

Enfin, ce travail représente pour moi un meilleur hommage pour mon père.

Liste des tableaux

N°	Intitulé des tableaux	Page
01	l'évolution de la fonction ressources humaines	08
02	Définition de la GSRH	17
03	Les étapes de recrutement	24
04	les contributions et les limites de la perspective universaliste et contingente	71
05	Liste des directions liées à la SDE	78
06	Échelle de Likert à cinq pointes	82
07	Les coefficients de stabilité « alpha cronbach »	82
08	la moyenne arithmétique de chaque classe	83
09	Répartition de l'échantillon selon l'âge	83
10	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	84
11	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	85
12	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	86
13	L'entreprise offre, dès que c'est nécessaire, des formations de mise à Niveau	87
14	les formations sont utiles et contribuent à l'amélioration de la performance des employés	88
15	Les plans de formation sont conformes aux objectifs stratégiques de l'entreprise	88
16	les postes sont occupés par les profils adéquats	89
17	Les postes vacants sont vite comblés	89
18	Les besoins en RH sont déterminés après une analyse stratégique des Postes	89
19	Le plan stratégique RH est conforme aux objectifs stratégiques de l'entreprise	90
20	présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis le salaire	90
21	le salaire est un facteur de motivation important pour les employés	91
22	le niveau de salaire ne pousse pas l'employé à vouloir quitter l'entreprise	91
23	L'entreprise évalue de manière périodique la performance des Employés	92
24	l'entreprise récompense, en signe de reconnaissance, les employés les plus performants	92
25	La récompense est à la hauteur des efforts fournis	93
26	L'entreprise offre toutes les conditions de sûreté et de sécurité au travail pour ses employés	93
27	l'entreprise essaye de promouvoir les technologies de l'information	94

	pour faciliter la communication et l'échange d'informations	
28	Je suis informé de tous les évènements stratégiques	94
29	L'entreprise a une forte rentabilité	95
30	L'entreprise s'efforce de satisfaire ses clients	95
31	La productivité des employés est forte	96
32	L'entreprise a une rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires	96
33	Le climat social est favorable	97
34	Le taux de départ volontaire (le turn-over) est élevé	97
35	Le taux d'absence des employés est inquiétant	97
36	l'entreprise offre un climat organisationnel approprié pour le travail afin d'augmenter la satisfaction des employés	98
37	Les résultats du test de régression de l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise	99
38	Les résultats du test de régression de l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise	100
39	Les résultats du test de régression de l'impact de la GSRH sur la performance de l'entreprise	101

Liste des figures

N°	Intitulé de la figure	page
1	les quatre périodes marquantes de l'évolution de la gestion des ressources humaines	06
2	Les missions de la fonction ressources humaines	09
3	Le système d'information RH	14
4	Processus de la formation	27
5	le processus type de gestion stratégique	32
6	Le processus de management stratégique et ses effets sur la GRH	38
7	une définition de la performance à partir de trois sens principaux	46
8	Les critères de la performance	49
9	les composantes de la performance globale	52
10	La décomposition de la GRH	55
11	Les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan	57
12	Le « Humain Ressource scorecard »	60
13	Un modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines	66
14	Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste	68
15	lien entre la GRH et la performance selon la perspective de contingence	70
16	Lien entre la GRH et la performance selon la perspective de configuration	73
17	L'organigramme de DD Souk-Ahras	79
18	Les éléments de la division RH (DD)	80
19	Répartition de l'échantillon selon l'âge	84
20	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	85
21	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	86
22	la Répartition selon le niveau d'instruction	87

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
<i>DD</i>	Direction de distribution
<i>DRH</i>	Directeur des ressources humaines
<i>FRH</i>	fonction ressources humaines
<i>GPRH</i>	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
<i>GRH</i>	Gestion des ressources humaines
<i>GSRH</i>	Gestion stratégique des ressources humaines
<i>PSRH</i>	planification stratégique des ressources humaines
<i>RH</i>	ressources humaines
<i>SIRH</i>	Système d'information des ressources humaines
<i>SDE</i>	La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est
<i>TBP</i>	tableau de bord prospectif

Sommaire

Résumé	
Dédicace	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Introduction générale	A
Chapitre I : La gestion stratégique des ressources humaines	
Introduction du premier chapitre	02
Section 01 : qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?	03
Section 02 : généralité sur la gestion stratégique des ressources humaines	13
Section 03 : Le processus de la gestion stratégique des ressources humaines	31
Conclusion du premier chapitre	39
Chapitre II : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise	
Introduction du deuxième chapitre	41
Section 01 : la notion de la performance	42
Section 02 : mesurer la performance des ressources humaines	54
Section 03 : Le lien entre la performance et le GSRH	64
Conclusion du deuxième chapitre	74
Chapitre III : Etude empirique	
Introduction du troisième chapitre	76
Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil	77
Section 02 : méthodologie de la recherche	81
Section 03 : analyse de résultats de l'enquête de terrain	83
Conclusion du troisième chapitre	102
Conclusion générale	105
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Face à un environnement imprévisible, les organisations passent d'une logique de gestion à une logique d'adaptation permanente. Le facteur humain reste aujourd'hui une force motrice de toute activité économique, physique soit-elle ou intellectuelle. Il est devenu l'un des plus importants facteurs clés de succès pour toute entreprise désireuse de se faire une place dans une économie trop exigeante en terme de productivité, de performance et d'innovation. La ressource dont dispose une entreprise qui remplit ces conditions et qui crée le plus de valeurs est inévitablement l'ensemble de ces ressources humaines qui forme un avantage compétitif durable et représente la force de l'entreprise. C'est un actif que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans l'entreprise.

La gestion des ressources humaines (GRH) désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif. Pour cette raison, la GRH est devenue une activité stratégique primordiale dont dispose les dirigeants pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs et garantir un développement durable de la performance de leur entreprise.

Les entreprises assistent à un passage progressif de la notion de productivité à celle de la compétitivité, de la notion de coût à celle de ressource à capitaliser, ce passage largement identifié à partir de l'analyse de l'efficacité économique de l'entreprise qui a permis de translater les ressources humaines du registre de l'organisation du travail au registre de la stratégie de l'entreprise. Donc, il est nécessaire de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels. C'est ainsi que l'on parle actuellement de la « Gestion Stratégique des Ressources Humaines » qui est une nouvelle approche en GRH et est une priorité stratégique permettant à l'entreprise de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a besoin en quantité et en qualité pour atteindre ses objectifs. Cette approche traduit clairement le fait que l'entreprise adopte une vision claire et dynamique des ressources qu'elle doit gérer ainsi que les objectifs à atteindre avec une telle approche

Les nombreuses définitions proposées démontrent bien le caractère complexe de la GSRH. Sa complexité se traduit par les différents modèles théoriques qui ont marqué l'évolution du développement de la recherche en matière de GSRH.

Introduction générale

Plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle, ils ont consacré un effort considérable pour démontrer que la manière dont les ressources humaines sont gérées, en particulier par des pratiques de GRH, a des apports empiriques forts en termes d'efficacité des organisations.

La nature de lien entre la GSRH et la performance organisationnelle ressemble encore à une boîte noire aux multiples facettes en effet, les opinions de ces chercheurs partagent trois perspectives théoriques basées respectivement sur l'approche universaliste, de contingence et configurationnelle des ressources humaines.

Après ce court rappel de certains éléments de la relation entre la gestion stratégique des ressources humaines et la performance de l'entreprise, nous posons la problématique suivante :

Problématique :

Quel est l'impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur la performance de l'entreprise Sonelgaz- Souk-Ahras (Direction de Distribution de l'Electricité et Gaz) ?

Pour élargir notre champ d'analyse, nous avons subdivisé cette question principale en *questions secondaires* :

- 1- Existe-t-il une relation statistiquement significative entre la formation et la performance de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz (DD Souk-Ahras) ?
- 2- Existe-t-il une relation statistiquement significative entre le recrutement des RH et la performance de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz ?
- 3- Existe-t-il une relation statistiquement significative entre les pratiques de la gestion stratégique des RH et la performance de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz ?

Pour répondre à ces questions, nous posons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : Il existe une relation statistiquement significative entre la formation et la performance de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz Souk-Ahras.

Hypothèse 02 : Il existe une relation statistiquement significative entre le recrutement et la performance de cette direction de distribution de l'Electricité et Gaz.

Introduction générale

Hypothèse 03 : Il existe une relation statistiquement significative entre la gestion stratégique des RH et la performance de cette direction de distribution de l'Electricité et Gaz.

Le choix du sujet :

Nous avons choisi ce thème selon les raisons suivantes :

- Un thème qui a une relation directe avec la spécialité.
- Un thème d'actualité qui est devenu une préoccupation majeure de toutes les entreprises.
- La gestion des ressources humaines est un domaine très intéressant. J'ai voulu appliquer ce que j'ai appris et voir la réalité de ce domaine par un suivi de près dans une entreprise publique qui a un nombre considérable d'employés, et qui connaît une forte croissance.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La réalisation de ce travail de recherche sera basée sur une approche descriptive pour présenter la gestion stratégique des ressources humaines et sa relation avec la performance de l'entreprise ; ainsi que l'approche analytique pour la partie empirique.

Structure de travail :

Afin d'atteindre nos objectifs et répondre à notre problématique, nous avons constitué un plan composé de trois chapitres dont deux théoriques et un qui concerne le cas pratique.

Le premier chapitre est consacré à : une approche conceptuel sur la gestion stratégique des ressources humaines, une présentation de la fonction ressources humaines et son évolution ; essai de définition de la gestion des ressources humaines et le processus de la gestion stratégique des ressources humaines

Le deuxième chapitre sera consacré à une présentation de la notion de la performance et les différentes approches de celle-ci, présenter la performance des RH et ses différents indicateurs de mesure, finalement la nature de lien entre la GSRH et la performance organisationnelle.

Le troisième chapitre sera consacré à une étude de cas qui sera effectuée au niveau de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz (DD Souk-Ahras), en présentant en premier

Introduction générale

lieu cette entreprise, la méthodologie de notre recherche, et en puis nous allons présenter les résultats de notre enquête de terrain. Finalement une conclusion générale.

Chapitre I

La gestion stratégique des ressources humaines

Introduction :

La gestion des ressources humaines s'agit d'une fonction en pleine mutation, et cette mutation concerne la terminologie utilisée, sa place au sein de l'entreprise et les qualifications de son responsable. De nos jours, la gestion des ressources humaines représente un élément stratégique primordial qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents.

La gestion stratégique des ressources humaines, devient une fonction incontournable dans la conduite de la réussite de la stratégie de l'entreprise et l'amélioration de la performance.

Dans ce chapitre, nous allons essayer de faire une distinction entre la gestion des ressources humaines et la gestion stratégique des ressources humaines même si elle constitue son prolongement, est pour ce faire nous allons commencer de présenter la gestion des ressources humaine dans la première section, puis une généralités sur la gestion stratégique des ressources humaine dans la deuxième section, nous terminons par le processus de la gestion stratégique des ressources humaines.

section 1 : qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?

1- Définitions de la gestion des ressources humaines :

La fonction gestion des ressources humaines est un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, elle est une partie prenante de la vie d'une organisation et de la déclinaison opérationnelle des ambitions de l'organisation à laquelle elle appartient. La fonction ressources humaines est une fonction présente sur la majorité des organigrammes des entreprises qui a son propre budget¹

La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (politique, juridique, structure organisationnelle, stratégique et les valeurs culturelles de l'entreprise... dans lesquels évolue. Donc, la gestion des ressources humaines comprend une partie liée à des connaissances théoriques et une partie indissociable du domaine de l'action²

Des nombreuses définitions ont été données et sont attribuées à la gestion des ressources humaines, et plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH, tels que :

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

Brabet (2002) qui définit la GRH comme : « la gestion hiérarchique, au sein d'une organisation, d'une relation salariées stable pour s'intéresser aux pratiques qui vont influencer le niveau et les formes contractuelles d'emplois, les modes d'organisation du travail, de communication, de négociation, de participation aux décisions et aux profits, de rémunération, de formation et de parcours professionnels et à leurs évolutions »³

¹ AUTISSIER (A) et SIMONIN (B) : *mesurer la performance des ressources humaines*, EYROLLES, 2009, p.50.

² LETHIELLEUX (Letitia), *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 14^e édition, 2020, p17.

³ BENCHAM (Faycel) : *Mémentos LMD-Gestion des ressources humaines*, édition Gualino, 2015, p.29.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

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, elle 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. »¹

En dernier, Martory et Crozet (2005) proposent une définition globale pour la gestion des ressources humaines, disant qu'elle peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations :

Gestion : vient de la latine *gestio* qui désigne une action de *gérer*. L'expression compte de gestion montre que la gestion s'applique à l'action courante. Jusqu'en 1950 il s'agit d'une simple exécution des travaux de gestion, de nos jours elle est considérée comme plus qu'un simple terme (gestion=administration=management=direction). La gestion vaut par ses objectifs qui sont de contribuer au fonctionnement et à la conduite des organisations.

Gérer : renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes, comptables, financière, technique...)

Gérer des hommes : suppose de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociale.

Le travail : désigne une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.

Gérer les hommes au travail dans les organisations : la GRH ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (les organisations à but non lucratif, les administrations publiques...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun²

D'après les définitions précédentes nous pouvons constater la complexité de la GRH, une activité à la fois technique et stratégique une activité qui nécessite des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien interne qu'externe à l'organisation.

¹ KICHOU (djedjiga) : *l'impact des pratiques de la GRH sur la performance de l'entreprise*, mémoire de magister en management des entreprises, UNIVERSITE Mouloud MAMMERY, Tizi-Ouzou, 2014/2015, p.48.

²CROZET (D) et MARTORY (B) : *gestion des ressources humaines pilotage sociale et performance*, DUNOD, paris, 2013. P.22.

2- Evolution historique de la gestion des ressources humaine :

La fonction de l'entreprise dédiée aux salariés est jeune, contrairement aux autres fonctions (production, financière, commerciale), celle-ci s'est structurée que récemment. Cela ne veut pas dire que les problématiques liées aux salariés n'étaient pas réglées auparavant au sein d'un service dédié à la gestion des homes à partir d'un certain seuil d'effectifs, mais il faut véritablement attendre les années 1970 pour qu'émerge une fonction ressources humaines dépassant le simple cadre de gestion administratif du personnel,¹

La fonction du personnel a progressivement laissé la place à une fonction ressources humaines. Cette fonction va énormément évoluer durant la première moitié du vingtième siècle et ceci sous l'influence de nombreux facteurs. De ce fait, on distingue quatre périodes dans l'évolution de la gestion des ressources humaines,²

- **La première période** commence à la fin du 19^e siècle et accompagne la révolution industrielle. C'est le début de la société salariale et de nouveau concept font leur apparition : la division du travail, la hiérarchie organisationnelle et l'autorité. C'est au contremaître qu'incombe la responsabilité de la gestion au quotidien des relations avec les employés où la rémunération de ces derniers dépend aux heures de travail.
- **La deuxième période** commence au début des années 1990 et qui marque la naissance de deux évènements majeurs : la gestion scientifique du travail (la sélection scientifique, la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques du travail) et la naissance de « welfare practices » les pratiques visant le bien être des employés parallèlement au paradigme du fordisme, qui associe la division du travail avec les salaires élevés, c'est durant cette période qu'on cherche à implanter des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettent d'établir les échelles salariales associées l'ancienneté des employés, la stabilité de l'emploi et les systèmes de promotion.
- **La troisième période** débute vers les années 1950 on assiste alors à l'enracinement des pratique dans les réalités organisationnelle, où les acteurs de l'école des relations humaines contribuent à l'amélioration de la relation entre les employés et les superviseurs et la dotation devient une activité centrale de la gestion des ressources

¹ BENCHAMEM (Faycel): op.cit. , p.15

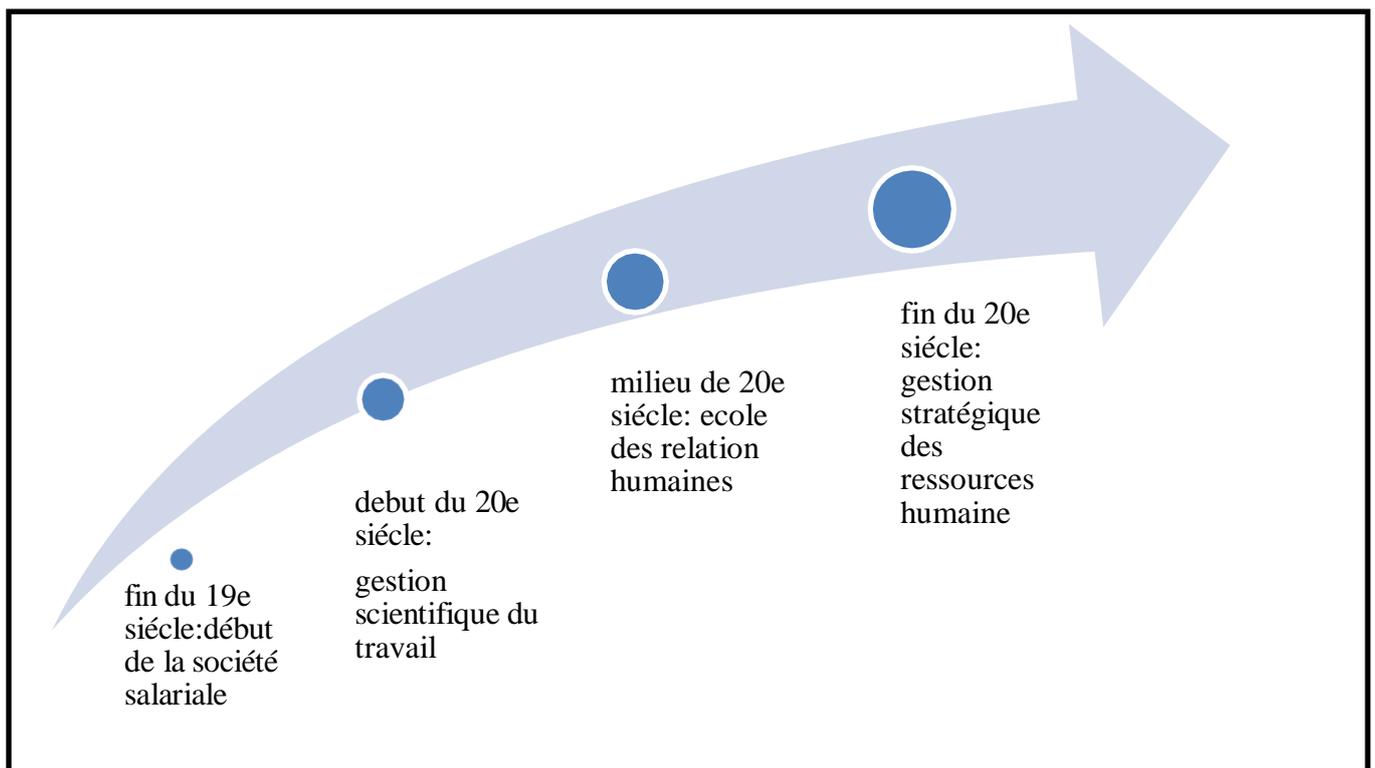
²SABA (T) et DOLAN (S) : *La gestion des ressources humaine tendances, enjeux et pratique actuelles*, 5^e édition, 2013, p.1.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

humaines, outre la fonction ressources humaines sert à pourvoir les postes vacants par le recrutement des candidats compétents.

- **La quatrième période** commence à la fin du 20^e siècle, on pose les jalons de la gestion des ressources humaines, telle qu'elle s'exerce aujourd'hui dans les milieux des organisations, ces dernières doivent mieux comprendre comment les diverses activités de gestion des ressources humaines peuvent contribuer à la réalisation des objectifs, il est opportun en outre de considérer les activités de gestion des ressources humaines comme faisant partie d'un système global qui intègre des nombreuses activité de gestion. A partir des années 1980 on parle de la gestion stratégique des ressources humaines, cette notion fait relier à la fois: les activités de gestion aux objectifs et à la performance organisationnelle. Cette notion gagne en importance pour finalement devenir un choix incontournable au 21^e siècle¹.

Figure 1 : les quatre périodes marquantes de l'évolution de la gestion des ressources humaines



Source : SABA (T) et DOLAN (S) : *La gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratique actuelles*, 5^e édition, p.1

2.1. De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH:

¹SABA (T) et DOLAN (S) : op.cit., p.2.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

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

- 2-1-1 La fonction personnelle :** comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail
- 2-1-2 L'administration du personnel :** Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides¹.
- 2-1-3 La gestion du personnel :** Gérer, c'est planifier, organiser, diriger, contrôler, former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer, responsabiliser. Elle peut être définie comme étant le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation. Sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut.
- 2-1-4 La gestion des ressources humaines :** Le concept de GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion. La fonction ressource humaine est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal. Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience.

Le service du personnel dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises à partir des années 1980, à un service ressources humaines, dirigé par un directeur ressources humaines (DRH)

Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction RH sont à la fois quantitatives (car les effectifs de la FRH ont régulièrement progressé) et qualitatives (car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se

¹ PRESQUEUX (Yven) : *La Gestion des ressources humaines*, édition economica, 2003, p.8.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans le processus de décisions stratégiques)¹

Le passage d'une fonction personnel à une fonction ressources humaines trouve principalement son origine dans un contexte économique qui pousse les entreprises à revoir leur organisation du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel et une direction des ressources humaines.

Tableau 1 : l'évolution de la fonction ressources humaines

Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des ressources humaines
Formation	-définir du plan de développement des compétences et suivi de la réalisation - choix des prestataires	-pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un responsable de la formation ou à un cadre spécialiste. -animation de la politique de formation.
Recrutement	-prise en charge de certains recrutements -suivi des opérations dans le recrutement candidats et gestion de la phase administrative comme le contrat du travail et le salaire	-définir la politique de recrutement -prise de décision en matière d'externalisation. - gestion de certains recrutements stratégiques
Rémunération	-la supervision de la paie -gestion administrative de salaire -affectation des enveloppes d'augmentation	-définir la politique salariale -supervision de la partie compensation et bénéfices -mise en place de système de participation, de variable ou d'intéressement
Gestion des carrières	-peu d'action dans ce domaine -mise en place éventuelle d'entretien annuel	-mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences -pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrière

¹ GUILLOT(Chloé) : *la gestion des ressources humaines*, Gualino, 13^e édition, 2021, p.20.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

Relation sociales	-gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux -gestion des litiges individuels	-supervision des négociations et de la mise en place d'accords -prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction)
Études ressources humaines	-peu d'implication dans les études des RH	- définir des champs d'études en fonction des demandes de la direction générale. - mise en place et analyse et analyse des études quantitatives et qualitatives,

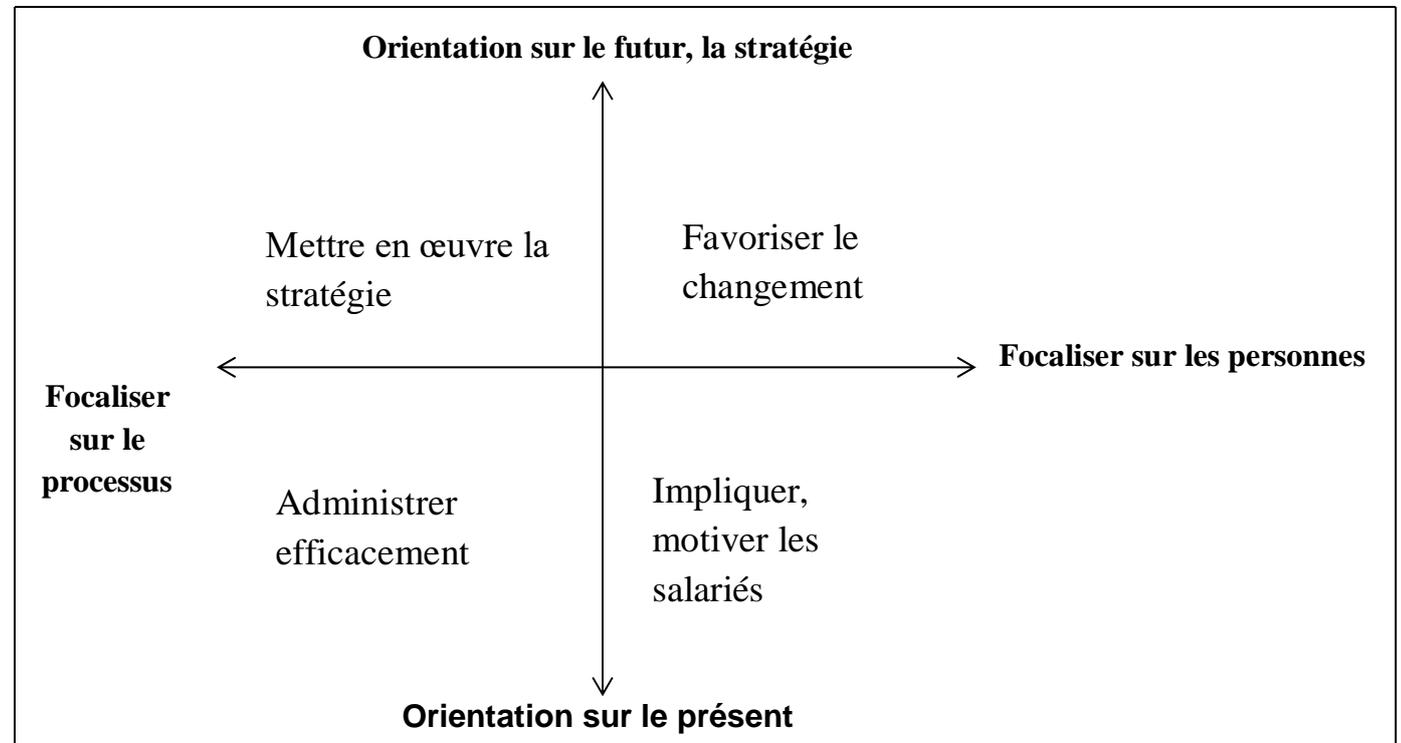
Source : GUILLOT(Chloé) : *la gestion des ressources humaines*, Gualino, 13^e édition 2020-2021, p.20

3- les missions de la GRH :

Après avoir donné une définition de la gestion des ressources humaines et ses évolutions, voyons quelle est sa mission.

La mission de la fonction des ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

Figure 02 : Les missions de la fonction ressources humaines



Source : Jean-Marie Peretti, *Ressources Humaines*, 12^e édition, Vuibert, 2010, p30

3.1. Administrer efficacement :

La fonction ressources humaines mobilise efficacement des moyens humains et matériels, car c'est à travers elle que sont perçues les performances des services de gestion des RH par les différents éléments en particulier la direction générale et les salariés. La reconfiguration du système d'information ressources humaines après la contribution de la micro-informatique, l'intranet et les portails ressources humaines, L'employé participe plus directement à sa gestion administrative. la fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur¹.

3.2. la motivation et l'implication des salariés :

Comme le salarié est au centre des préoccupations, il doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, d'où la nécessité de connaître ses attentes et ses besoins d'éthique, d'épanouissement et d'écoute, et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités. Les moyens d'action sont les suivants : Rémunération. Participation. Formation, promotion, partage du pouvoir et la variété des tâches.

L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur².

3.3. Mettre en œuvre la stratégie :

Selon Alfred CHANDLER : « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts et ces objectifs ».

De ce fait, la direction des ressources humaines doit : participer à la définition de la stratégie de son entreprise, aider l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et veiller à l'harmonisation de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes

¹ HELFER (J) et ORSONI (J) : *Ressources humaines*, 14^e édition, Vuibert, 2013, p.34.

² Pereti (J) et ORSINI (j) : op.cit., p.35.

pratiques de GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

3.4. Favoriser le changement :

Afin d'être un vecteur de changement, la direction des ressources humaines doit consacrer une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces,¹ grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

4 Les éléments constitutifs de la GRH et les activités rattachées :

4-1 les éléments constitutifs :

Pour Cadin Loic : La GRH est une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif, qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans laquelle elle intervient. Ses éléments sont :

4-1-1 Des pratiques de gestion : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former...

4-1-2 Des règles et des normes : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH

4-1-3 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.

4-1-4 Des acteurs multiples : en interne comme la direction, service Rh, managers, représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.²

4-2 les activités rattachées :

La GRH comprend plusieurs domaines d'activités dont la diversité explique la complexité qu'il y a pour définir la GRH de manière singulière.

¹ https://www.memoireonline.com/12/13/8153/m_Gestion-des-ressources-humaines. (22/4/2021 0 à 22 :40).

²BELGHANAMI (Wassila) : La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, mémoire de magister en management, école doctoral d'économie et management, université d'Oran, p37.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

- l'administration du personnel : la gestion de paie, la rédaction des contrats de travail, les relations avec les organismes tels que : la direction départementale du travail
- la gestion des emplois : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières et la gestion des effectifs.
- la gestion des rémunérations et la maîtrise des couts salariaux
- La politique de communication (ascendante ou descendante, interne ou externe).
- la gestion des relations sociales comme la négociation avec les partenaires sociaux)
- l'amélioration des conditions de travail (temps de travail...)¹

5- La finalité de la gestion des ressources humaines :

Pour Blanchot et Wacheux, une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH contribue à la performance de l'entreprise et à la création de valeur, ils attribuent les finalités stratégiques suivantes :

- L'attraction des compétences requise par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de formation, de rémunération et de gestion des carrières.
- La seconde finalité est le développement des compétences requise. La formation permet d'adapter les jeunes recrutés la spécialité de l'entreprise et d'adapter les compétences aux exigences évolutives de l'environnement.
- La mobilisation des salariés, influence également la performance individuelle et collective en canalisant les énergies aux mieux des intérêts de l'entreprise.
- à travers la planification des effectifs, la mobilité, la flexibilité, l'organisation du travail, la GRH vise la conservation des compétences requises
- l'orientation vers les hommes et pas seulement vers les résultats organisationnels².

¹ LETHIELLEUX(Laetitia) : op.cit., p17.

² MANGNAN (Edelin) : *pratique organisationnelles et performance socio-économique dans les entreprise haïtiennes*, thèse de doctorat en management des organisations, Maidison international institute and business school, 2018, p.34.

Section 2 : généralité sur la gestion stratégique des ressources humaines :

1. la gestion stratégique des ressources une nouvelles tendance de la GRH :

La reconnaissance de l'impératif social dans la bataille pour la compétitivité constitue une chance pour la fonction sociale qui se voit de plus en plus confirmer comme l'une des grandes fonctions stratégiques de l'entreprise au même titre que les autres fonctions majeures, comme la finance ou le marketing.

Cette reconnaissance qui a trouvée essence dans l'interaction de plus en plus importante entre la stratégie et le domaine social, certes la gestion stratégique des ressources humaines est l'une des étapes les plus marquantes de l'évolution de la GRH. C'est le courant de pensée qui a valorisé plus que jamais la variable sociale¹.

La GRH a évolué vers une fonction stratégique ayant pour finalité la contribution à la création de la valeur au sein de l'entreprise, cette évolution passe par plusieurs étapes :

1.1. La GRH centrée sur des activités propres : c'est l'ensemble des activités d'acquisition de développement et de conservation des ressources humaines visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive stable et satisfaisante

1.2. la GRH systémique : qui progressivement s'intègre dans l'entreprise avec les autres variables organisationnelles pour reproche aux objectifs de l'entreprise et combiner à la fois la réussite économiques, technique et sociale.

1.3. La GRH stratégique : qui vise à intégrer la fonction ressources humaines aux stratégies de l'entreprise ce qui sous –entend un rapprochement de la GRH à des instances de direction. Le terme que nous utiliserons le plus souvent est celui de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) dans le sens où elle est considérée comme intégrante à la fois, les membres, les objectifs, et la stratégie au sein de l'organisation. ².

2. Les conditions de l'intégration stratégique de la GRH :

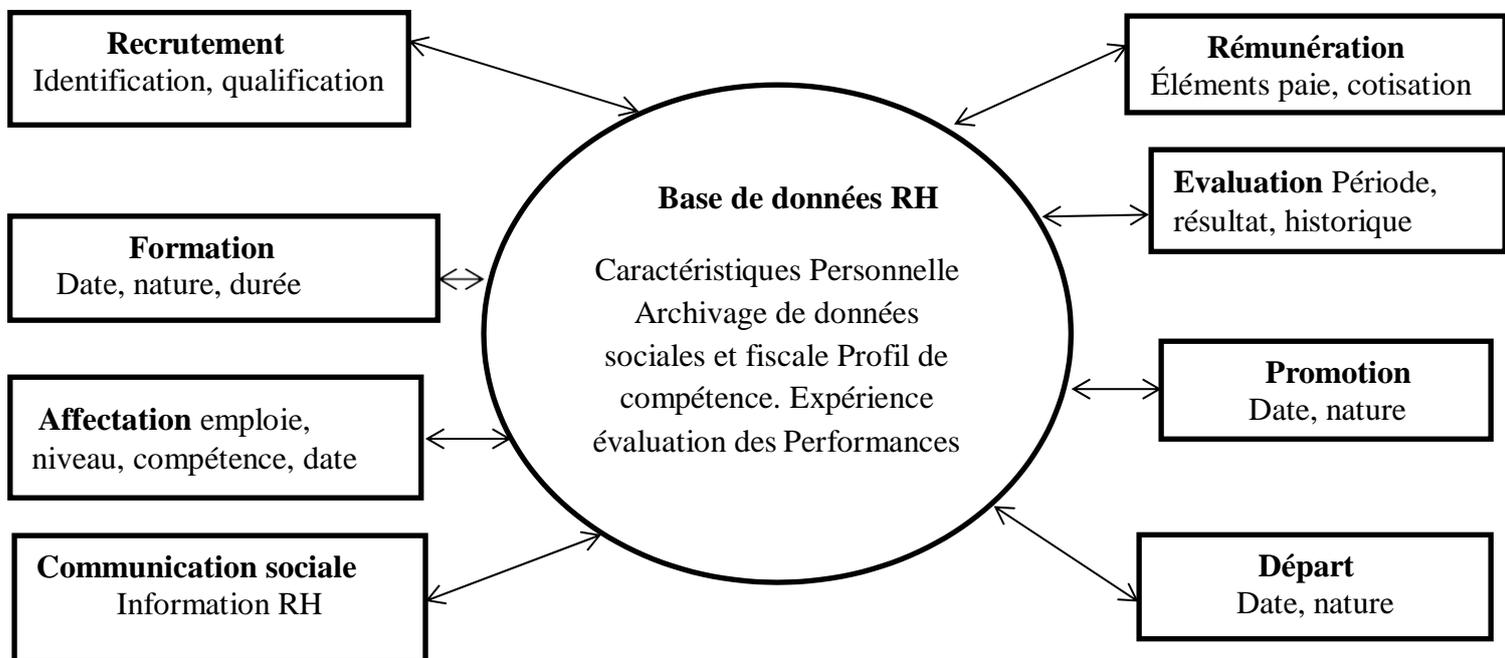
Pour assurer une bonne participation significative de la GRH, deux conditions sont indispensables : Le développement d'un système d'information fiable (SIRH), Le développement du profil de DRH

¹ BIKKOUR (M) et BENRISSOUL (A) : « la gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprise marocaines, n°6, novembre, 2005

² Ibid

2.1. conception d'un SIRH fiable : Le système d'information ressources humaines (SIRH) peut être défini comme l'ensemble des moyens techniques et organisationnel à la disposition du gestionnaire RH afin de disposer d'informations fiables et pertinentes et de les retraiter en vue d'un processus de décision. On peut le définir aussi comme l'ensemble des processus de collecte, traitement et transmission de l'information sociale utilisée par le gestionnaire RH, les managers de proximité et les salariés. R. Reix (2000) représente le SIRH comme un ensemble de huit processus qui sont rattachés à une base de données RH. Ceci met en évidence les liens entre le suivi administratif et les différents processus RH¹

Figure 3 : Le système d'information RH



Source: Martine (Brasseur) et Ariel (Mendez) ; comportement et ressources humaines, edvuibert2008, p146

L'importance du SIRH dans la réussite de toute stratégie d'entreprise peut être évoquée en deux niveaux :

¹ Gilles (E) et autres: *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)*, université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines, 2010, p .29.

- **Au niveau de l'élaboration de la stratégie d'entreprise** : pour être capable de participer aux choix de la stratégie d'entreprise et d'établir les stratégies sociales intégrées à la stratégie à long terme. La DRH doit se disposer des informations de base nécessaire à l'étude de ces études prévisionnel, ces informations qui proviennent de plusieurs niveau de l'entreprise (système de gestion et d'administration mis en place), intégrant ainsi des informations concernant l'environnement, et l'existence d'un SIRH fiable permet à la DRH d'atteindre ses objectifs et donc améliorer la qualité de son intervention dans la réflexion stratégique sur la base des scénarios sociaux élaborés.
- **Au niveau de la mise en œuvre** : Dans la phase de la mise en œuvre, une stratégie de communication mobilisatrice destinée à clarifier les objectifs, la voie, les moyens et les comportements attendus des salariés de tous niveaux s'impose , tout changement de politique sociale doit être affiché et justifié pour être appliqué avec intelligence, le SIRH est fonction vitale car elle conditionne la réussite socio-économique de l'entreprise par la définition des cheminements à suivre pour obtenir une mise en œuvre intelligente de la stratégie d'entreprise¹

2.2. Développement des compétences du DRH : La présence formelle de la fonction ressources humaines au cœur de la stratégie, est une condition primordiale pour s'assurer que l'enjeu social est aussi important que l'enjeu financier. Mais une telle présence reste sans importance remarquable si le DRH ne dispose de compétences nécessaires lui permettant d'assurer son rôle de stratégie, d'où la nécessité d'améliorer et de développer les compétences personnelles et professionnelles du responsable RH²

3. Définition de la gestion stratégique des ressources humaines :

Les approches de la gestion des ressources humaines centrées sur la notion de stratégie sont apparues autour des années 1980, deux courant principaux semblent émerger : l'un accorde une grande importance aux choix stratégique, tandis que l'autre met l'accent sur la planification et l'élaboration de modèles de gestion stratégique. En effet, pour certains théoriciens, les stratégies sont des actions ou des règles concrètes qui montrent la voie à suivre selon les situations qui se présent. Pour d'autres, la gestion stratégique repose sur une

¹ BIKKOUR (M) et BENRISSOUL (A), op.cit., p13.

² HAINES V, AREAND M « Les nouvelles exigences de la GRH », personnel n° 37, juin 1996, pp. 7-9.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

planification à long terme qui vise l'accomplissement de la mission de l'entreprise. Ces deux conceptions en fait ne s'excluent pas l'une à l'autre¹. Elles concourent à définir la gestion stratégique des ressources humaines qui est : « l'ensemble des moyens auxquels une entreprise a recours pour assurer l'utilisation optimale de la structure, des compétences, des processus et des ressources dont elle dispose, pour tirer des profits des perspectives favorables qui lui offre son environnement, tout en réduisant l'effet des contraintes externes susceptible de compromettre l'atteinte de ces objectifs »

Mais Wright et MacMahan ont donné une définition plus large en affirmant que la gestion stratégique des ressources humaines consiste à élaborer des modèles planifiés dans le but de permettre à une organisation d'atteindre ses objectifs. Ces définitions proposées, deux composantes principales émergent et représentent les conditions essentielles de la gestion stratégique, selon la première condition les pratique de gestion qui doivent être liées à la stratégie de l'entreprise, et la seconde insiste de mettre en place de système de gestion des ressources humaines

Bien que le concept de la gestion stratégique des ressources humaines soit de plus en plus utilisé, il existe plusieurs définitions liées au concept de la GSRH, il semble y avoir presque autant de définitions que d'auteurs²

Dans le tableau suivant nous voulons classifier plusieurs notions de la gestion stratégiques des ressources humaines par ordre chronologique :

Tableau 2 : Définition de la GSRH

Auteurs	Définitions
Guest (1987)	la GSRH se donne quatre priorités : <ul style="list-style-type: none">- l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ;- une structure organisationnelle flexible ;- un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité;- une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.
Miller (1989)	la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.

¹ TANIA (Saba) et SIMON (Dolan), *la gestion des ressources humaines*, 5^e édition, 2013, p.53.

² Mohamed (Bayad) : « *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles* », n°1 janvier 2004, pp.74-93.

Sisson (1990) :	<p>la GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ; - le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ; - le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ; - l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de " responsabilisation " et de " facilitateur "
Hendry et Pettigrew (1990) :	<p>la GSRH regroupe quatre éléments principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'utilisation de la planification la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ; - l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ; - regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".
Walker (1992)	la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.
Schuler (1992)	<p>La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ; - la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ; - la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production
Boxall (1994) :	La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.
Boselie (2005)	« La stratégie RH comporte des décisions de gestion liées aux politiques et pratiques qui forment ensemble les relations d'emploi et sont destinées à la réalisation des objectifs organisationnels, individuels et sociétaux. »
Cadin, Guérin et Pigeyre (2007)	« La stratégie RH est désormais celle qui concerne la performance des entreprises. Elle n'est plus seulement celle qui se contente de satisfaire quelques indicateurs simples – même s'ils restent utilisés, tels que les taux d'absentéisme et de turnover ou la fréquence des accidents du travail. »

Source : revue internationale des relations de travail, gestion stratégique des ressources humaines, janvier, p.76-77.

4. Les raisons d'être de la gestion stratégique des ressources humaines :

Les entreprises sont confrontées à des nouveaux défis lancés par le changement de son environnement économique, technologique et sociale est appelée à mobiliser toutes ses

ressources, plus précisément les ressources humaines qui sont devenues un enjeu stratégique pour les raisons suivantes :

4.1. le renouvellement de planifications stratégique classique :

La planification stratégique est un système de management apparu dans les années 60, où la stratégie d'entreprise s'est basée, principalement sur la planification stratégique constituant un processus organisé d'élaboration des objectifs et des stratégies. Ce processus sert de référence commune à tous les employés qui assurent l'exécution opérationnelle.

C'est un concept qui a des nombreuses définitions mais les auteurs sont d'accord pour la considérer comme un processus organisé d'élaboration et de mise en œuvre d'objectifs, d'orientation et d'actions stratégiques au sein d'une entreprise. Ce processus repose sur l'idée essentielle que l'exercice de la planification stratégique consiste à séparer la formulation de la mise en œuvre. Cette formulation se déroule en deux temps : Un premier temps consacré à la formulation de la stratégie, et le second temps consacré à la mise en œuvre. La phase de formulation est confiée aux « stratèges » de l'entreprise (direction générale assistée par les planificateurs) alors que les autres membres de l'entreprise s'occupent de la phase de mise en œuvre.

4-1-1 Les limites de la planification stratégique :

- La formulation proposée par la planification stratégique conduit à une démarche assez dure, où le dirigeant fixe délibérément les orientations stratégiques, il s'agit donc d'une démarche linéaire avec des objectifs imposés aux exécutants qui sont fortement contrôlés dans leurs actions, car leur laisser l'autonomie n'a aucun intérêt puisque tout a été prévu.
- La négligence de la dimension sociale et humaine lors de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie.
- La planification stratégique ne donne que peu d'importance de aux ressources humaines, le personnel n'est pas appelé ni à participer à la définition des orientations stratégiques ni à élaborer les stratégies.
- Elle réduit la qualité des stratégies, à cause de la négligence de la créativité qui dépend en premier lieu de l'engagement total de celui qui est à l'origine de l'action.

¹ BIKHOUR(Mohamed) : « *La GSRH dans les entreprises marocaine* » n°11, novembre,2005

- La planification stratégique ne traite pas les questions d'engagement et de motivation des exécutants, elle est inopérante devant les questions sociales, psychologiques et politiques, car ces questions sont considérées comme une fonction de la GRH¹

4-1-2 La ressource humaine centre de renouvellement de la planification stratégique :

Plusieurs changements sont intervenus durant les années 90 dans le champ de la stratégie de l'entreprise, cette évolution met l'accent sur la gestion stratégique pour combler les lacunes de la planification stratégique classique, elle articule la formulation et la mise en œuvre par l'intégration et l'implication des membres de l'entreprise. Car le succès ou l'échec de la stratégie reste une question qui dépend du degré d'implication et de motivation des acteurs de l'entreprise.

-Le management stratégique : est une approche qui favorise l'intégration des membres de l'entreprise dans la formulation de la stratégie ce qui va rendre le raisonnement plus riche et surtout ouvert au changement de l'environnement. Cette approche insiste sur :

- l'importance du facteur interne: le potentiel interne de l'organisation peut être tout aussi stratégique.

- La reconnaissance de l'importance de la mise en œuvre : selon cette approche, la prise en compte de l'action est très importante pour la formulation de la stratégie. d'ailleurs, Mintzberg a avancé « qu'il faut confier l'entière responsabilité du processus de formation de la stratégie aux gestionnaire line ».

- La combinaison des facteurs qualitatifs et quantitatifs : cette approche (management stratégique) se base sur des méthodes qualitatives et quantitatives au niveau de la formulation stratégique, en raison de la nature peu ou mal structuré des problèmes de décision².

Donc le renouvellement de la planification stratégique, montre que la dimension humaine commence à gagner du terrain, d'après la participation des opérationnels dans aux décisions stratégiques. En outre, le Management stratégique reconnaît l'importance du variable RH au niveau fonctionnel (les ressources humaines doivent faire objet d'une stratégie bien définie comme les autres fonctions organisationnelles) et au niveau opérationnel.

¹ JAOUA(Fakher) : «*De la Planification Stratégique au Management Stratégique (Cas de la société Shell de Tunisie)* », 5-6 et 7 juin 2002, pp.1-21.

² BIKHOUR(Mohamed) : op.cit.

4-2 le dépassement des modèles classique de l'analyse stratégique et l'émergence des paradigmes de ressources :

Depuis le début des années 60, l'entreprise a utilisé seulement le modèle théorique (forces et faiblesse, opportunités et menace) pour structurer les recherches dans le champ de la gestion stratégique. Mais ce modèle ne prenait pas en considération les facteurs internes, il mettait seulement l'accent sur l'analyse des facteurs externes, contrairement l'approche fondée sur les ressources humaines, qui considère les ressources internes comme des facteurs indispensable de la compétitivité et postule que la performance organisationnelle se manifeste à travers la création d'un avantage concurrentiel durable fondé sur le capital humain hautement qualifié et hautement impliqué, grâce à un ensemble de pratique RH et à travers la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie RH dynamique et prospective

Cette théorie, ne considère pas l'entreprise à travers son portefeuille d'activité mais à travers ses ressources internes, alors ce modèle se démarque les modèle classique et contribue à l'élaboration du concept de gestion stratégique des RH et démontre que dans un environnement économique instable, l'organisation doit raisonner en termes de processus en s'appuyant sur ses compétences organisationnelles interne.

5. Les modèles en gestion stratégique des ressources humaines¹ :

Il existe quatre grands modèles explicatifs de la relation entre stratégie ressources humaines et stratégie de développement ou d'activités qui sont : Le modèle de la comptabilité des ressources humaines, le modèle de la planification stratégique des ressources humaines, le modèle de la compétitivité des ressources humaines et le modèle de la compétence des ressources humaines.

5.1. Le modèle de la comptabilité des ressources humaines :

Ce modèle est développé au cours des années 1960 et 1970, il étudie le processus d'intégration stratégique des ressources humaines à partir du concept de valeur. Cette conception stratégique fait de l'intégration stratégique (la valorisation) des ressources humaines un élément clé du succès des opérations. En examinant la littérature, ce modèle a vu son développement stimulé par quatre considérations :

¹ BAYAD (Mohamed) : « *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles* », n°1 janvier 2004, pp.74-93

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

- la conviction que le personnel constitue une ressource précieuse pour les organisations. Les ressources humaines sont un actif dont les caractéristiques (qualifications, connaissances et expériences) sont constitutives d'une valeur monétaire;
- le besoin d'évaluation des décisions et des actions d'acquisition, de développement et de stimulation du personnel.
- la nécessité de disposer d'un système d'information et de contrôle concernant le coût et la valeur des ressources humaines, ces dernières doivent faire l'objet d'une mesure et d'un suivi de sa valeur

En l'absence de système d'information se rapportant aux RH, les dirigeants ne peuvent être que faiblement incités à considérer cette dimension dans la planification et à consacrer des ressources à leur développement.

Ce courant de pensée puise ses fondements, notamment, dans l'école des relations humaines et dans celle du capital humain. Il n'est donc pas surprenant de voir dans ce modèle un solide plaidoyer stipulant, entre autre choses, que l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme.

5.2. le modèle de la planification stratégique des ressources humaines :

Le modèle de la PSRH qui centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir du concept d'ajustement; le mouvement de la comptabilité ressources humaines s'est développé en parallèle, et le plus souvent en appui, du modèle de la planification stratégique des ressources humaines. Il est le courant dominant en gestion stratégique des ressources humaines, son développement s'est effectué en deux étapes :

Premièrement, les efforts des chercheurs se sont focalisés sur une approche planification des ressources humaines, généralement qualifiée de gestion prévisionnelle des ressources humaines

Deuxièmement, l'approche de la planification des ressources humaines s'est imposée comme principal modèle de gestion stratégique des ressources humaines à partir les années 1960, il constituait essentiellement un modèle prévisionnel des ressources humaines dont le but premier était de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail.

La PSRH permettra de :

- d'effectuer un meilleur recrutement pour la mise en œuvre
- d'éviter les surplus et pénuries de main-d'œuvre
- d'assurer un contrôle réel de l'ensemble des activités et ce, dans tous les domaines en vue de mieux gérer les besoins en ressources¹
- d'assurer une meilleure gestion des postes, activités et équipes et favoriser le développement des ressources humaines.

5.3. Le modèle de la compétitivité des ressources humaines² :

Bien que l'approche de la planification des ressources humaines puisse constituer le courant dominant en gestion stratégique des ressources humaines, il est tout de même remis en question par une autre approche stratégique, c'est le modèle de la compétitivité des ressources humaines. Ce modèle développe une approche interactive de la relation stratégie ressources humaines-stratégie d'activités à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective.

La littérature, dégager quatre prémisses sur lesquelles s'érige l'approche de la compétitivité des ressources humaines :

- la stratégie ne doit pas être vue comme un output préformé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler
- le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie
- la stratégie RH ne doit pas être réactive, mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement à travers la culture organisationnelle.
- dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêt font que la gestion stratégique des ressources humaines relève d'une rationalité limitée.

¹ BAYAD (Mohamed) : « *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles* », n°1 janvier 2004, pp.74-93

5.4. Le modèle de la compétence des RH :

Le dernier modèle présenté est de la compétence des RH qui interprète la stratégie RH et l'avantage, qui consiste à installer la stratégie ressources humaines au cœur des capacités managériale et organisationnelle. Pour sa part, associé au concept de compétence des ressources humaines (Barney, 1991). Dans ce cas, la gestion des ressources humaines peut s'avérer un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, selon cette théorie, la gestion des ressources humaines constitue, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme. Contrairement à plusieurs autres éléments organisationnels, la GRH peut facilement constituer une variable génératrice de valeur, rare, difficilement imitable ou substituable. Ces diverses considérations étant largement suffisantes pour justifier une plus grande valorisation du capital humain au sein des organisations

6. les activités de bases de la gestion stratégique des ressources humaines :

La fonction ressources humaines comprend un ensemble d'éléments qui visent à assurer la confiance, la fiabilité et la performance des ressources humaines, nous allons exposer certains éléments qui s'avèrent connues et traiter dans plusieurs recherches¹.

6-1 l'acquisition du personnel :

Pour les entreprise qui veulent accroître leurs performances et se distinguer à la concurrence, elles doivent faire face à des choix, d'une part elles doivent limiter le nombre de leurs employés pour assurer leurs suivis financiers, d'autre part, elles doivent pouvoir compter sur les meilleurs talents disponible

6-1-1 Le recrutement :

Le recrutement est une fonction d'anticipation dans la mesure où il consiste à prévenir les insuffisances en personnel de l'entreprise, le besoin de renforcer certaines compétences, d'en acquérir de nouvelles pour s'adapter aux conditions du marché et de la concurrence, ou mettre en œuvre la stratégie générale de l'entreprise².

¹ KAHRI (Samir) : *la problématique d'intégration stratégique dans ressources humaines dans les entreprises Algériennes*, mémoire de magister en management des entreprises, université de Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, p.60.

² ALLEGRE (CLAUDE), *Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel*, 2008, p.20.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

Le recrutement est nécessaire à cause des nombreuses raisons : croissance de l'activité de l'entreprise, développement d'une nouvelle activité, réorganisation interne, départ ou mutation d'un employé de l'entreprise..., mais il est une pratique risquée car un mauvais recrutement a des conséquences négatives pour l'entreprise d'un point de vue financier (cout de recrutement, cout d'un éventuel licenciement et remplacement...) et aussi d'un point de vue social (performance moindre, démission et nouveau recrutement à prévoir, outre le risque il est une pratique couteuse car recruter prend du temps du fait de la succession de différentes étapes(la publication de l'offre d'emploi, entretiens...),¹

6-1-1-1 Le processus de recrutement:

Le recrutement implique l'établissement d'un planning en plusieurs étapes, qui vont de la décision de recruter jusqu'à l'accueil de l'employé. Le processus de recrutement et l'objectif de chaque étape peut être présenté dans le tableau suivant² :

Tableau 3 : Les étapes de recrutement

Etapes du processus de recrutement	Objectifs	
Etape 1 : préparation du recrutement	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaire pour l'occuper correctement
Etape 2 : recherche des candidatures	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement
	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible

¹GUILLOT (Chloe), op.cit. , p.35.

²Ibid., p.37.

Etape 3 : sélection des candidats	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivations
	Entretiens	Réaliser une nouvelle sélection après entretien
	Tests éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests
Etape 4 : accueil et intégration	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection
	Proposition	Fixer les candidats d'embauche du candidat
	Accueil	Préparer l'arrivée du nouvel embauché dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

Source : GUILLOT (Chloe) : la gestion des ressources humaines, Gualino, 13e édition 2020

6-1-1-2 : l'importance de recrutement :

L'importance de recrutement se confirme à travers son cout généré, sa contribution à la stabilité de la main d'œuvre et sa fourniture à toute organisation les compétences dont il aura besoin pour mettre en œuvre la stratégie. Il est particulièrement crucial pour la croissance et la pérennité. C'est à travers le recrutement, que peut être rajeunir une population de l'entreprise ou que le niveau au moyen de compétence peut être ajusté,¹

6-1-2 la gestion prévisionnelle des ressources humaines :

La GPRH englobe la gestion prévisionnelle des effectifs, la gestion prévisionnelle des compétences et la gestion prévisionnelle des emplois. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthode ayant pour objectifs de décrire et analyser les divers avènements possible de en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines².

Donc, la GPRH est l'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

¹ BERNARD (Ma) et CROZAT (D), *gestion des ressources humaines*, 2016, p.75.

² KERLAN (François), *guide pour la GPEC*, 3^e édition d'Organisation, 2007, p.17.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme,¹

6-1-2-1 : l'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines :

La GPRH a une grande importance pour les organisations, car elle permet de :

- Orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir
- Dévoiler la nature de lien entre planification des ressources humaines et les autres fonctions organisationnelles
- Déterminer les méthodes de recrutement, les systèmes de rémunération, les programmes de formation
- Considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement et non pas une dépense difficile à gérer,²

6-2 Le développement des ressources humaines :

Une des missions essentielles et stratégique de la DRH demeure de développer les ressources humaines afin de rendre l'ensemble de l'organisation compétente et donc performante. En effet, développer les ressources humaines d'une entreprise est un garant de leur compétitive et leur réactivité pour faire face aux nouveaux défis sociaux et économiques

6-2-1 La formation :

La formation représente un facteur de compétitivité économique qui répond aux attentes des entreprises comme des salariés. Son objectif essentiel est de permettre aux salariés de maintenir leur employabilité pendant une vie professionnelle de plus en plus longue. Pour l'entreprise, il s'agit de mettre en adéquation compétences des salariés et besoins de développement afin de réagir et s'adapter aux exigences de l'environnement concurrentiel³

6-2-1-1 le processus de la formation :

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation des entreprises, cette politique doit chercher à adapter les employés aux changements technologiques des conditions de travail et aux autres changements structurels. Elle est liée à la politique de

¹ SEKIOU (L) et BAYAD (M), *gestion des ressources humaines*, 2^e édition, 2001, p. 69.

² KAHRI (Samir), op. cit, p.60.

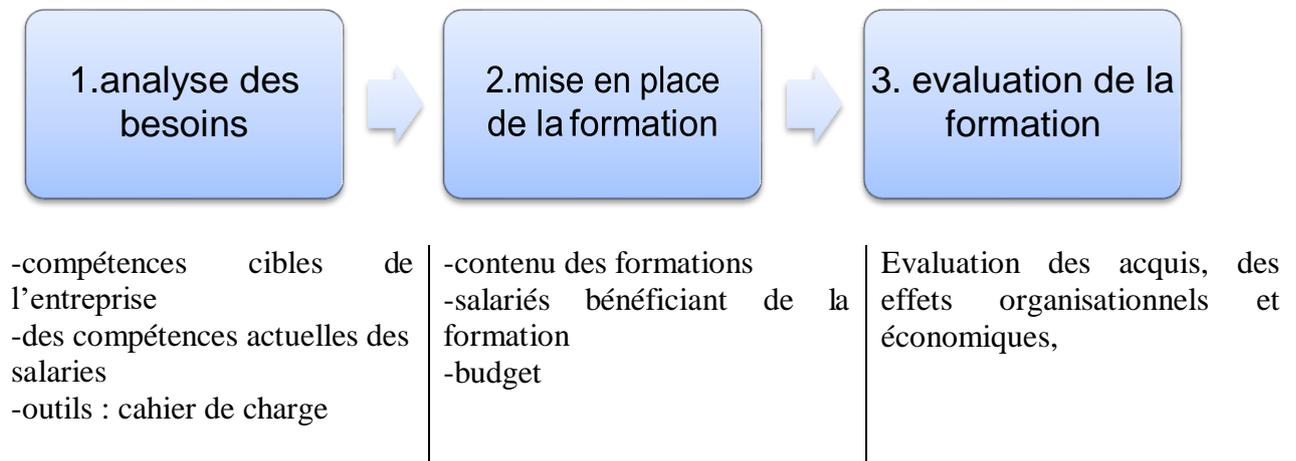
³ BENCHEMAM (Faycel), op. cit, p80.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

l'emploi. Dans une démarche d'ingénierie de la formation il est très important d'évaluer le processus en connaissant dès le départ les objectifs en termes de compétences¹

On peut le résumer dans le processus suivant :

Figure 4 : Processus de la formation



Source : BENCHEMAM Faycel, Galindo

6-2-1-2 L'importance de la formation :

- La formation répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprise et contribuer à améliorer et contribuer à améliorer la performance des entreprises

-la formation est la base de la plupart des améliorations de performance : elle est la condition de l'amélioration de la qualité de travail, car elle contribue à élever le niveau de connaissances et d'aptitude à la communication des salariés, elle garantit une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement².

-la formation facilite l'intégration du progrès technique

-elle permet d'augmenter le moral, la motivation des employés, réduire les couts de production

- le cout important qu'engendre le recrutement des nouveaux employés ainsi que la pénurie des besoins des entreprises en matière des RH, poussent la majorité des employeurs à recourir à l'information plutôt qu'au recrutement, pour que l'employé puisse accéder à des postes supérieurs et à demeure au sein de l'entreprise.

¹ BENCHEMAM (Faycel), op.cit. p115.

² MARTORY(B) et CROZET(D) : *gestion des ressources humaines*, 2016, p.44.

6-2-2 la gestion des carrières :

La notion des carrières correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps, elle renvoie à la fois au passé, le présent et l'avenir du salarié dans l'entreprise

La gestion des carrières est la confrontation de deux logiques, celles de l'organisation et celle des salariés¹, elle consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : la gestion des carrières s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle). Elle fait partie intégrante de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique une coordination, un contrôle et une participation des responsables.

La maîtrise de la gestion des carrières nécessite un ensemble d'outils :

- **Des outils de la gestion des carrières collectifs** : comme les organigrammes de remplacement, courbe d'emplois, plan de carrière....
- **Des outils de la gestion des carrières individuels** : tels que, les entretiens annuels et entretiens de carrière, bilan de compétences, coaching....

La gestion des ressources humaines est liée étroitement à la notion de mobilité est renvoie donc à son aspect dynamique. Son but est d'offrir à tous les salariés la possibilité de développer et valoriser leurs compétences.

La mobilité intra-organisationnelle avec ces différentes formes (vertical, latérale et horizontale) permet aux salariés d'évoluer à l'antérieure de l'organisation où d'évoluer en changeant d'entreprise (mobilité extra-organisationnelle)²

6-2-2-1 l'importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières à une très grande importance pour l'organisation et les individus. Elle permet à l'organisation de :

- équilibrer l'offre et la demande de travail à l'antérieur de l'entreprise

¹ BENCHEMAM (Faycel), op.cit. , p.75.

² GUILLOT (Chloe), op. cit., p53.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

- assurer la pérennité, renforcer la culture et améliorer la flexibilité
- améliorer la motivation et la productivité des salariés.

La gestion des carrières est importante pour le salarié, car elle :

- améliore le développement professionnel
- offre une opportunité d'évolution dans l'entreprise (plan de carrière)

6-3 la stimulation des ressources humaines :

Pour que l'entreprise atteigne un bon niveau d'efficacité et faire face à la concurrence, elle stimule ces ressources humaines par :

6-3-1 la rémunération :

La rémunération se situe au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue la partie explicite du contrat de travail, le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail¹

La politique de rémunération représente un sujet complexe au sein des politiques RH de l'entreprise dans la mesure où elle se rapporte à la fois à des considérations économiques (recherche de performance et d'efficacité) et à des considérations sociales (reconnaissance du capital humain, motivation). Cette politique représente paradoxale car la rémunération représente à la fois² :

- **Un facteur d'équilibre social** : représente le revenu des apporteurs de travail, elle est un moyen d'attirer, motiver et de conserver les salariés.
- **Un coût** : le versement représente souvent pour l'entreprise son principal poste de dépense

6-3-1-1 les éléments constatifs de la rémunération :

-Le salaire de base : le salaire de base est la rémunération stable versé par l'employeur au salarié en contrepartie de son travail

-Les heures supplémentaires : elles sont effectuées au-delà de la durée légale du travail

¹ GUERIN (F), PIGEYRE (F) et PRALONG (J) : *gestion des ressources humaines*, Dunod, 4^e édition, 2012, p.239.

² GUILLOT (Chloe), op.cit. p.124.

-Les primes : un ensemble des accessoires de la rémunération de base qui ont pour but majorer ladite rémunération tout en la personnalisant il existe deux type de primes : les primes fixes ou obligatoire (sont versées régulièrement selon des règles de paiement établies et les primes exceptionnelles (qui sont versées irrégulièrement, l'employeur ayant toute la liberté pour décider de l'opportunité de leur versement ainsi que de leur montant)

-Avantage complémentaire : des avantages dont bénéficie l'ensemble du personnel, des avantages attribués d'une manière sélective et des avantages sociaux

6-3-2 l'évaluation de la performance :

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Longtemps, seule la performance des commerciaux était évaluée, pour les salariés éloignés des fonctions opérationnelles. Les employeurs manquaient en effet d'élément d'appréciation. Aujourd'hui la pratique de l'évaluation s'est généralisée dans toutes les organisations quelles que soient leurs tailles, leurs secteurs et quel que soit le poste ou la fonction du salarié.

L'évaluation de la performance est le processus par lequel est évaluée la contribution de chaque individu à la performance d'une organisation¹

Les entreprises adoptent généralement une périodicité annuelle pour réaliser l'évaluation de la performance en utilisant des méthodes et techniques professionnelles, à titre d'exemple :

- l'entretien individuel : entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique)
- le 360° : méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage. Le salarié commence par s'auto-évaluer puis par ses collaborateurs et son N+1
- L'entretien collectif : un entretien en groupe, précédé ou suivi par un entretien individuel
- L'auto-évaluation : qui peut accompagner l'évaluation. L'auto évaluation se pratique au moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire rempli par l'évalué
- L'assessment center : permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus¹.

¹ PENNAFORTE (A) GUIGNARD (J) et HERBINIER (J) : *les fondamentaux de la GRH*, DUNOD, 2012, p.76.

L'évaluation de la performance, permet de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera d'obtenir une reconnaissance de ses efforts et ses compétences. Alors que les employeurs essayeront d'atteindre les résultats escomptés et développer les compétences des salariés. L'entreprise utilise un ensemble des indicateurs pour évaluer la performance RH, tels que : l'indicateur d'évaluation de la qualité de recrutement et d'intégration, l'indicateurs d'évaluation de la fidélisation

SECTION 3 : Le processus de la gestion stratégique des ressources humaines

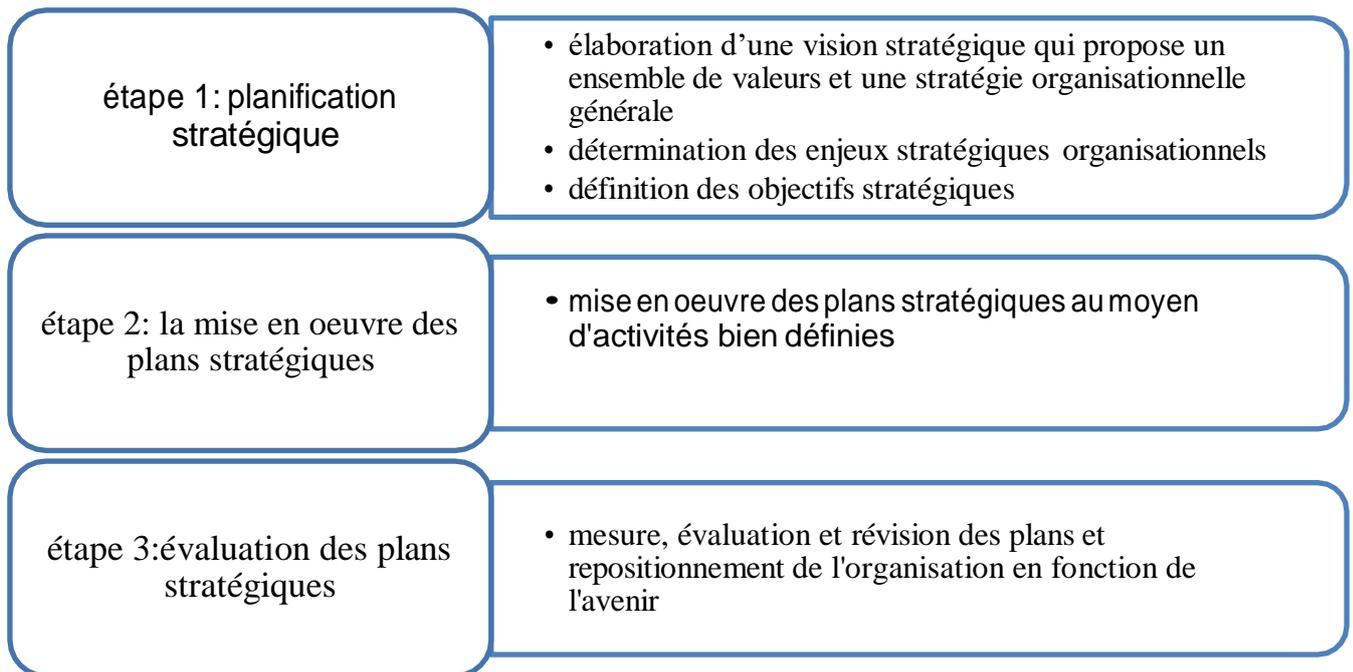
En règle générale, un processus de gestion stratégique est essentiellement constitué de trois étapes, comme l'illustre l'encadré en dessous. La première étape correspond à la planification stratégique, la deuxième étape, à la mise en œuvre des plans stratégiques, et la troisième, à l'évaluation de ces derniers. Les trois étapes précédentes doivent tenir compte tant de l'environnement interne que l'environnement externe

Le processus de gestion stratégique des ressources humaines se déroule selon les mêmes étapes. Il vise cependant à définir des stratégies et des objectifs sur lesquels reposera la mise en place des activités de gestion stratégique associées à la gestion des ressources humaines²

¹ GUILLOT (Chloé). Op.cit., p.71

²SABA (T) et autres op.cit., p.23.

Figure 5 : le processus type de gestion stratégique



Source : SABA (T) et DOLAN (S), la gestion des ressources humaines,

1. Le processus de gestion stratégique et ses effets sur la gestion des ressources humaines :

1.1. Etape 1 : la formulation de la stratégie et ses effets sur la gestion des ressources humaines

Les activités portant sur la formulation de la stratégie consistant à déterminer les besoins de l'entreprise, elles visent à élaborer des stratégies organisationnelles particulières et à définir des objectifs sur lesquels reposera la mise en place des activités de gestion stratégique associées à la GRH.

1.1.1. la définition de la vision, la mission, des valeurs et de la stratégie générale et la dimension ressources humaines :

Chaque entreprise possède sa propre vision, sa mission, ses valeurs et sa stratégie, pour

La vision : elle traduit l'idée que les dirigeants se font de leur organisation et la position laquelle ils désirent la faire accéder. Chaque élément de l'énoncé de la vision a des effets sur la gestion des ressources humaines. De toute évidence, aucune entreprise ne parvient à satisfaire aux exigences exprimées dans cette définition sans la participation de ses employés.

La mission : toute mission doit être formulée avec clarté et précision, car elle constitue la raison d'être d'une entreprise, et correspond à ce que cette dernière désire offrir à ses clients.

L'organisation doit obligatoirement obtenir la collaboration de ses employés pour accomplir sa mission. Une organisation doit obligatoirement obtenir la collaboration de ses employés. Comme la mission se matérialise dans la gestion des ressources humaines, on la définit habituellement en référence à celles-ci¹

Les valeurs : sont les croyances auxquelles adhère une entreprise et qui la distinguent des organisations concurrentes, les valeurs influent de façon directe sur la gestion des ressources humaines. Assimilées à la culture organisationnelle, elles ont cependant une portée plus large et une durée de vie plus longue que celle-ci

La stratégie organisationnelle : la stratégie générale correspond aux plans adopter par l'organisation pour épouser la vision qu'elle s'est donnée et accomplir sa mission. Elle permet à l'entreprise d'établir sa position sur le marché et de se doter de mesures et de moyens visant à améliorer sa performance

La stratégie générale et la dimension RH: L'intégration de la dimension humaine à la définition de la stratégie de l'entreprise suppose la mise en place d'un processus systémique et complet qui, à son tour, exige une grande compréhension des activités de l'organisation et de la GRH, cette intégration au processus décisionnel de formulation de la stratégie a pour effet de faciliter de la vision, de la mission et des valeurs de l'organisation, et conjointement de définir une vision, une mission et des valeurs propre à la FRH, qui s'harmonisent avec les objectifs stratégiques généraux de l'entreprise².

1.1.2. La définition des défis et des enjeux stratégique:

Cette deuxième étape de processus de formulation de la stratégie vise à préciser la stratégie établie à l'étape précédente. En outre, elle contribue à élaborer les plans stratégiques de l'organisation et de ses diverses unités d'affaires.

La reconnaissance des enjeux stratégique et la détermination des objectifs stratégique présupposent de la part de l'organisation l'établissement des mesure qu'elle considère comme les plus importante à prendre en vue de réaliser sa mission, ainsi que de voir sa vision se matérialiser et sa stratégie générale obtenir du succès. Par ailleurs la détermination des enjeux

¹SABA (T) et autres, op.cit., p.59

² SHIMON(L) et autres : *la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratique actuelles*, 3^e édition, 2001, p.59.

Chapitre 1 : la gestion stratégique des ressources humaines

stratégique organisationnels revient à énoncer des objectifs mesurables qui mettent en contribution les capacités de l'entreprise. La définition de ses enjeux permet de préciser les tâches associées à la gestion stratégique. Le lien entre cette dernière et la GRH devient plus étroit.

-les défis et les objectifs stratégiques dans l'optique des RH : Les plans de gestion stratégique des ressources humaines précisent les besoins généraux et les besoins particuliers de l'entreprise en matière de main-d'œuvre et sont intimement associés aux plans stratégiques de l'organisation. Grâce au processus de formulation de la stratégie, la fonction ressource humaine est en mesure de comprendre les objectifs de l'entreprise envisagés d'atteindre, et de mieux circonscrire le rôle qu'elle est appelée à jouer. Les objectifs stratégiques constituent le lien entre la stratégie organisationnelle et les actions concrètes que la fonction ressources humaines doit accomplir pour mettre celle-ci en application. Au cours de la phase de mise en œuvre de la stratégie, chacune de l'entreprise, y compris la fonction ressource humaine, devra déterminer ses activités et les aligner sur les finalités de l'organisation. Il est opportun de noter que le plan stratégique nécessite une analyse de l'environnement externe qui comprend un examen de la situation économique, des sources de l'avantage compétitif et des facteurs de succès, une évaluation des faiblesses et des forces de l'entreprise de son plan d'action et de ses objectifs stratégiques¹.

1.1.3. L'élaboration des plans stratégiques : La troisième étape de la formulation de la stratégie correspond à l'élaboration des plans stratégiques de l'entreprise et son plan d'affaires. Ces plans permettent de déterminer la façon dont la vision, la mission et la stratégie générale de l'entreprise seront mises en œuvre.

A ce stade la stratégie prend deux formes : la stratégie organisationnelle (permet à l'entreprise d'établir sa position sur le marché) et la stratégie d'affaire (cette stratégie correspond aux mesures et aux moyens que l'entreprise entend adopter pour devenir performante dans un domaine d'affaire)

-l'élaboration des plans de gestion des ressources humaines : les plans de gestion des ressources humaines constituent des guides permettant à la fonction ressources humaines de s'acquitter de ses responsabilités, d'après les chercheurs comme Capelli et Crocker, il est

¹ SABA (T) et autres, op.cit., p.60.

préférable de choisir des pratiques de gestion des ressources humaines qui coexistent sous forme d'ensembles, car elles sont source de performance¹.

À ce stade, la gestion des ressources humaines doit essentiellement se préoccuper d'élaborer des plans d'action qui tiennent compte :

- Des mesures et des moyens élaborés par chacune des fonctions organisationnelles
- De l'intégrer de la fonction ressources humaines
- Et de sa relation avec les autres fonctions.

Les principales responsabilités de la fonction ressources humaines sont constituées de quatre activités majeures : La gestion des affectations des employés, La gestion des compétences des employés, La gestion des comportements des employés, La gestion des motivations des employés.

Considérées dans leur ensemble, ces activités servent de ligne directrice dans le choix des pratiques de gestion ressources humaines².

1.2. Étape 2 : la mise en œuvre de la stratégie et la dimension ressources humaines :

L'entreprise a tout intérêt à implanter des pratiques et des politiques propres à satisfaire ses besoins en main-d'œuvre sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif. D'après cette étape La mise en œuvre de la stratégie suppose la définition et l'application des plans stratégiques préparés par les diverses unités fonctionnelles

1.2.1. L'élaboration et l'application des plans stratégiques des unités fonctionnelles

Les stratégies de l'entreprise et les stratégie d'affaire établissent le cadre à l'intérieur duquel sont élaborés les plans des divers fonctions organisationnelles : finance, marketing, recherche et développement, ressource humaine, etc. le service ressources humaines doit donc s'assurer qu'il dispose de la structure et des RH afin de mettre en œuvre les plans stratégique nécessaire relatifs à sa fonction, il doit en outre veiller à ce que certains facteurs organisationnels prévalent dans l'entreprise soient en conformités avec les nouvelles orientation et stratégies de l'entreprise

1.2.2. L'élaboration et l'application des plans stratégique des ressources humaines :

L'incidence qu'ont les plans de l'entreprise sur le facteur humain de l'organisation est mise en évidence dans le processus d'évaluation et d'application des plans des ressources humaines.

¹ TANIA (Saba) et autres, op.cit., p.70.

²Ibid., p.70

En fait, les plans de ressources humaines constituent une feuille de route permettant à la fonction ressources humaines de s'acquitter de ses responsabilités¹.

1.3. Etape3 :L'évaluation stratégique et ses implications en gestion des RH

Il est impératif que la fonction ressources humaines prévoie des activités d'évaluation de son propre plan d'action. Cette évaluation peut se faire à partir de critères établis à cette fin².

1-3-1 L'évaluation, la révision et le positionnement :

La troisième phase de processus de management stratégique consiste à évaluer les conséquences déroulant de la formulation et de processus de mise en œuvre de la stratégie ainsi que les réactions de divers intervenants, et de décider de mesure corrective à prendre en cas échéant, d'établir un nouveau plan d'action. L'application d'un processus d'évaluation exige la formulation des critères objectifs avec lesquels seront comparés les résultats atteints. Ces critères doivent refléter les résultats attendus. Il ne s'agit pas d'évaluer dans quelle mesure les plans respectent les échéanciers et les budgets prévus. Un processus d'évaluation doit mesurer la pertinence des actions entreprises pour atteindre les objectifs fixés³.

1-3-2 Les implications d'évaluation dans la gestion des ressources humaines :

Pour que les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines obtiennent le succès escompté, il est souvent nécessaire de les évaluer systématiquement. Cette étape est cruciale en ce sens qu'elle permet d'amorcer un processus d'apprentissage et d'amélioration continue. Au cours de phase la fonction ressource humaine analyse les raisons de performances organisationnelle déficiente en fonction des réactions et des commentaires des divers intervenants.

Le processus d'évaluation utilisé en gestion des ressources humaines doit s'intéresser à la dynamique qui entre en jeu quand vient le temps pour un être humain de s'adapter à un changement, mais il est opportun de se fier aux modèles de gestion des ressources humaines susceptibles d'expliquer la dynamique du changement et d'éviter d'avoir à appliquer des mesures correctives précoces qui risquent d'avoir un effet contraire à celui que l'entreprise recherche

¹ TANIA (Saba) et autre, op.cit. p.65.

²Ibid., p.78.

³Ibid., p.70

2. L'importance de l'environnement :

Le processus de management stratégique doit nécessairement tenir en compte à la fois de l'environnement de l'entreprise et des facteurs internes. Puisque ceux-ci influent sur sa capacité à faire un choix stratégique et à mettre en application ses décisions organisationnelles afin de mettre en œuvre sa stratégie.

L'analyse de l'environnement détermine les forces et les faiblesses de l'organisation en interne et les opportunités et les menaces de l'environnement externe.

L'analyse de l'environnement externe s'intéresse à plusieurs domaines (la demande, l'offre, la concurrence, les tendances sociopolitiques, technologiques et économiques) ; L'environnement extérieur génère de l'incertitude et de la complexité. Il peut être perçu comme une menace ou une opportunité. Le système réagit pour assurer sa survie face à cette menace ou au contraire tirer parti de l'opportunité. Un organigramme rend mal compte du fonctionnement d'une organisation puisqu'il ne donne des indications que sur son aspect formel. Or, une organisation est aussi cet ensemble de réseaux, de stratégies personnelles et collectives, de pouvoirs.

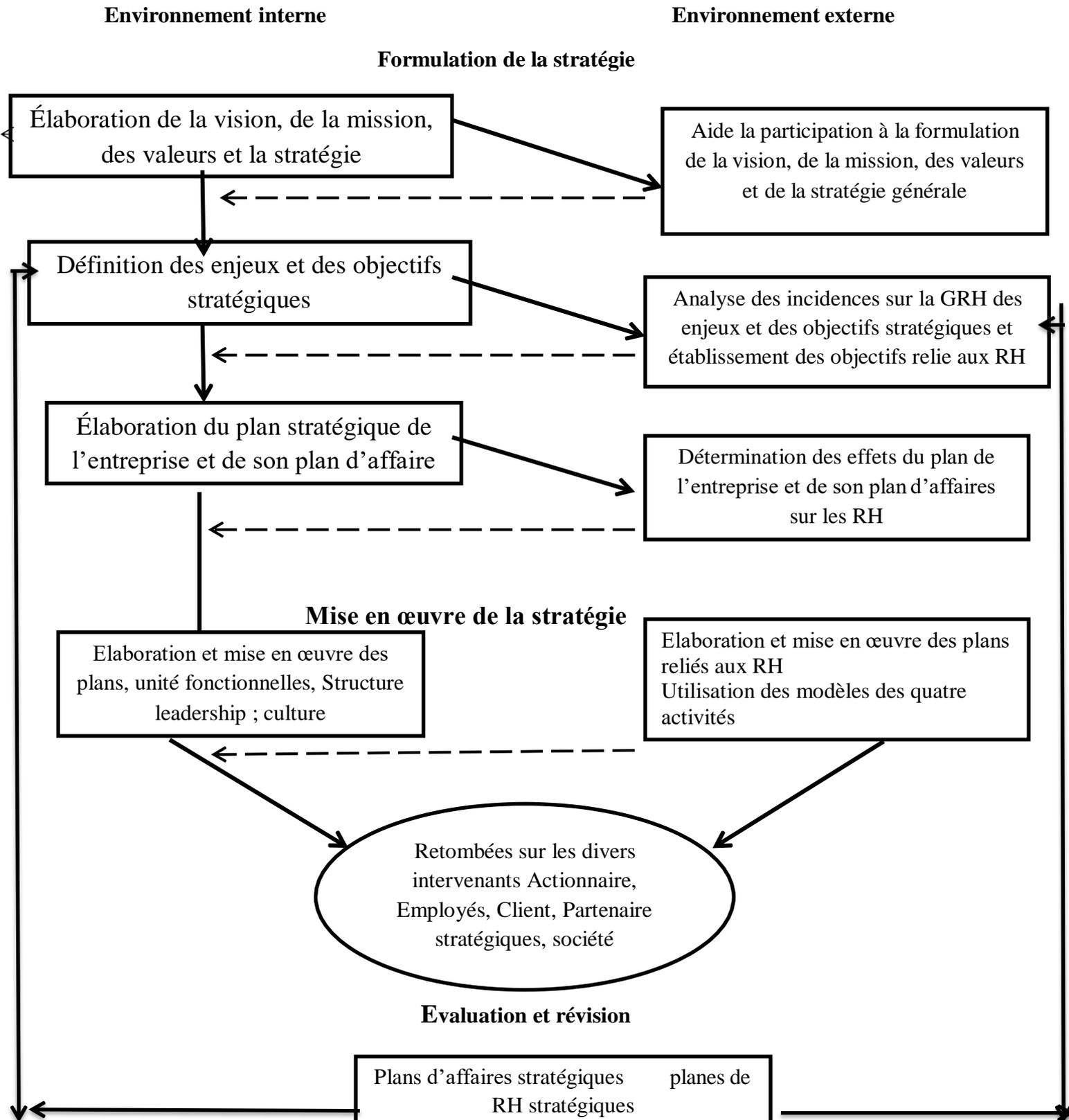
Alors que l'analyse de l'environnement interne, elle permet d'identifier les éléments internes qui peuvent constituer des forces ou des faiblesses. Ces ressources internes concernent essentiellement les ressources humaines, techniques, commerciales et financières. Les facteurs qui sont les plus importants pour le futur de l'organisation sont désignés sous le nom des facteurs stratégiques et peuvent être récapitulés par l'acronyme SWOT pour les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces¹.

Divers facteurs internes à l'entreprise doivent être pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie de gestion RH. Comme la taille permet de réaliser des économies d'échelle qui raffermissent la compétitivité de l'entreprise. Et la culture d'entreprise permet à une société de se démarquer de celles qui l'entourent, cependant, la culture touche l'intérieur même de l'entreprise....²

¹ TANIA (Saba) et autres, op.cit. p.71.

²Ibid.p.71.

Figure 6 : Le processus de management stratégique et ses effets sur la GRH :



Source: adapté de R.S, Jackson et J.Storey, « HRM and links with strategic management »

CONCLUSION :

Ce chapitre consistait à présenter la gestion des ressources humaines nommée avant « gestion du personnel » par un ensemble des définitions, la présentation des quatre étapes de développement de cette fonction, nous amène à considérer la GRH comme un acteur stratégique, à travers ses finalités dans un environnement dynamique et concurrentiel.

L'adjonction du qualificatif stratégique à l'appellation gestion des ressources humaines fait apparaître la notion de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), une nouvelle forme d'organisation constitue un défi pour la fonction ressources humaines. Elle a un survol chronologique des définitions qui démontre bien son caractère complexe. Sa complexité se traduit par l'ensemble des modèles qui ont marqué l'évolution du développement de la recherche en matière de la GSRH.

Le processus de la GSRH passe par plusieurs étapes tout en tenant compte à l'environnement de l'entreprise et les facteurs internes. Le processus de la GSRH vise à définir des stratégies et des objectifs sur lesquels reposera la mise en place des activités de gestion stratégique associées à la gestion des ressources humaines.

La GSRH représente un levier capable de permettre à l'entreprise de disposer à tout moment dans l'avenir des ressources dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques et d'obtenir un avantage concurrentiel sur ces concurrents.

Chapitre II

La relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

Introduction :

Un seul mot caractérise les entreprises qui ont eu du succès: la performance. C'est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour le définir et différents indicateurs de mesure.

Le concept de performance humaine est assez récent, il a connu son apparition suite aux exigences du nouveau contexte économique, en effet, la performance de la ressource humaine signifie la réussite de l'entreprise, sa mesure est devenue indispensable pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise

Les chercheurs en gestion stratégique des ressources humaines ont consacré un effort considérable pour démontrer la nature de lien entre la GSRH et la performance organisationnelle mais cette relation ressemble encore à une boîte noire aux multiples facettes en effet, les opinions de ces chercheurs partagent trois perspective théorique basée respectivement sur l'approche universaliste, de contingence et configurationnelle des ressources humaines

Les chercheurs affirment qu'une meilleure performance pourrait être à l'origine d'une meilleure gestion des ressources humaines qui conduit à une meilleure performance. C'est ce qui nous a poussés de poser la question suivante : quelle est la relation entre la performance et la GSRH ?

Pour faciliter les choses, nous allons tenter d'exposer dans la première section le concept de la performance et les différentes approches de celle-ci. Puis, Dans la deuxième section nous allons présenter la performance des RH et ses différents indicateurs de mesure, finalement nous analyserons la nature de lien entre la GSRH et la performance d'une entreprise.

Section 1 : la notion de la performance

1. Historique de la performance :

La performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. Étymologiquement, la racine du mot performance vient de l'ancien français «parformer» qui, au XIIIe siècle, signifiait «accomplir, exécuter», il revient en anglais avec «to perform ». Ce détour confère deux acceptions possibles au concept : la première le définit comme le processus de formation de la perfection, mot avec lequel il partage son préfixe « per », «formance » renvoyant à l'idée de « processus en cours de formation ». L'autre définition, plus étroite et inspirée de l'Anglais, renvoie à l'idée de conduire une action jusqu'à son terme, de réaliser les objectifs. La différence entre ces deux définitions repose sur la portée normative ou non du concept. La première acception lie la performance à la recherche de quelque chose que l'on ne peut améliorer, tandis que la seconde renvoie à la simple réalisation d'un acte¹.

Outre de cette ambiguïté originelle, le concept de performance est l'objet d'un très grand nombre de définitions

Selon Aubert, la notion de performance est passée à celle d'un dépassement exceptionnel des résultats, suggérant une élévation des exigences sociales et une mise sous pression continue des individus : l'exigence d'une performance toujours plus poussée semble ainsi devenue la norme absolue, aussi bien pour les entreprises que pour les individus : elle est à la fois un impératif économique pour des entreprises qui doivent se montrer rentables et compétitives dans le contexte d'une concurrence excessive, et une norme de comportement qui exige des individus une certaine forme de rapport à soi, impliquant de dépasser sans cesse ses limites

Simon et Burlaud montrent l'intériorisation du souci de performance par les entreprises en retraçant sa montée en puissance au sein du contrôle de gestion et sa diffusion à l'ensemble des services de l'organisation. Les auteurs distinguent les quatre périodes suivantes :

- **la première période** débute des années 1920 aux années 1950, très schématiquement, le concept de standard, pouvant désigner aussi bien des unités physiques que des coûts, a structuré les outils de gestion autour de la gestion de production

¹ SOUMARI (Elhadj Malick) : *Performance des projets de développement international*, L'Harmattan, 2016, p.52.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

- **la deuxième période** commence à la fin des années 1950, le marketing devient la préoccupation majeure dans de nombreux secteurs d'activité. Les coûts partiels, les concepts de contribution, de marge, de développement. Ils viennent au premier rang des préoccupations des entreprises.
- **La troisième période** débute en 1980, ces années sont marquées par la menace japonaise sur les industries américaine et européenne et la concurrence par la qualité. Le contrôle de gestion se fait l'interprète de ces nouvelles priorités en intégrant la mesure de la qualité dans les tableaux de bord.
- **La quatrième période** commence en 1990, cette période se caractérise par l'importance des préoccupations financières et la mise en vedette de la notion « performance ». Cette notion est plus large que celui de rentabilité. Elle inclut la mise sous tension des services administratifs ou, plus généralement, fonctionnels qui doivent participer à la création de valeur

Le concept performance a connu une évolution de ses grilles de lecture. Saulquin et Schier (2007), présentent trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender clairement les différentes grilles de lecture de la performance¹.

1.1. De la performance financière à la performance organisationnelle :

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Dans cette perspective, la mesure de la performance vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires. Alors, le management de l'entreprise est centré sur la création de valeur et la manière de la piloter.

Malgré ce constat, à ce stade que cette, logique purement financière fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante, car elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients...) aussi, pour mieux appréhender toute la complexité de la notion performance organisationnelle, un groupe des auteurs proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des

¹ SAULQUIN (J) et SCHIER (G) : « *Responsabilité sociale des entreprises et performance Complémentarité ou substituabilité* », Dans La Revue des Sciences de Gestion n°223,2007, pp.57-65.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

indicateurs variés comme: la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

Alors, la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre plusieurs dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure.

1.2. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif :

Dès lors que l'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Par conséquent, la performance devient subjective, et le concept possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. La perception de la performance change ainsi radicalement si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, les clients.

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Par conséquent, il sera défini par la personne qui utilisera les informations. Elle n'a de valeur que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire. La performance reste une affaire de perception, c'est pourquoi, dans les moments difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est. Comme il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois, il s'agit donc avant tout pour les managers et les dirigeants de parvenir à gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires. Alors, la performance devient un concept multidimensionnel car elle reste une affaire de perception et les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

1.3. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management" :

La performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial, mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. D'un point de vue sociologique, Ehrenberg évoque le « culte de la performance » dans notre société contemporaine, et Dejour (1998) précise que la performance est un concept « rationalisateur » qui permet de tout justifier même des licenciements.

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

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

Utilisée comme « outil de management », Saulquin et Schier précisent que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire tels que la productivité, la qualité..., posant l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire est gage de la performance finale.

La performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables. On rejoint ici le point de vue développé dans l'analyse socio-économique qui évalue la performance globale de l'entreprise en associant la performance économique à court terme (résultats immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance sociale. On outre, il est important de constater qu'au-delà de la performance sociale, émerge dans la littérature le concept de performance sociétale de l'entreprise définit comme : un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche.

En bref, la vision de la performance comme simple outil de mesure reste réductrice, car dans le quotidien des entreprises elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management. On mesure souvent la performance à des chiffres, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre, mais c'est une notion plus globale. La performance résulte davantage d'un ensemble d'amélioration et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats chiffrés¹.

2. Définition de la performance :

La définition de la performance est un exercice difficile et délicat dans la mesure où ce concept peut concerner différents domaines et différentes disciplines.

La performance peut disposer de plusieurs traductions :

- économique (compétitivité);
- financière (rentabilité);
- juridique (solvabilité)
- organisationnelle (efficience);
- ou encore sociale et même politique (légitimité)

¹ KICHOU (Djedjiga), op.cit. , p.107.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

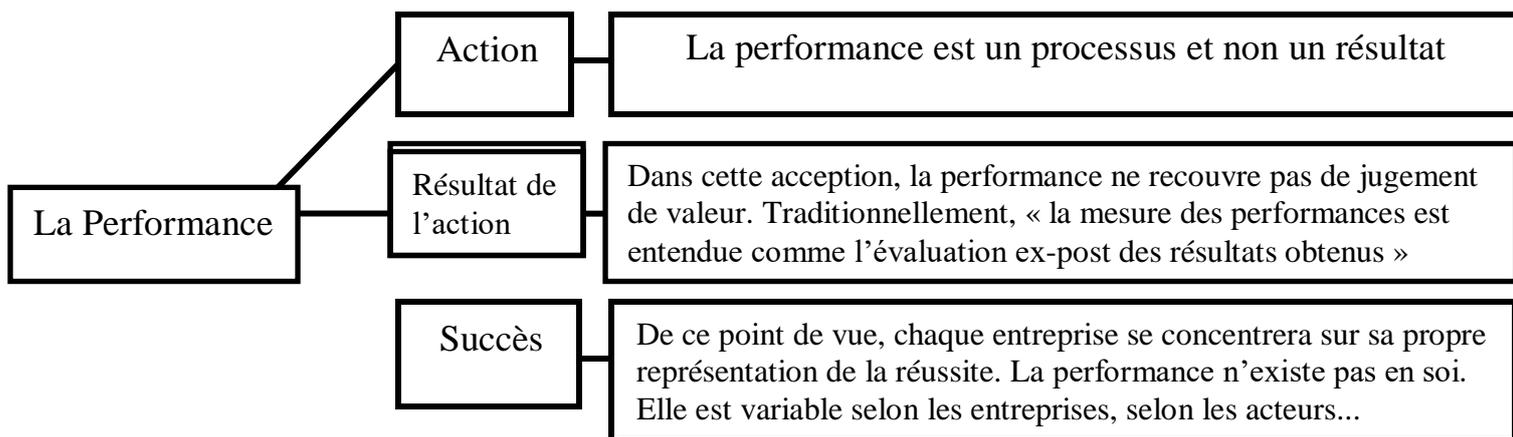
Une autre série d'acceptions du terme de performance¹ nous est donnée par Bourguignon (1995) constate que le concept est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité, ce qui reflète la polysémie du mot. Il propose une définition intégratrice articulée autour de trois sens primaires² :

2.1. La performance est succès : Elle n'existe pas en soi et est fonction des représentations de la réussite, variable selon les organisations et les acteurs. La performance ne peut pas se limiter seulement à la productivité qui n'en décrit que sa dimension économique.

2.2. La performance est résultat de l'action : La mesure des performances est entendue ici comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus.

2.3. La performance est action : Elle est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné. On peut le résumer par le schéma suivant :

Schéma 7 : une définition de la performance à partir de trois sens principaux



Source : DROT (C) et MONFERRAND (M) : *Pilotez votre association*, Vuibert, paris, 2007

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

¹ DROT (C) et MONFERRAND (M) : *Pilotez votre association*, Vuibert, paris, 2007, p.27.

² SOUMARI (Elhadj Malick), op.cit., p.54.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes.

Selon Morin, la performance ne peut avoir de signification en soi, elle ne peut en avoir que pour ceux et celles qui y réfèrent dans leur rapport avec l'organisation. La performance serait donc en partie fonction de la représentation de la réussite variable selon les organisations et selon les acteurs

Voyer pense que la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. Le même auteur a noté que la performance est multidimensionnelle, pour bien la cerner, on doit combiner ou faire référence à un ensemble de perspectives (utilisateurs internes, clients,) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles). Pour leur part, Gosselin et Murphy (1994) ont signalé qu'il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctes de la performance selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Dans ce sens, Saucier (1995) souligne que la notion de performance doit être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser. Dans ce contexte, Bergeron (1999) a signalé qu'à l'interne, la performance dépend de la perception qu'en ont les dirigeants, les salariés de l'entreprise et les autres personnes concernées. En externe, la performance est déterminable selon la perception qu'en ont les partenaires d'affaires et selon leurs propres rapports et objectifs vis-à-vis de l'entreprise. Cependant, la performance reste un sujet extrêmement vaste puisque l'on peut définir selon une variété de critères dépendants de la perspective d'analyse choisie¹.

Le concept de la performance est très fréquemment. On l'associe à la productivité du travail, à l'efficacité boursière, à la rentabilité commerciale,... Mais dans la plupart des cas, la notion de performance est définie comme étant la réalisation de bons résultats financiers, ce qui en constitue une vue restrictive. En fait, il s'agit d'un concept beaucoup plus large, comme le définit d'ailleurs clairement Lorino «est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre des objectifs stratégiques. »².

¹ BOUJLIDA (Abdallah) : *La performance financière des PME manufacturières ; conceptualisation et mesure*, Université du Québec, 2002, p.8.

² CHANTEUX (Anne) : *mesurez la performance de votre entreprise grâce au balanced scorecard*, 2004, p.2.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

Donc, la performance reste un concept difficile à cerner et recouvre des notions dont le sens est très largement contextuel et acceptant de nombreuse interprétation. Pottiez (2011 P-200), annonce que pour définir la performance, il convient de répondre à la question suivante : « Quand dit-on qu'une entreprise ou une organisation a du succès ? » Pour ces auteurs, la réponse peut paraître simple, mais « Elle est complexe si on considère qu'elle dépend beaucoup de la définition que l'on donne au mot succès. Et la définition de celui-ci dépend de la personne qui parle, voire du moment où il parle¹

Cela nous fait penser que la performance n'est pas absolue, donc il n'y a pas une définition universelle de la performance. Elle peut être définie de différentes manières. Par conséquent, ce concept peut n'avoir des significations que pour ceux et celles qui y réfèrent dans leur rapport avec les organisations. De ce fait, Il ne faut pas s'étonner de trouver une multitude de significations attribuées à ce concept

3. Les critères de la performance :

Les critères classiques de la performance de l'entreprise sont foisonnants et diffèrent selon les auteurs :

Selon ALAZARD et al, la performance est définie comme : « l'association de l'efficacité et de l'efficience»

MILES parle de la capacité d'une organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.

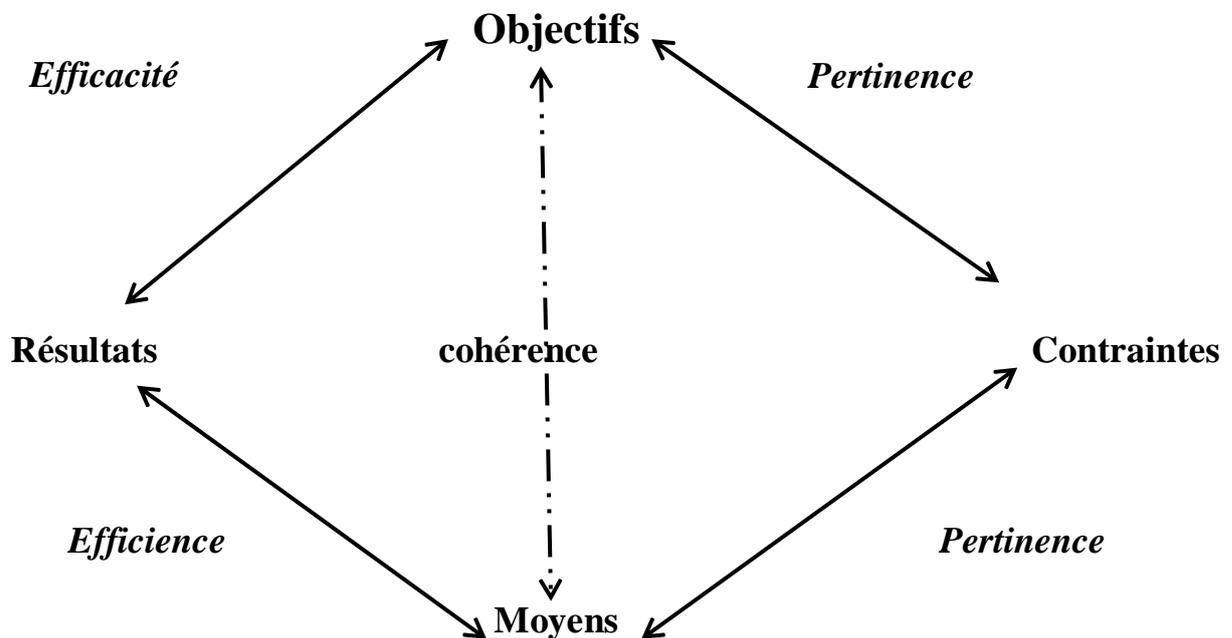
Alain MARION quant à lui, en plus de l'efficacité et de l'efficience, ajoute la notion de cohérence comme variable qui pourrait expliquer également la performance d'une entreprise. En effet, pour lui chacun de ces concepts traduit une réalité propre manifestant la diversité voire la complexité des dimensions de la performance. Ainsi, tandis que l'efficacité serait l'aptitude d'une entreprise à atteindre ses objectifs et l'efficience le principe de l'économicité, la cohérence et la pertinence selon lui vont monter l'adéquation entre les moyens mis en œuvre et les objectifs ou les contraintes de l'entreprise.

D'après les auteurs, on se rend compte que les critères de performance se résument en quatre éléments fondamentaux qui sont l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence².

¹ FARIDI (M) et LATIF (H) : « la performance RH : précision terminologique et problématiques de mesure », Revue D'Etudes en Management et Finance d'organisation, N°5, Juillet, 2017.

² MARION (A) et autres : *Diagnostic de la performance de l'entreprise*. Paris, Edition DUNOD, 2012, p.02.

Schéma 8 : Les critères de la performance



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

3-1 La notion d'efficacité:

Dans le domaine de la gestion, la performance fait référence à un objectif à atteindre. Pour atteindre cet objectif, il faut être efficace. L'efficacité qualifie la capacité d'une entreprise à parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qui lui ont été fixé). Etre donc efficace et aller vers la performance signifie pour une entreprise qu'elle puisse produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés. Que ces objectifs soient définis en termes de quantité, de qualité, de rapidité, de coût ou même de rentabilité. Ainsi, on pourra dire que l'entreprise a été efficace si elle est arrivée à la réalisation de l'objectif initialement fixé.

Selon CHANDLER, l'objectif de performance ne sera atteint qu'en faisant une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique¹.

¹ WONGUIN (Landry) : « Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commerciale », instituts supérieur de management des entreprises et autre organisations, avril 2014, p20.

3-2 La notion d'efficience :

L'efficience est un concept qui se rapproche plus ou moins de l'efficacité mais qui exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour atteindre les objectifs.

C'est ce que DORIATH affirme : l'efficience est la capacité à minimiser les moyens employés pour obtenir un résultat donné. En d'autres termes, être efficace pour une entreprise signifierait être efficace en utilisant rationnellement les ressources en sa disposition.

Ainsi, l'efficience peut être définie comme le produit du rendement entre les ressources utilisées (non gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non oisiveté)

$EFFICIENCE = (\text{Non Gaspillage}) * (\text{Non Oisiveté})$

3-3 La notion de la pertinence :

La pertinence traduit l'alignement stratégique de la performance. C'est-à-dire que les résultats obtenus soient bien conformes aux objectifs stratégiques pour suivis, la pertinence dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui en sont en charge. Il s'agit de vérifier la bonne compréhension de la part de chacun et leur bonne coordination¹

Ainsi, une entreprise qu'elle est performante si elle arrive en dépit des exigences et contraintes de l'environnement auxquelles elle est confrontée, à établir une adéquation entre les éléments de l'offre créatrice de valeur et les attentes du marché

3-4 La notion de la cohérence :

La cohérence traduit l'adéquation censée garantir l'équilibre du système.

En renvoyant à une exigence de coordination interne de l'action collective la cohérence traduit l'harmonie des composantes de base de l'organisation qui permet d'évaluer la performance en matière organisationnelle²

4. la performance globale et ses composants :

Traditionnellement, le terme «performance» était associé à sa dimension financière, c'est-à-dire, la rentabilité, le chiffre d'affaire et les parts de marché souhaités par les actionnaires de l'entreprise, mais les managers ne cherchent pas la satisfaction des actionnaires, mais aussi la

¹ MARTORY (B), DELAY (C) et SIGUIER (F) : *Piloter les performances RH*, Edition Liaisons, 2008, P.21.

² MARION (A) et autres, Op.cit., p.3.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

satisfaction des clients et l'ensemble du personnel au sein de l'entreprise, alors la performance de l'entreprise doit être globale.

La performance globale est définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales¹

4-1 Performance social :

Signifie que la valeur des ressources humaines représente la valeur ajoutée de l'organisation aussi bien par la qualité de la main-d'œuvre que par les rapports de travail dans l'organisation. Pour le dire autrement, on parlera de qualités individuelles et collectives du personnel de l'organisation²

4-2 Performance économique :

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

- **La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents
- **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design

4-3 Performance environnementale :

Elle constitue à diminuer la pollution, le gaspillage, respect des ressources naturelles, la sécurité des installations, et produits non polluants.

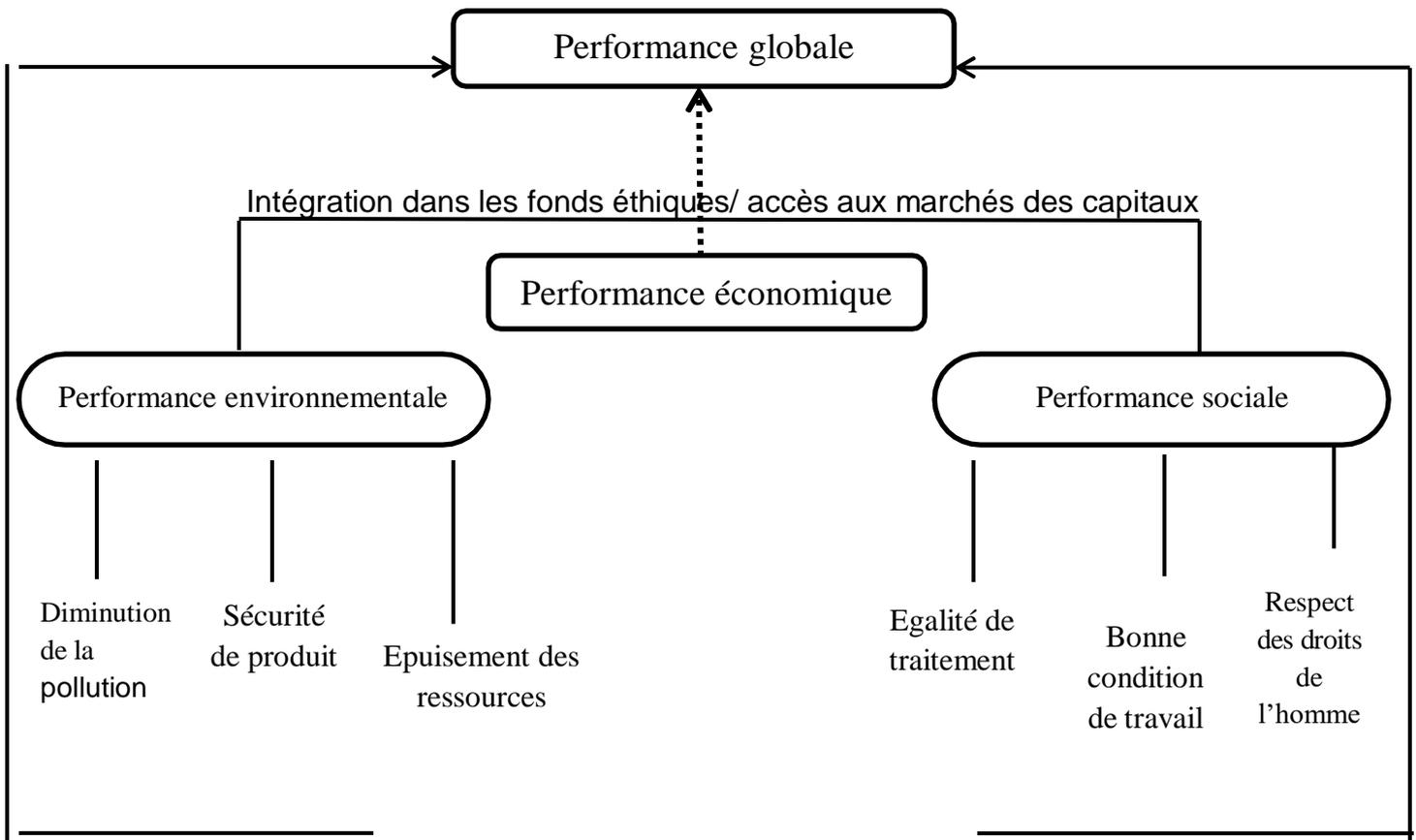
Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale

¹ RENAUD (A) et BERLAND (N) : *mesure de la performance globale de l'entreprise*, 2010, p.10.

² DROT (C) et DOMINIQUE (M), *op.cit.*, p.33

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

Schéma 9 : les composantes de la performance globale



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image/ Gain de parts de marché

- Diminution de probabilité d'occurrence d'évènements spectaculaires (grèves)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement de cadres

Source : Angèle Renaud, Nicolas Berland: mesure de la performance globale de l'entreprise, p11.

5. Les approches de la performance :

5-1 L'approche organisationnelle de la Performance :

Inspirée des études de TAYLOR et de FAYOL, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a aussi nourri les travaux de l'école de l'OST (organisation scientifique du travail), en Europe après la première guerre mondiale¹

¹ KICHOU (Djedjiga), op.cit., p.110.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

Selon MORAND la performance concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. En effet, la performance résulte dans cette conception, de la valeur de l'organisation.

Par ailleurs, GIRAUD définit la performance organisationnelle comme étant « le rapport entre production de valeur (efficacité opérationnelle) et une consommation de ressources (coûts). La performance organisationnelle consiste donc à créer des biens et/ou service avec une contrainte de minimisation des coûts.

De ce fait la performance organisationnelle consiste à maximiser la production de l'entreprise en respectant quatre facteurs essentiels de l'efficacité organisationnelle: Le respect de la structure formelle, les relations entre les composants de l'organisation (avec une logique d'intégration organisationnelle), une qualité de la circulation d'information au sein de la structure et une flexibilité de l'entrepris

5-2 L'approche stratégique et concurrentielle de la performance :

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre à partir des années 60 lorsque des entreprises ont observé un certain nombre d'échecs du modèle taylorien. En effet, des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché. Par conséquent ces entreprises ont commencé à mettre l'accent sur la qualité de la stratégie axée sur la compréhension de leur environnement concurrentiel. La performance stratégique est alors celle de maintenir une distance avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme. Ce qui leur permettra d'être plus compétitives sur le marché¹

5-3 L'approche sociale de la performance :

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les salariés occupent une position stratégique. En effet, l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise est un élément primordial à la réalisation de ses objectifs. Cette adhésion s'aperçoit donc à travers l'efficacité, la capacité d'initiative et l'esprit d'innovation des individus dans le processus de production de l'entreprise. C'est-à-dire la performance humaine avec la célèbre formule d'Einstein, $Eh=MC^2$ avec M: motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion

¹ WONGUIN (Landry), op.cit. p.16.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

dynamique de chacun des acteurs, C: compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle) C: culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective) c'est-à-dire la culture d'entreprise.

5-4 L'approche financière ou unidimensionnelle de la performance :

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. La logique financière, dans laquelle l'efficacité est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis d'une dizaine d'années. La perspective privilégiée dans cette logique qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme est remise en cause par Kaplan et Johson¹ : les mesures à court terme devront être remplacées par des multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise.

Section 2 : mesurer la performance des ressources humaines

1- La performance de la fonction ressources humaines :

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, P. Gilbert et M. Charpentier définissent la performance RH comme «la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs»

Selon A. Trépé, la performance RH peut recouvrir dans les études et les propos des auteurs, tantôt la mise en œuvre de pratiques RH, tantôt l'atteinte d'objectifs ou résultats RH, tantôt les effets sur la performance de l'entreprise. Taïeb, Jean-Pierre souligne que la performance ressources humaines représente l'atteinte des objectifs assignés aux ressources humaines par des pratiques de GRH efficaces et efficientes. Autrement dit, la performance RH se mesure au regard d'objectifs atteignables et motivants, fixés à un niveau supérieur à la

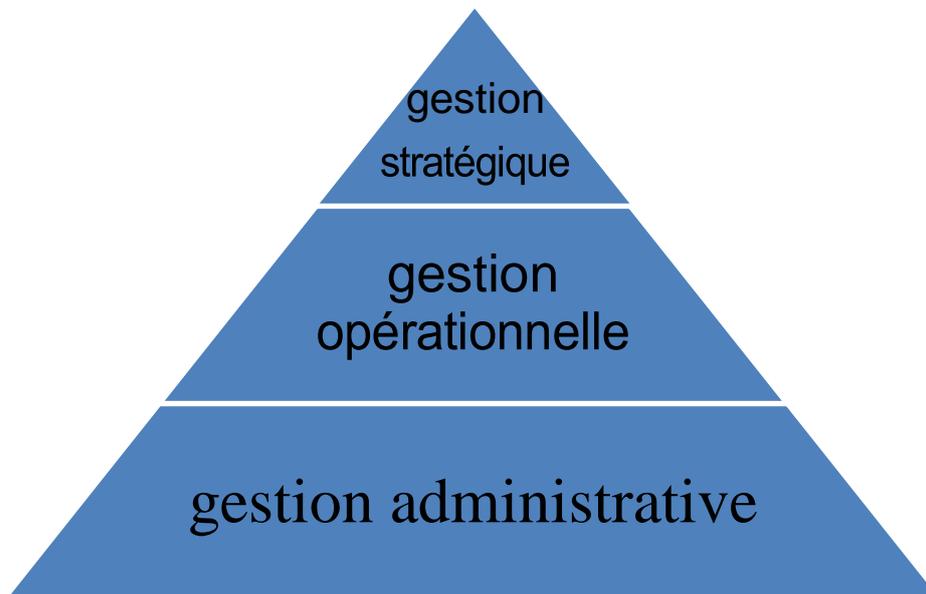
¹ RENAUD (A) et BERLAND (N), op.cit.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

valeur moyenne. D'ailleurs, on ne dit pas d'un salarié qui effectue normalement son travail qu'il est performant¹.

Pour bien comprendre qu'est-ce que la performance de la fonction ressource humaine, il est nécessaire d'explicitier les différentes natures de la performance à l'aide des travaux de Le Louarn et Wils, qui ont mis l'accent sur la difficulté de définir la performance RH. Dans leur étude, ils ont distingué trois volets dans la GRH, qui sont la gestion administrative, la gestion opérationnelle et la gestion stratégique.

Figure n°10 : La décomposition de la GRH :



Source : Louarn et Wils : L'évaluation de la gestion des ressources humaines, Paris, 2001.

Pour l'évaluation de la performance de la fonction RH, il apparaît judicieux de distinguer entre² :

1.1. performance administrative de la fonction RH :

Ce volet, à la base de la pyramide, est réservé aux pratiques de gestion dites «administratives» du personnel qui constituent le noyau historique de l'ancienne fonction Personnel. Cette partie administrative est incontournable puisqu'elle correspond à la nécessité de rédiger les contrats de travail, de produire la paie mensuelle et de répondre aux obligations de l'administration du travail ; on y trouve également toutes les déclarations, les attestations et les affichages obligatoires

¹ TAIEB (Jean-pierre) : *Valoriser la performance RH*, DUNOD, 5^e édition, 2016, p.128.

² FARIDI (M) et LATIF (H), op.cit., P.8.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

1.2. performance opérationnelle de la fonction RH :

Ce deuxième volet de la pyramide est réservé aux pratiques RH, relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs, etc.

1.3. performance stratégique de la fonction RH :

Relative aux activités incluses par les deux auteurs (Louarn et Wils), à savoir, l'analyse de l'environnement ressource humaine de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, ainsi que, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

2. Mesure de la performance de la fonction RH :

La mesure de la performance RH prend une importance centrale, elle se trouve au centre des préoccupations des entreprises, elle permet d'évaluer dans quelle mesure les objectifs sont atteints, quels sont les axes d'amélioration de la RH et souligner les dysfonctionnements au sein de la fonction RH.

Les travaux de Norton et Kaplan émergent au début des années 90 en s'appuyant sur la théorie des parties prenantes pour proposer d'évaluer et piloter la performance des organisations avec des « Balanced Scorecard » (BSC); ils permettent une déclinaison au niveau de l'évaluation et du pilotage de la performance de la fonction RH sous forme de « HR scorecard ». Ces deux approches explicitent et apparaissent comme des tentatives de mesure du lien entre la performance de la fonction RH et le succès de l'organisation¹.

2.1. Le tableau de bord prospectif, « balanced scorecard » :

Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré est une méthode lancée en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton, ce nouveau type de tableaux de bord offre une vision globale des objectifs et de la stratégie d'une entreprise, à court et à long terme, grâce à la mise en place d'une série d'indicateurs de performance. Ceux-ci quantifient

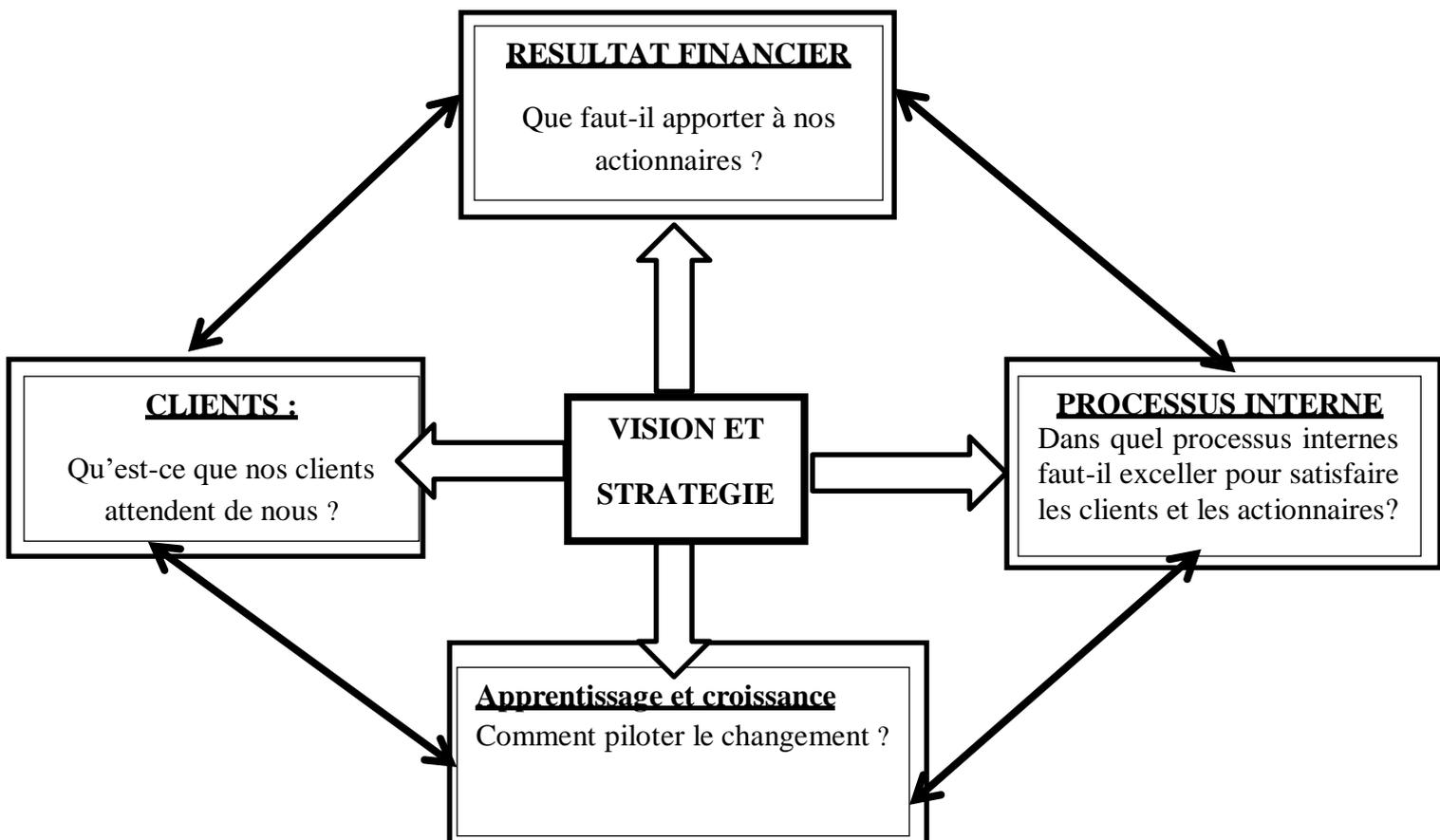
¹ KICHOU (Djedjiga), op.cit., p.122.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

et mesurent les projets et les missions¹. L'élément innovant de cet outil de pilotage réside dans une analyse reposant sur quatre dimensions.

La méthodologie du TBP est plus qu'un simple outil de mesure de la performance opérationnelle. La coexistence des quatre axes d'analyse ainsi que le rapport qui s'établit continuellement entre la vision actuelle et la future de l'entreprise constituent l'aspect dynamique du tableau de bord. Toutes les perspectives sont liées par une relation de cause à effet, parfois appelée «chaîne de causalité», qui détermine à terme les résultats finaux et permet d'expliquer les écarts observés entre les résultats réels et les objectifs initialement fixés. Chaque perspective comprend des indicateurs: des indicateurs de moyens qui calculent les ressources nécessaires à la réalisation de l'objectif et des indicateurs de résultats, qui calculent les performances de l'entreprise, le TBP divisera ses indicateurs selon quatre axes principaux : Axe financier, Axe des clients, Axe des processus internes, Axe de l'apprentissage organisationnel

Figure 11 : Les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan



Source : Chanteux Anne : Mesurer la performance de votre entreprise grâce aux Balanced scorcard, p.5.

¹ SANNA (Alice) : *le tableau de bord prospectif, les 4 composantes essentielles pour une stratégie d'entreprise à long terme*, édition 50 minutes, 2015, p.10.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

2.1.1 L'axe financier : la création d'un tableau de bord prospectif doit être l'occasion pour les unités opérationnelles d'harmoniser leurs objectifs financiers et la stratégie de l'entreprise, l'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBD, chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relation de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

2.1.2. L'axe client :

Il évalue l'appréciation des prestations par client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client. Cet axe mesure également l'évolution de la demande des clients et leur comportement d'achat¹. Grâce à cet axe les managers identifient les segments de marché visés par leur département, ainsi que les indicateurs génériques de ce qui doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en œuvre avec rigueur.

2.1.3. L'axe processus internes :

pour être performant envers les clients, il faut pouvoir s'appuyer sur des processus internes de bonne qualité, l'organisation va chercher entre autres à améliorer la qualité de ses produits et services offerts, à réduire les délais notamment en diminuant le temps de cycle, à développer plus rapidement de nouveaux produits ... il faut s'intéresser aux processus internes existants mais aussi mettre en œuvre des processus entièrement nouveaux pour satisfaire clients et actionnaires²

2.1.4. L'axe apprentissage organisationnel³ :

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

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

¹ AUTISSIER (D) et SIMONINI (B): *Mesurer la performance des ressources humaines*. Edition d'organisation, Paris, 2011, p40.

² CHANTEAX (Anne), op.cit., p.6.

³AUTISSIER (D) et SIMONINI (B), op.cit., p.40.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

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

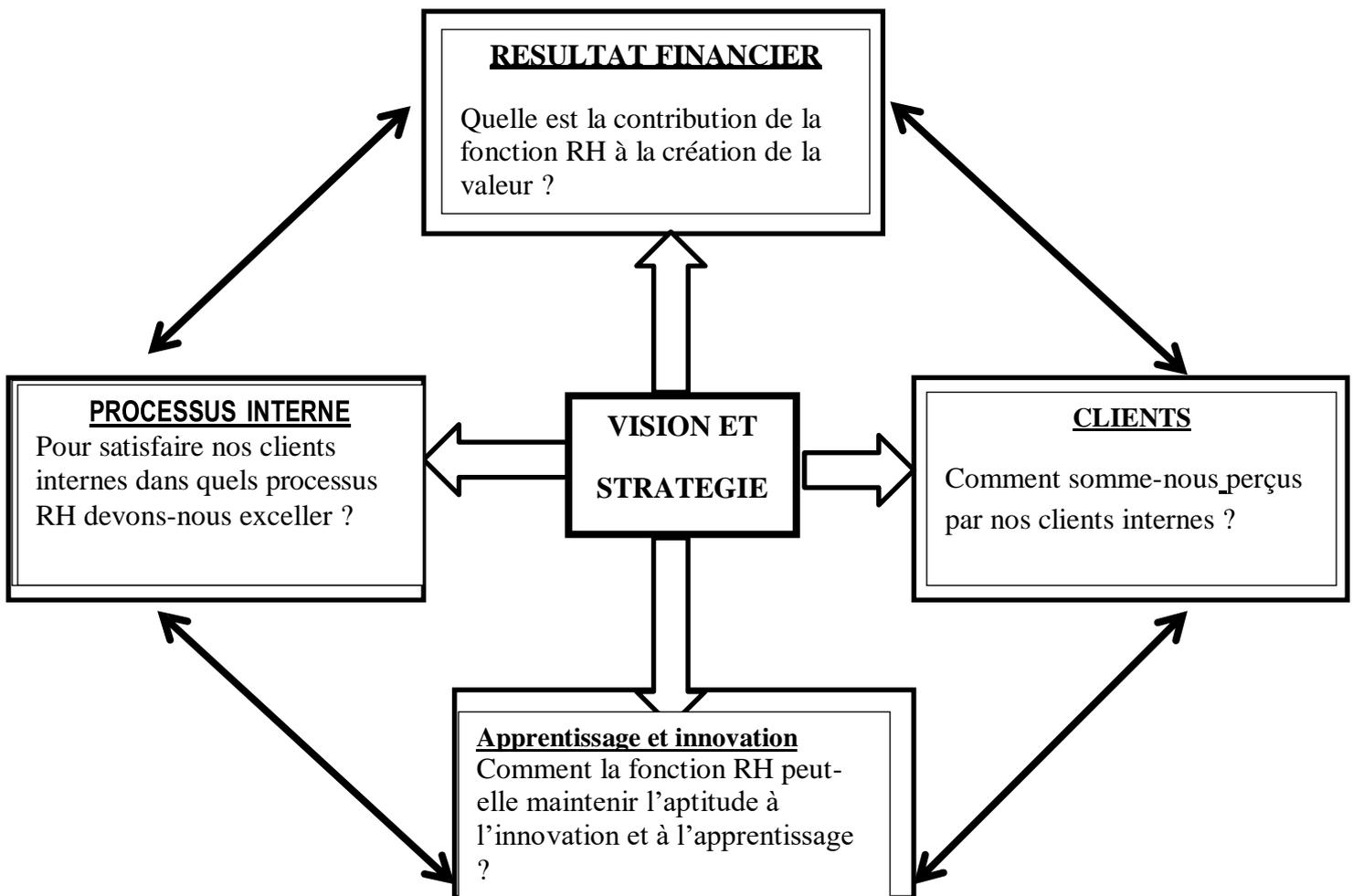
Le balanced scorecard est donc utilisé comme un véritable système de management stratégique, qui permet de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'objectifs et d'indicateurs par une articulation autour de quatre perspectives interreliées et complémentaires¹

2.2. Le « Humain Ressource scorecard »

Dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc. Elle a donc ses clients internes : la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paye, etc.), créateurs de valeur, consommateurs de ressources. Enfin, la fonction ressources humaines joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel et favorise l'apprentissage et l'innovation. » C'est l'ensemble de ces considérations qui ont amené certains auteurs à décliner le modèle du «balanced scorecard » au niveau de la fonction RH sous la forme d'un «Human Ressources scorecard ». La vision centrale correspond alors à celle de la fonction RH, et les interrogations deviennent celles mentionnées dans la figure N°12

¹ SANNA (Alice), op.cit., p.17

Figure N° 12: Le « Human Ressources scorecard »



Source : Naro Gérard : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting, p.17

en 1997, Ulrich explique l'opportunité du «balanced scorecard » pour la fonction RH. Il constate que dans les entreprises ayant exploitées cette méthodologie de tableau de bord, c'est la mesure de ce qui est relatif aux salariés en tant que partie prenante qui est la plus difficile, et parfois la moins rigoureuse, les tentatives de mesure selon Ulrich sont de trois natures :

- Des mesures concernant la productivité des salariés, sous forme des ratios, ou des coûts par employé, revenu par employé, etc. Ces mesures ne se traduisent pas facilement en actions de gestion, car elles sont des indicateurs de résultat sans évoquer de leviers.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

- des mesures à propos des attitudes et comportements des salariés ; ce qu'ils ressentent, font et savent. Il est alors question de satisfaction, engagement, turnover ou rétention, absentéisme et réclamations, compétences. Il s'agit alors de faire preuve d'inventivité en termes d'indicateurs, ceux-ci pouvant prendre la forme de réponses à une enquête de satisfaction, ou bien d'indicateurs construits sur mesure.
- Des mesures relatives aux processus influents sur l'entreprise et les RH, il peut s'agir alors de leadership, d'innovation, d'apprentissage, et de culture, etc. Les indicateurs peuvent prendre la forme de réponses à des questionnaires par exemple¹.

Au travers de ces constats, Ulrich met en évidence la pluralité des indicateurs à considérer pour que l'évaluation de la GRH aille dans le sens d'identifier et mesurer des leviers de performance de l'organisation².

3. Les principaux indicateurs de la performance des ressources humaines :

Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux pour évaluer la performance RH, La définition et la mise en place d'indicateurs de mesure sont dès lors devenues essentielles pour un meilleur pilotage de cette fonction. Cela résume parfaitement l'intérêt des indicateurs de performance. Ils sont en effet indispensables pour tout manager ou chef d'entreprise pour mesurer l'efficacité de l'organisation, d'évaluer l'impact des actions mises en place³

D'après Le Louarn et Wils, les indicateurs mesurant la performance RH peuvent être classés en trois catégories⁴ :

- **Les comportements de présence** : ils portent sur la fidélité ou non à l'entreprise (taux de roulement externe), la stabilité des équipes (taux de roulement interne), le degré d'assiduité (taux d'absentéisme), la ponctualité (retards), les pauses abusives, la fréquence des arrêts maladie, etc.

¹ KICHOU (Djedjiga), op.cit. , p.126.

²Ibid., p.126.

³FARIDI (M) et LATIF (H), op.cit., p.11.

⁴Ibid, P.15.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

- **Les comportements de rendement** : ils concernent ce qui va définir le niveau de rendement, performance ou productivité de l'individu au travail. Par exemple, la manière de service le client, le respect des délais, le souci du détail, le leadership exercé au sein de son équipe, la prise d'initiative ou de décision, la participation aux décisions, le sens de l'écoute, etc. Globalement, cela peut se traduire par une meilleure maîtrise de son poste de travail (niveau de compétence exercé par le salarié).
- **Les comportements dysfonctionnels** : ils résultent d'un mauvais fonctionnement d'une unité ou de l'entreprise dans son ensemble : accidents du travail (nombre et taux de fréquence ou de gravité), conflits, grèves...

Il existe plusieurs types d'indicateur, Cette liste contient les principaux indicateurs amis il en existe d'autres:

3.1. Taux d'absentéisme :

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

3.2. Taux de turnover :

Exprimé en pourcentage, il nous informe du nombre de départ volontaires par rapport au nombre total de salariés présents dans la période. Il doit permettre aux dirigeants d'entreprise de s'interroger sur sa politique social : rémunération trop faible, mauvaise ambiance du travail, rythme trop soutenus, tâches répétitives et non gratifiantes pour les salariés, inquiétude quant à l'avenir de l'entreprise¹.

3.3. Chiffre d'affaire par salariés :

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

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

¹ <http://www.pme-gestion.fr/tableaux-bord-entreprise/indicateurs-KPI/tableau-de-bordindicateurs-ressources-humaines-html>, (17/05/2021 à 1 :26)

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

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

3.5. Ventilation des types de contrats :

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

3.6. Taux d'externes :

Il s'agit de rapprocher le nombre de personnes externes travaillant dans l'entreprise par rapport au nombre de salariés « internes » à l'entreprise. Le responsable de l'entreprise peut alors s'interroger sur sa politique en la matière et voir s'il s'agit d'une politique volontariste ou d'une incapacité à recruter du personnel performant et motivé.

3.7. Les indicateurs de rémunération :

Concernant la rémunération, le contrôle de gestion sociale se subdivise en trois sous-ensembles :

- Contrôle de la politique de rémunération : Il concerne l'appréciation de la politique de salaire et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier).
- Contrôle de la masse salariale : Il vise à étudier l'évolution des salaires et ces incidences financières.
- Contrôle du système paie : Il vise à étudier l'évolution des salaires et ces incidences financières.

3.8. Les indicateurs de formation :

La formation est une activité de service en interne, elle est stratégique pour l'entreprise car elle permet l'adaptation aux changements sous la responsabilité de la FRH, cet indicateur mesure l'effort de formation déployé par l'organisation et les moyens financiers engagés pour la mission.¹

¹ MADOUCHE (Y) et TIFRANI (S), Journées Internationales de Recherche En Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit : *Le Tableau de Bord Social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise*, 05 et 06 Décembre 2019

Section 3 : Le lien entre la performance et le GSRH

1- Les ressources humaines comme avantage concurrentiel :

Les ressources humaines est considérée comme une source d'avantage concurrentiel, c'est ce qui a été confirmé par la théorie des ressources et compétences: « c'est la compétitivité ou encore la capacité à développer des avantages concurrentiels qui détermine la performance d'une entreprise », dans cette approche les racines de l'avantage concurrentiel sont à la recherche à l'intérieur de l'organisation. Ainsi Barney énonce dans la même théorie (théorie des ressources), qu'une firme doit miser sur ses ressources sociales (ressources humaines) pour se différencier et arriver à être concurrentielle. En effet, selon lui, le capital humain constitue une ressource plus précieuse que toute autre ressource dans l'organisation.

L'approche par les ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994). Ces auteurs définissent les ressources humaines comme le réservoir de capital humain qu'une entreprise contrôle directement par une relation d'emploi, elle inclut à la fois les travailleurs et les gestionnaires. En utilisant les concepts théoriques de l'approche par les ressources, ils avancent que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel s'elles créent de la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et non substituables¹

- Le critère de création de valeur :

Pour que les ressources humaines soient une source de création d'avantage concurrentiel, elles doivent fournir de la valeur à l'entreprise, cette condition requiert qu'il existe une demande hétérogène de travail (l'exigence des différents types de compétences par les entreprise) et une offre hétérogène de travail (les individus se différencient en terme de compétences), en effet plus une entreprise dispose d'employés performants, plus son bassin de ressources humaines a de la valeur²

¹ OUSIDHOUM (S) et AMOKRANE (A) : « *Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises* », Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, n° 12, juin, 2019, pp. 575 -592.

² <http://www.fsa.ulval.ca/personnel/grisel/publicatuion/1997-013>.(12/5/2021 à 22:53)

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

- Le critère de la rareté :

La création de valeur par les ressources humaines est certes une condition nécessaire pour détenir un avantage concurrentiel, mais elle demeure insuffisante. En effet, Wright, McMahan et McWilliams arguent qu'elles doivent également être rares. Grisé, Asselin, Bouliane et Lévesque (1997) soutiennent que vu la distribution normale des capacités cognitives dans la population, les ressources humaines ayant des habilités élevées sont par définition rares¹

- Le critère de l'inimitabilité:

Le critère de l'inimitabilité des ressources constitue un prolongement au critère de la rareté. L'immobilité des ressources est un problème potentiel pouvant remettre en cause la question de l'inimitabilité des ressources humaines. Ces dernières ne sont pas parfaitement mobiles et ce pour l'existence des coûts de transaction substituables liés au passage d'un emploi à un autre et l'existence d'une synergie de groupe rendant l'identification de la personne responsable de la création d'avantage concurrentiel durable impossible²

- Le critère de non substituabilité :

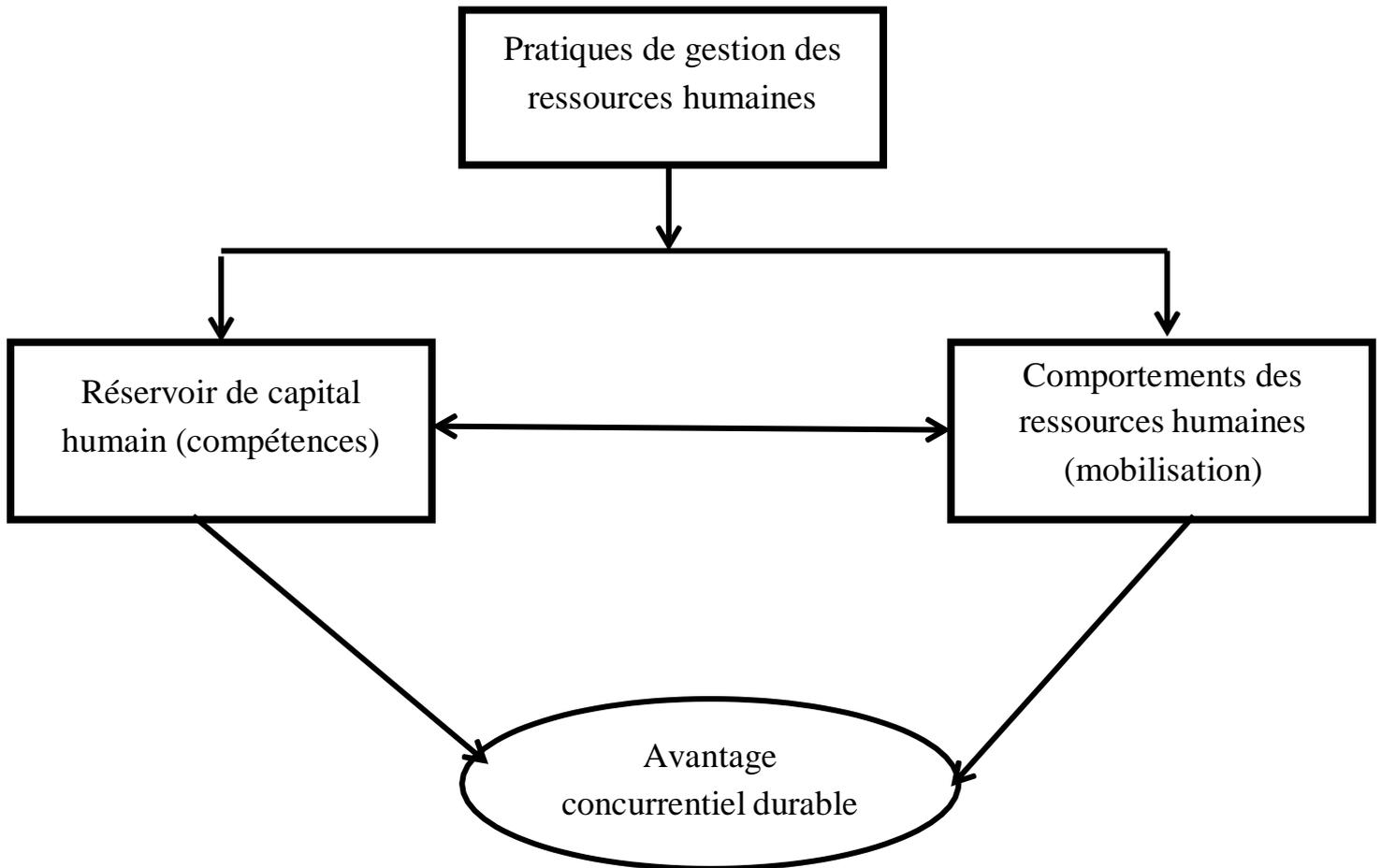
Afin qu'elle puisse être source d'avantage concurrentiel, les ressources humaines ne doivent pas avoir de substituts. En effet, il ne doit pas y avoir au sein de l'entreprise d'autres ressources, telles que la technologie par exemple, ayant le potentiel de compenser les avantages concurrentiels qui leurs sont attribués car, les ressources humaines sont l'une des ressources rares de l'entreprise qui ne sont pas obsolètes et qui sont transférables à travers une variété de technologie ou de produits³

¹ OUSIDHOUM (S) et AMOKRANE (A), op.cit. p. 592.

²Ibid, p.575.

³ Ibid, p.578.

Figure13: Un modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines



Source : OUSIDHOUM (S) et AMOKRANE (A) : « *Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises* »

Le modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines ci-dessus met l'accent sur les compétences des individus qui composent une organisation, et prise que les caractéristiques des individus se procurent de la valeur à une organisation que si elles sont utilisées à travers des comportements bien définis.

2- La relation entre la GSRH et la performance d'entreprise:

L'importance stratégique des ressources humaines a été largement identifiée. Plus spécifiquement, la GRH a été liée à l'augmentation de la productivité, à l'amélioration de l'efficacité, à l'accroissement de la valeur de la firme, à une plus grande rentabilité ou des retours financiers et à la survie d'organisation.

De nos jours, on parle de la GSRH plus de la GRH, la dimension stratégique des ressources humaines constitue un facteur de succès, Snell, Youndt, et Wright ont défini la gestion

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

stratégique des RH comme « des systèmes organisationnels conçus pour réaliser l'avantage concurrentiel par les individus ». En effet, l'avantage concurrentiel est perçu comme un ensemble de capacités ou de ressources donnant à une organisation la possibilité de se distinguer par rapport à ces concurrents. A cet égard les chercheurs en gestion stratégique des ressources humaines ont consacré un effort considérable pour démontrer que la manière dont les ressources humaines sont gérées, en particulier par des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH), a des apports empiriques forts en termes d'efficacité des organisations et la création de l'avantage concurrentiel plutôt que de s'adapter simplement au contexte¹

La littérature en GSRH regroupe trois grandes perspectives théoriques qui tentent de couvrir le lien entre la gestion stratégique des ressources humaines et la performance organisationnelle : la perspective universaliste, de contingence et la configurationnelle²

2-1 l'approche universaliste :

Les études dans la perspective stratégique des ressources humaines se sont développées depuis une décennie, mais la majorité de ces recherches ont adopté une approche *universaliste* des ressources humaines pour évaluer la performance des ressources humaines. C'est l'approche la plus simple dans l'analyse de la stratégie des ressources humaines et stipule qu'il existe une meilleure façon de conduire les ressources humaines afin de réaliser les objectifs de l'organisation. Autrement dit, la recherche de meilleures performances ne peut se faire que par le choix de meilleures pratiques ou « best practices ».

Selon Delery et Doty, la perspective universaliste soutient le fait qu'il existe certaines pratiques de GRH pouvant aider une entreprise à être efficace, indépendamment du contexte d'affaires. Selon eux, les pratiques qui semblent être les plus significatives seraient : la formation, la rémunération, le recrutement et la communication³. À titre d'exemple On peut citer les études de Sire et Henninger-Vacher sur les politiques de rémunération, celles de Laroche sur les négociations syndicales et celles de D'Arcimoles sur le diagnostic financier des pratiques de GRH. En ce sens, l'approche universaliste prétend que la relation entre une

¹ AIT RAZOUK (A) et BAYAD (M) : « *Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale* », Revue internationale sur le travail et la société, n° 5, Juillet, pp.1-39.

² ASSEFSAF (Schéhérazade) : *Validation de l'approche de contingence dans le contexte des PME de communications électroniques de Montréal*, université du Québec, 2012, p.7.

³ ASSEFSAF (Schéhérazade), op.cit., p.44.

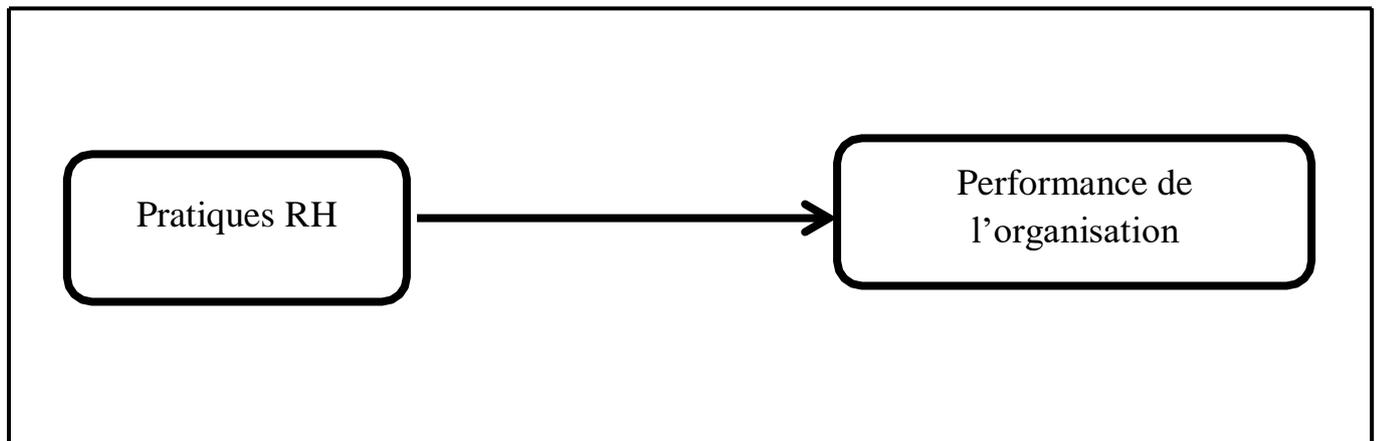
Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

variable indépendante et une variable dépendante est linéaire et peut être étendue à toute la population.¹

Alors, nous pouvons observer la perspective universaliste se focalise principalement sur l'importance des pratiques destinées à renforcer les qualifications de la main d'œuvre, par exemple par la rémunération variable, par certaines pratiques de recrutement et de sélection, la formation générale, ou l'évaluation du rendement, on outre ses travaux les plus récents qui ont considéré l'importance des aspects liés à l'engagement et à la participation de la main d'œuvre, par exemple, la capacité de résoudre un problème, le travail d'équipe, les incitations de groupe, la définition des tâches ou les nouveaux mécanismes de compensation.

La figure ci-dessous représente le modèle de l'approche universaliste.

Figure n°14: Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste



Source : Adaptation de McMahan G.C., Virick M., et Wright P.M. (1999)

Pour éviter tout doute de la pertinence de la perspective universaliste, Les théoriciens s'appuient sur deux théories: la théorie des ressources stratégiques et la théorie du capital humain qui offrent un support à cette perspective.

¹ AIT RAZOUK (Abdelwahab) : Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nancy, 2007, p.96.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

2.1.1. la théorie des ressources stratégiques :

La théorie des ressources qu'on retrouve dans la littérature économique et stratégique avance avec certitude que l'implantation de certaines pratiques de GSRH a un effet sur la performance organisationnelle sans pour autant avoir besoin de prendre en considération d'autres éléments dans la relation cause à effet entre les deux.

Les théoriciens et auteurs en GSRH semblent avoir adhéré majoritairement au fait que la gestion de ressources humaines est génératrice de valeur compétitive¹

2.1.2. la théorie du capital humain :

La théorie du capital humain s'est développée sous l'impulsion des travaux de l'école de Chicago, Les principaux fondements de cette théorie s'articulent autour de la valeur apportée par l'actif humain qui doit justifier une formation et une rémunération adéquates. Autrement dit, les partisans de cette théorie voudraient que le niveau d'éducation des travailleurs ait pour effet d'accroître leurs compétences. Ces dernières étant elles-mêmes source de meilleure productivité²

Plusieurs théoriciens soutiennent les propos des défenseurs de l'approche universaliste affirmant que certaines activités reliées aux pratiques GRH peuvent potentiellement accroître la valeur du capital humain

Les études les plus citées en GSRH relativement à la perspective universaliste sont probablement celles de Huselid qui soutient la perspective universaliste, en démontrant que les entreprises qui consacrent un budget conséquent à l'implantation de pratiques de GRH sont plus performantes que les autres firmes³.

Grace à ce grand nombre d'études portant sur l'approche universaliste et l'efficacité des organisations, nous pouvons affirmer que les ressources humaines jouent un rôle important dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

2-2 l'approche de contingence :

L'approche contingente ajoute un point de complexité nécessaire pour expliquer les modèles stratégiques des ressources humaines, en incluant les interactions qui n'ont pas été considérées par la perspective universaliste.

¹ ASSEFSAF (Schéhérazade), op.cit., p.45.

² AIT RAZOUK (Abdelwahab), op.cit., p.80.

³ ASSEFSAF (Schéhérazade), op.cit., p.46.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

Cette perspective, n'a pas appuyé le concept de base de l'approche universaliste qui veut qu'un simple investissement dans des pratiques suffise à influencer la performance organisationnelle. De ce fait, l'approche de contingence rejette l'idée de linéarité des rapports entre la GRH et la performance et adopte une vision plutôt d'interaction.

Lawrence stipule qu'il n'existe pas des pratiques applicables à tous les contextes parce que toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence¹

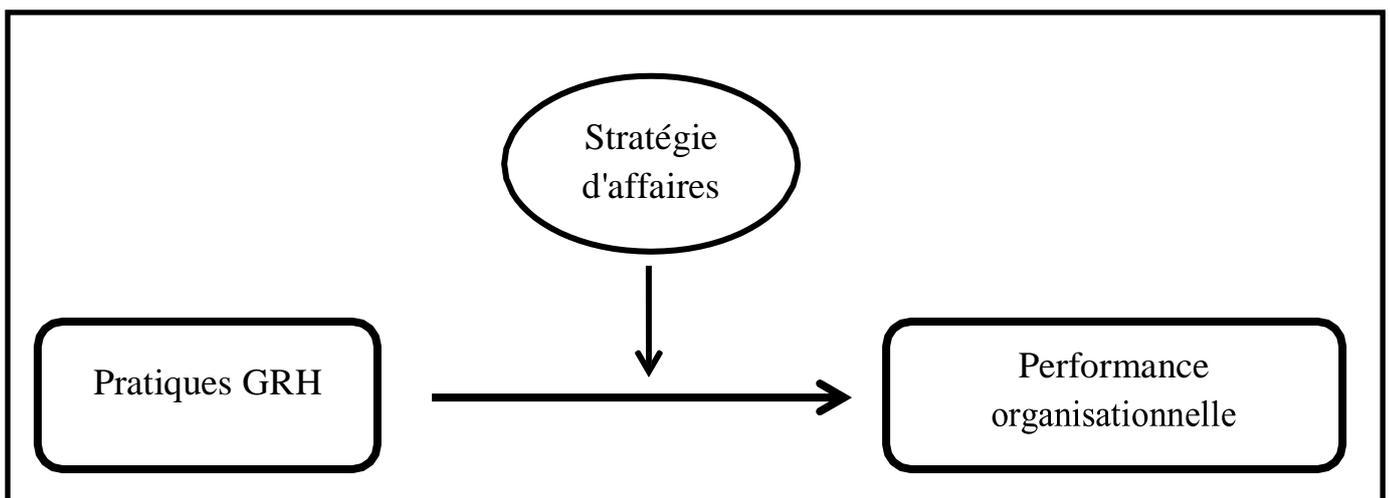
Alors, Le lien entre la variable dépendante et indépendante n'est plus stable. Il change en raison de l'incidence d'autres variables critiques, des variables nommées de contingence.

L'approche de contingence cherche à dépasser la seule dimension financière de la performance, comme variable dépendante, pour intégrer d'autres critères comme l'innovation, l'accroissement des parts de marché, la satisfaction du client, la qualité des produits, la flexibilité, ou l'image sociale. Elle postule que la performance de l'organisation résulte de l'alignement entre sa structure et les caractéristiques de l'environnement²

Les adeptes de la perspective de contingence recommandent le fait que les pratiques GRH n'ont d'effet sur la performance organisationnelle d'une firme que si elles sont enlignées sur les objectifs stratégiques

La figure suivante schématise l'idée de la perspective de contingence.

Figure n° 15 : lien entre la GRH et la performance selon la perspective de contingence



Source : Adapté de Mc Mahan, Virick et Wright (1999)

¹ ASSEFSAF (Schéhérazade), op.cit., p.46

² KICHOU (Djedjiga), op.cit., p133.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

Becker et Gerhart ont précisé que la méthodologie appliquée par les travaux contingents pour tester leurs hypothèses les mène à des conclusions universalistes. La raison en est la large utilisation des techniques de régression, dont on déduit que l'effet d'un changement d'une variable de GRH, mesuré par la performance organisationnelle, soit toujours le même, et peut être considéré comme universel, sous un certain niveau de la variable de contingence, tandis que les autres auteurs, croient que la recherche contingente doit améliorer ses mesures de gestion des ressources humaines. Le problème apparaît fondamentalement quand la variable de contingence analysée est la stratégie d'affaires¹

Bien que la contribution de l'approche de contingence soit cruciale, d'une part, au développement de la théorie dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines, et d'autre part, à l'amélioration des propositions présentées par la perspective universaliste, en considérant notamment que l'efficacité d'une stratégie ressources humaines dépendra toujours de son ajustement aux contextes interne et externe de l'organisation, il n'empêche que cette approche souffre de certaines limites.

Le tableau ci-dessous montre les contributions et les limites de chaque perspective précédentes²

Tableau n° 4: Les contributions et les limites de l'approche universaliste et l'approche contingence

	Approche universaliste	Approche de contingence
Contributions	-Importance des ressources humaines pour le succès des organisations ; -Niveau de signification statistique élevé entre les pratiques de GRH et la performance	Hypothèses basées sur des fondements théoriques Solides.
Limites	-Déficit d'appuis théoriques -Objectifs réduits -Absence du lien causal Performance unidimensionnelle Statique et non dynamique -Gestion des ressources humaines vue comme une boîte noire	-Orientation micro -faibles résultats statistiques -Gestion des ressources humaines vue comme une boîte noire

¹ AIT RAZOUK (Abdelwahab), op.cit., p.103.

²Ibid.p.103.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

2-3 l'approche configurationnelle :

Allant un degré plus loin que la perspective de contingence, la perspective configurationnelle représente le modèle théorique le plus complet, mais également le plus complexe de toute la littérature en GRH pour répondre à certaines limites.

Les auteurs de gestion stratégique des ressources humaines ont déployé cette perspective pour justifier le souci d'intégration des ressources, des pratiques et possibilités organisationnelles qui peuvent mener à l'avantage concurrentiel durable. Pour comprendre cette intégration, les chercheurs ont employé les notions de complémentarité interne ou horizontale et de complémentarité externe ou verticale¹.

Selon cette approche la gestion des ressources humaines n'a de réel effet sur la performance de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'organisation².

Dans la vision de l'approche configurationnelle relevée par Delery et Doty, l'intérêt est porté sur un ensemble de variables indépendantes lié à une variable dépendante, plutôt qu'au lien individuel qu'entretiennent diverses variables indépendantes avec une variable dépendante. En vertu de cette approche, non seulement les pratiques doivent être cohérentes verticalement avec les autres caractéristiques de l'organisation, « cohérence externe », mais également horizontalement, « cohérence interne », pour assurer une cohérence entre les pratiques

D'après les adeptes de cette approche, la gestion des ressources humaines doit être suffisamment cohérente pour faciliter l'apprentissage et l'adaptation des organisations. En outre, une GRH cohérente en interne permet également d'obtenir les comportements nécessaires à l'accomplissement de la stratégie globale des organisations.

La complémentarité interne est décrite comme une nécessité de réaliser des synergies entre les pratiques de GRH seules susceptibles de brouiller les pistes aux concurrents. En effet, cette cohérence offre un meilleur atout de distinction nécessaire à l'amélioration des performances. Les auteurs tels expliquent que lorsque des pratiques de GRH sont combinées dans différentes formes, les effets sur la performance sont beaucoup plus grands que lorsqu'elles sont utilisées individuellement. Dans le même sens, Marchington et Grugulis (2000) soutiennent que les

¹ AIT RAZOUK (A), BAYAD (M) : op.cit.

² KICHOU (Djedjiga), op.cit. , p139.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

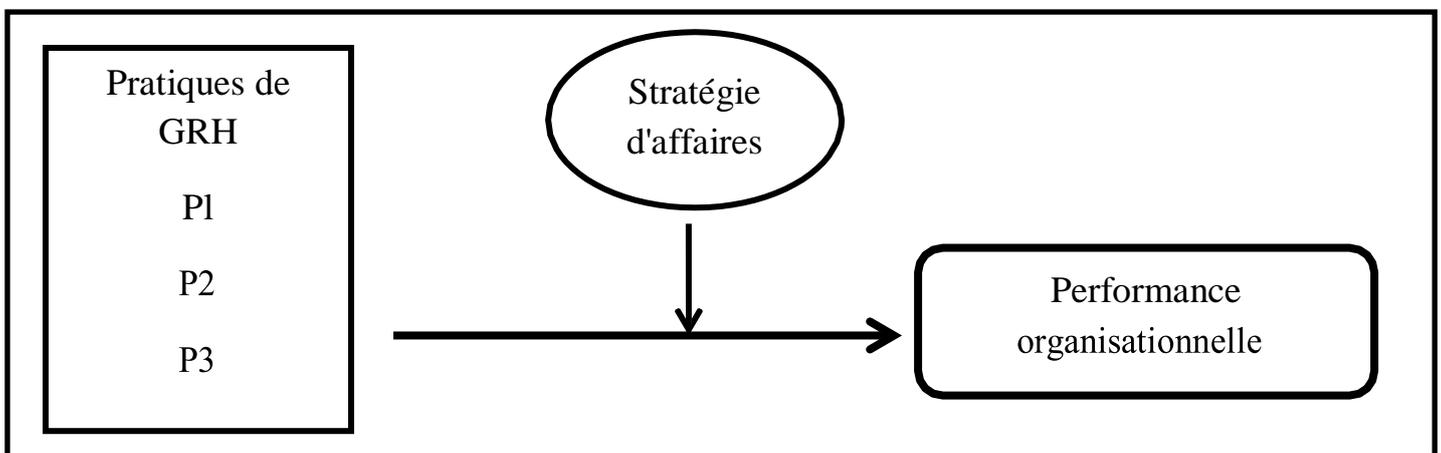
pratiques en matière de GRH ne peuvent pas être mises en œuvre efficacement en isolation et que c'est la combinaison de ces pratiques dans un paquet logique qui importe¹.

A l'instar de la théorie de contingence, la théorie configurationnelle postule que l'organisation n'agit pas toute seule, mais elle opère dans un environnement instable auquel elle doit s'adapter. Par le biais de la complémentarité externe, les partisans de l'approche configurationnelle appellent à aligner les systèmes de GRH avec des facteurs de contingence qui peuvent être d'ordre organisationnel comme la taille, structure..., d'ordre humain comme l'âge de la main-d'œuvre, diversité, compétences, etc. et d'ordre opérationnel (cycle de vie des produits et services, systèmes d'information et contrôle, etc.) ces contingentes guident le choix des objectifs et les pratiques de GRH².

Finalement, les travaux de Bayad et Liouville, Bayad et al soutiennent l'hypothèse d'une approche configurationnelle des ressources humaines. Ces chercheurs ont trouvé des liens significatifs entre les systèmes de GRH (administratif et stratégique) et la performance des organisations.

La figure suivante schématise l'idée de la perspective de configuration

Figure N° 16: Lien entre la GRH et la performance selon la perspective de configuration



Source : Adaptation de McMahan G.C., Virick M., et Wright P.M. (1999)

¹ AIT RAZOUK (A), BAYAD (M), op.cit.

² Ibid.

Chapitre2 : la relation entre la GSRH et la performance de l'entreprise

Finalement, les trois perspectives nous permettent de constater que les ressources humaines sont devenues une source de meilleure performance et plusieurs théoriciens soutiennent le fait que la gestion stratégique des ressources humaines constitue un avantage concurrentiel qui contribue considérablement à la performance des entreprises.

Conclusion :

La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à définir. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel

Les ressources humaines constituent un des facteurs clés de la performance. Donc la performance RH a intéressé les chercheurs depuis longtemps et devenu au centre de préoccupation des dirigeants car elle signifie la réussite de l'entreprise, mais il faut noter qu'il n'y a performance de la fonction ressources humaines que si les pratiques de la GRH mises en œuvre permettent aux ressources humaines de l'entreprise de contribuer au mieux au succès de cette dernière

Plusieurs théoriciens soutiennent le fait que la gestion stratégique des ressources humaines constitue un avantage concurrentiel qui contribue considérablement à la performance des entreprises, ils regroupent trois grandes perspectives théoriques (universaliste, contingente et configurationnelle) qui tentent de couvrir le lien entre la gestion stratégique des ressources humaines et la performance organisationnel

la perspective universaliste postule que l'utilisation de pratique de GRH innovatrices aurait comme conséquences d'accroître substantiellement l'efficacité organisationnelle, la perspective de contingence affirme que les pratique en GRH ne peuvent très utiles que dans la mesure où elles sont alignées sur un environnement stratégique compatible, dernièrement la perspective configurationnelle qui est la plus complète mais la plus complexe dans les trois perspectives de la GSRH, elle postule que pour valider l'accroissement de la performance de la firme, les activités de GRH doivent être regroupée d'une manière cohérente et s'avèrent des actifs réellement stratégique pour l'entreprise

Chapitre III

Etude empirique

Introduction :

La fonction ressources humaines dans l'entreprise algérienne est en train de se professionnaliser de plus en plus et désormais une fonction stratégique ayant pour finalité la contribution à la création de la valeur. La GSRH étant l'un des moyens de son développement et sa promotion pour prendre en charge l'ensemble des défis.

Ce présent chapitre vise la concrétisation des deux chapitres précédents par un cas pratique au niveau de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz (Souk-Ahras), à travers une enquête sous forme de questionnaire, l'échantillon enquêté concerne l'ensemble des employés de cette entreprise. Cependant, ce chapitre est réparti en trois sections, à savoir, la première est consacrée à la présentation du lieu de l'étude, dans la deuxième, on présentera la méthodologie de la recherche, enfin, l'analyse des résultats obtenus de l'enquête.

Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil

1- Groupe SONALGAZ

Avant de présenter le lieu de stage nous allons présenter en premier lieu l'entreprise mère qui est le groupe SONALGAZ et son développement par ordre chronologique.

1-1. Présentation du Groupe SONELGAZ :

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.

SONELGAZ a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 99,4% et le taux de pénétration du gaz à 62%.

1-2. Historique du SONALGAZ :

Cette entreprise a connu une évolution importante au fil du temps, nous allons présenter une brève histoire de la fondation SONALGAZ par ordre chronologique :

- **1947 : Création d'électricité et gaz d'Algérie (EGA).**
- **1969 : Création de la société nationale de l'électricité et du gaz SONELGAZ**
- **1983 Première restructuration : naissance des filiales travaux**, comme KAHRIF (Travaux d'électrification), KAHRAKIB (Montage des infrastructures et installations électriques), KANAGAZ (Réalisation des canalisations de transport et de distribution du gaz)...
- **1991 : Un nouveau statut pour SONALGAZ** : elle change de nature juridique et devient un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
- **2002 La transformation en SPA** : elle devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA).
- **2004: Le groupe SONALGAZ** : En 2004 SONALGAZ devient une holding de sociétés
- **En 2006, cinq autres sociétés sont créées. Il s'agit de :**

Operateur du Système Electrique (**OS**), chargé de la conduite du système Production / Transport de l'électricité, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (**SDA**), Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (**SDE**), Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (**SDO**)

- **2011 Amendement des statuts de SONALGAZ** : la société holding SONALGAZ et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé « Groupe SONALGAZ».

2. La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE) :

2-1- Présentation de la SDE

La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est par abréviation SDE Spa, dont le siège social se situe à Constantine, a été créée le 1er janvier 2006, avec un capital social de 24 milliards de Dinars. La SDE gère dix-neuf (19) concessions, s'étendant sur les territoires des seize (16) wilayas de l'Est. Elle compte 95 agences commerciales, 60 districts électricité et 30 districts gaz.

2-2- Liste des directions liées à la SDE :

Tableau n° : Liste des directions liées à la SDE

DD Constantine	DD Ali Mendjeli	DD Bordj Bou Arreridj	DD M'sila
DD Annaba	DD Seybouse	DD Om El Bouaghi	DD Béjaia
DD Sétif	DD El Tarf	DD Batna	DD Tébessa
DD Mila	DD Khenchela	DD Guelma	DD Skikda
DD Souk-Ahras	DD El hidab	DD Jijel	

Source : Donnée de l'entreprise

3. Direction de Distribution Souk-Ahras (DD Souk-Ahras)

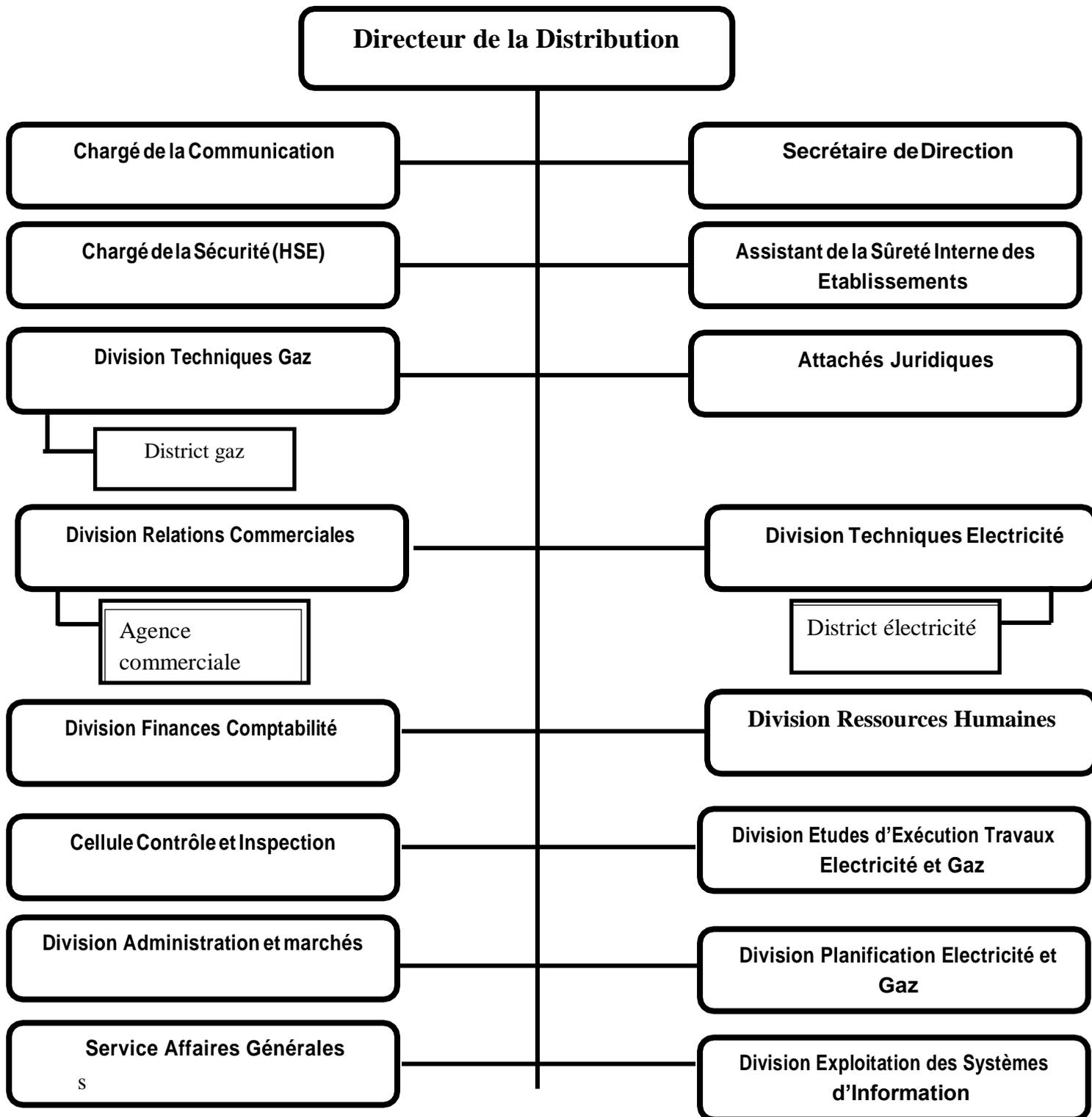
3.1. Présentation DD Souk-Ahras :

La Direction de Distribution de Souk-Ahras : créé en 2006, fait partie de la Société de Distribution de l'Electricité et Gaz de l'EST (SDE) filiale du groupe SONELGAZ. Alimente en énergie électrique et gazière les clients résidant sur le territoire de la wilaya.

Cette direction exerce ses activités dans le secteur de « service public », dont la mission principale est de desservir à ses clients une énergie électrique et gazière toute en assurant la sécurité, la qualité et la continuité de service. Cette mission de service public constitue une préoccupation majeure pour la société qui s'engage à consolider et maintenir ses liens avec ses clients.

3.2. L'organigramme de DD Souk-Ahras :

Figure n° 17 : L'organigramme de DD Souk-Ahras :

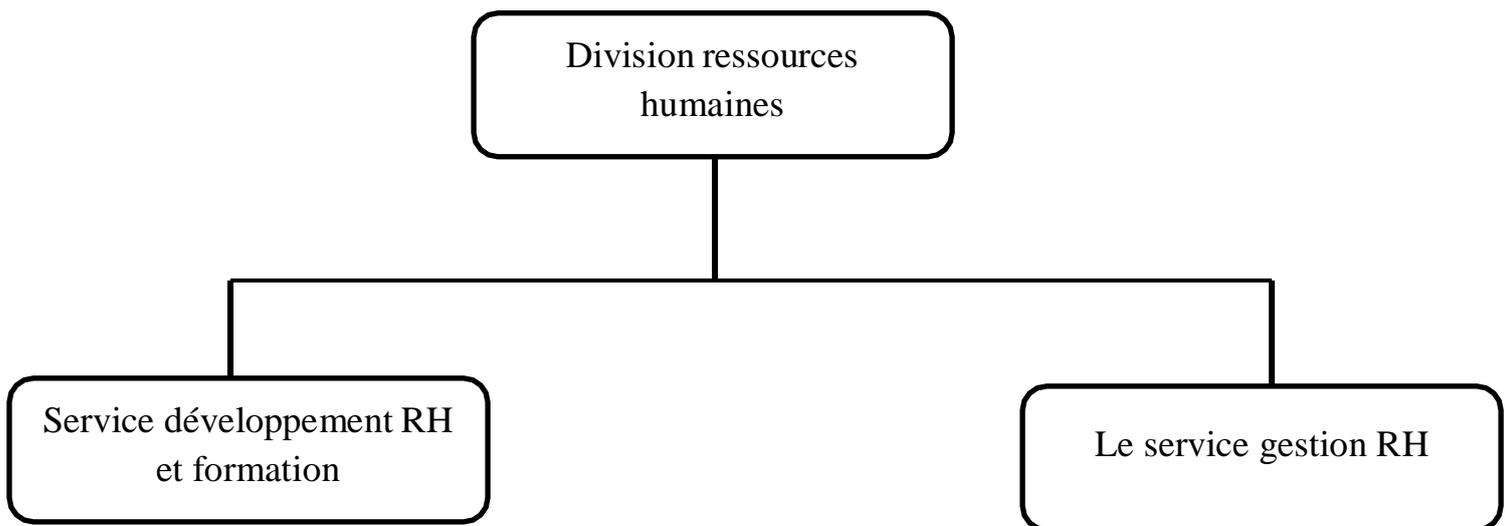


Source: donnée de l'entreprise

3.2.1. Les éléments de la division ressources humaines :

Cette division a une place très importante au sein de la direction de distribution, elle contient deux services : Service développement RH et formation et le service gestion RH.

Figure n°18 : Les éléments de la division RH (DD)



3.2.2. Missions de la division :

Cette division assure les missions suivantes :

- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la Direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation ...,
- Participer à la réalisation des projets d'éléments de politiques, les plans personnel et formation,
- Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la Direction Générale,
- Fournir en collaboration avec le niveau central, les conseils et l'assistance sur les pratiques et les systèmes de gestion de la ressource humaine aux gestionnaires et personnels de la Direction de distribution.
- Assurer la gestion administrative du personnel
- Veiller à l'établissement de la paie du personnel.

Section 2 : la méthodologie de la recherche

Cette partie sera consacré à la présentation de la démarche que nous avons utilisé afin d'approcher ce sujet, de présenter l'objet de notre études, définir le terrain de la recherche et les instruments de collecte d'information privilégiés.

1. Définition de l'objet de l'enquête :

L'objectif principal dans ce présent travail consiste à comprendre la réalité de la gestion stratégique des ressources humaines dans la direction de distribution Souk-Ahras et son impact sur l'amélioration de la performance globale de cette entreprise.

2. Méthodologie de recueil de données :

On ce qui concerne la méthode utilisée pour la réalisation et la vérification des hypothèses de notre travail, nous avons opté pour la méthode quantitative qui vise à comprendre l'impact de la GSRH sur la performance

Pour ce faire nous avons utilisé un questionnaire pour les employés et un entretien avec le chef de la division RH

2.1. L'échantillonnage :

Dans notre recherche on s'est intéressé à quelques employés de l'entreprise qui sont 72 personnes pour les renseignements de l'entreprise.

2.2.L'entretien:

L'entretien est un élément indissociable pour notre recherche. Il permet une meilleure interprétation des résultats grâce à la liberté donnée à l'interrogé de s'exprimer dans le cadre du sujet.

L'entretien a visé le chef de la division ressources humaines

2.3.Le questionnaire :

Le questionnaire est un outil efficace et fiable de recueil de donnée, il est un instrument central dans notre recherche. Dans le but d'avoir un maximum d'informations sur des pratiques de la GRH et la performance globale (économique et sociale) de l'entreprise, nous avons élaboré un questionnaire contenant les axes suivants:

Axe 1 : traite les questions personnelles (informations générales) : catégorie socioprofessionnelle, âge, ancienneté, le niveau d'instruction.

Axe 2 : concerne l'ensemble des pratiques de la gestion stratégique des ressources humaines, elles représentent les variables *indépendantes* de notre recherche

Axe 3 : comporte les questions sur la perception des employés concernant la performance globale de l'entreprise (performance sociale et économique). Elles représentent les variables *dépendantes* de notre recherche.

Afin de mesurer les réponses des répondants au questionnaire, nous avons utilisé l'échelle de Likert à cinq points selon le tableau suivant :

Tableau n05° : Échelle de Likert à cinq pointes

La réponse	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Le degré	01	02	03	04	05

Pour assurer la validité et la stabilité de ce questionnaire, nous avons calculé le coefficient de fiabilité (alpha de Cronbach), dont la valeur est comprise entre 0 et 1. Plus la valeur de ce coefficient est élevée, plus la stabilité de l'outil est grande. Alors, la valeur minimale convenue du coefficient alpha est 0.6. ($\alpha \geq 0.6$)

Le tableau suivant montre les valeurs du coefficient de stabilité 'Alpha' pour les axes du questionnaire

Tableau n6° : Les coefficients de stabilité « alpha cronbach »

Les axes	Items	La valeur de α
La formation	(01 –3)	0.846
Le recrutement	(04 –07)	0.755
La gestion stratégique des ressources humaine	(01- 16)	0.754
La performance de l'entreprise	(17 – 26)	0.67
Le total	(1 – 26)	0.850

Source : élaboré par l'étudiante via les résultats obtenus de logiciel SPSS.

D’après le tableau n°6 on remarque que les coefficients d’alpha se varient entre 0.7 à 0.8 qui sont des coefficients élevés (supérieure à 0.6) ils indiquent que l’échelle est forte et le degré de la cohérence est très élevé.

D’après l’échelle de likert, on a calculé les moyennes arithmétiques de chaque classe. Résumés dans le tableau suivant

Tableau n°7 : la moyenne arithmétique de chaque classe

Classification	Très faible	faible	Moyen	élevé	Très élevé
Moyenne arithmétique	[01 - 1.8]	[1.81 - 2.60]	[2.61 - 3.40]	[3.41 - 4.20]	[4.21 - 05]

Section 3 : analyse de résultats de l’enquête de terrain

Après la collecte des données, nous avons analysé les réponses recueillies à l’aide de logiciel de traitement de données SPSS version 24.

Nous allons à présent analyser les réponses obtenues et exposer les différents résultats qui vont nous permettre de confirmer ou infirmer les hypothèses et ainsi notre problématique de départ.

1. Analyse et interprétation des résultats :

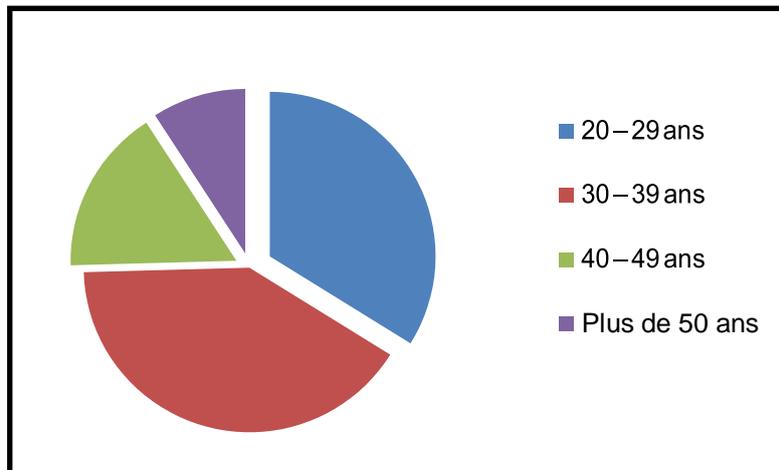
Axe n°1 : Les informations personnelles

1.1. l’âge

Tableau n°08 : Répartition de l’échantillon selon l’âge

Age		
	Effectifs	Pourcentage
20 – 29 ans	24	33.3%
30 – 39 ans	29	40.2%
40 – 49 ans	9	12.5%
Plus de 50 ans	10	13.9%
Total	72	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure n°19 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

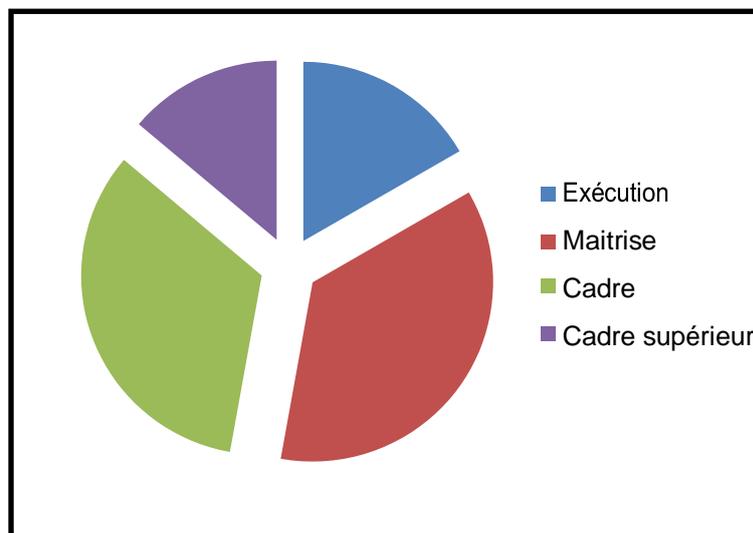
Selon la figure N°19, notre échantillon regroupe des effectifs de différentes catégories d'âge, la plus dominante est celle qui se situe entre [30-39] une catégorie qui représente 40.2% des employés enquêtés. Celle de [40.49] vient en seconde position avec 33.3% de notre échantillon, alors que 13.9% ont plus de 50 ans et seulement 12.5% entre [20-29]. Ce qui signifie que l'échantillon étudié est pratiquement jeune

1.2. Catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°9 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

catégorie socioprofessionnelle		
	effectifs	Pourcentage
Exécution	12	16.7%
Maitrise	26	36.1%
Cadre	24	33.3%
Cadre supérieur	10	13.9%
Total	72	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure n° 20: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Nous remarquons que 36.1% de notre échantillon est représenté par la catégorie maitrise, suivi par la catégorie cadre avec un taux de 33.3% et pour finir, nous avons les catégories cadre supérieur et exécution avec des taux respectifs de 13.9% et 16.7%

Ceci s'explique par notre volonté dans la distribution des questionnaires de façon à respecter les proportions de représentations de chaque catégorie dans l'entreprise.

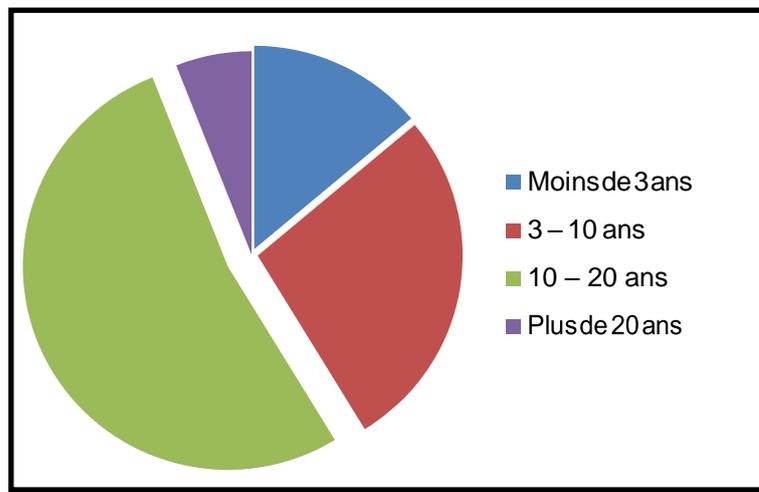
1.3. Ancienneté :

Tableau n°10: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté		
	Effectifs	Pourcentage
Moins de 3 ans	10	13.9%
3 – 10 ans	20	27.7%
10 – 20 ans	38	52.8%
Plus de 20 ans	4	5.6%
Total	72	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure n°21 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



L'échantillon étudié comporte 52.8% des effectifs dont l'ancienneté est entre [10-20ans], tandis que 27.7% ont entre 3 à 10 ans, 5.6% ont plus de 20 ans, les 13.9% restants sont récents avec moins de 3 ans.

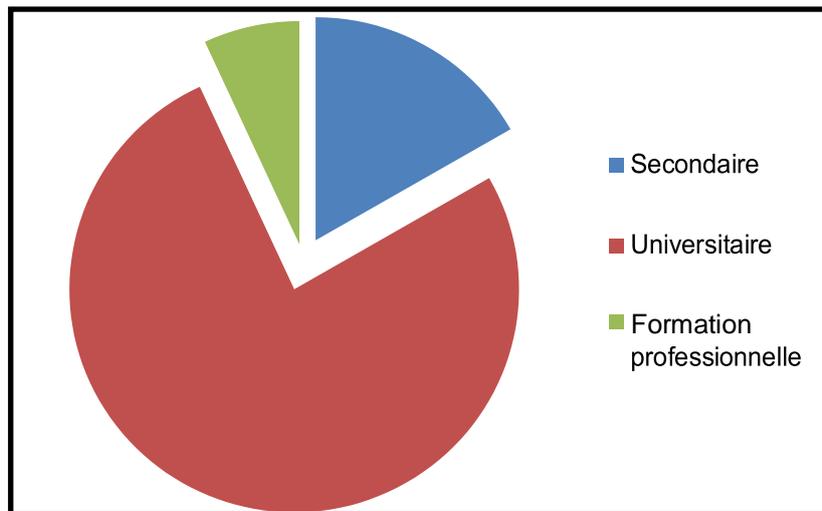
1.4. Niveau d'instruction :

Tableau n°11 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction		
	effectifs	Pourcentage
Secondaire	12	16.7%
Universitaire	55	76.4
Formation professionnelle	5	6.9%
Total	72	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure n°22 : la Répartition selon le niveau d’instruction



Le tableau n°11 et le graphe n°21, nous indique que 76.4% des employés questionnés ont un niveau universitaire, 16.7% ont un niveau secondaire et 6.9% ont une formation professionnelle.

Ce qui signifie que l’entreprise est exigeante en termes de niveau d’études

Axe n°02 : la gestion stratégique des ressources humaines

2.1. L’entreprise nous offre, dès que c’est nécessaire, des formations de mise à niveau

Tableau n°12 : L’entreprise offre, dès que c’est nécessaire, des formations de mise à niveau

Pas du tout d’accord	Pas d’accord	Moyennement d’accord	d’accord	tout à fait d’accord	La moyenne	L’écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
10	13	8	30	11	3.26	1.311	Moyen
13.9%	18.1%	11.1%	41.1%	15.3%			

Source : élaboré par l’étudiante à l’aide de SPSS

Les répondants de l’échantillon étaient d'accord avec un pourcentage important de 41.1%, et 15.3% sont tout à fait d’accord. La catégorie qui n’est pas d’accord avec un pourcentage de 18.1% et 13.9% fortement pas d’accord. Tandis que le pourcentage des employés qui sont moyennement d'accord 13.5%, où l’écart type est de 1.311 et la moyenne arithmétique est de 3.26, ce qui signifie que l’entreprise nous offre, dès que c’est nécessaire, des formations de mise à niveau.

2.2. Ces formations sont utiles et contribuent à l’amélioration de la performance des employés

Tableau n° 13: les formations sont utiles et contribuent à l'amélioration de la performance des employés

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
5	3	6	46	12	3.79	1.006	Elevé
6.9%	4.2%	8.3%	63.9%	16.7%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Selon le tableau n°13, nous constatons que la part des salariés qui considèrent les formations utiles et contribuent à l'amélioration de la performance des employés est importante (elle représente 63.9% des enquêtés d'accord et 16.7% fortement d'accord) ce pendant la part restante représente les salariés qui ne sont pas d'accord. L'écart type est de 1.006 tandis que la moyenne est de 3.79, ce qui nous permet de noter que cette entreprise offre des formations utiles qui contribuent à l'amélioration de la performance des employés.

2.3. Les plans de formation sont conformes aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Tableau n° 14: Les plans de formation sont conformes aux objectifs stratégiques de l'entreprise

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
5	3	20	33	11	3.41	1.121	Elevé
6.9%	4.2%	27.8%	45.8%	15.3%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Selon le tableau n°14, il apparaît qu'un nombre important de salariés affirment que les plans de formation sont conformes aux objectifs stratégiques de l'entreprise, ces salariés représentent plus de 45.8% qui sont d'accord, 15.3% tout à fait d'accord et 27.8% sont moyennement d'accord, tandis que 6.9% sont pas du tout d'accord et seulement 4.2% qui sont pas d'accord. Avec un écart type de 1.121 et une moyenne de 3.41, il est à noter que l'entreprise a des plans de formation en conformité avec les objectifs stratégiques.

2.4. Chaque poste dans l'entreprise est occupé par le profil adéquat (la personne qu'il faut).

Tableau n° 15: les postes sont occupés par les profils adéquats

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
2	20	13	25	12	3.35	1.41	Moyen
2.8%	27.8%	18.1%	34.7%	16.7%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

A partir le tableau n°15 nous constatons que 34.7% des enquêtés sont d'accord, 16.7% sont tout à fait d'accord que les poste sont occupés par la personne qu'il faut, 18.1% sont moyennement d'accord, tandis que 27.8% et 2.8% voient que les postes ne sont pas occupés avec les profils adéquats. Pour l'écart type est de 1.41 et la moyenne 3.35, ce que signifie que l'entreprise recrute les bonnes personnes pour les bonnes postes

2.5. Les postes vacants sont vite comblés.

Tableau n°16 : Les postes vacants sont vite comblés

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
8	20	10	27	7	3.07	1.226	Moyen
11.1%	27.8%	13.9%	37.5%	9.7%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Le pourcentage le plus élevé des employés de l'échantillon était d'accord avec 37.5%, suivi de 27.8% qui n'étaient pas d'accord, 13.9% moyennement d'accord. Tandis que 27.8% n'étaient pas d'accord et 11.1% étaient fortement pas d'accord avec l'expression qui dit que les postes vacants sont vite comblé. L'écart type était de 1.226, la moyenne égale à 3.07 ce qui prouve que les postes vacants au sein la direction de distribution sont vite comblés.

2.6. Les besoins en RH sont déterminés après une analyse stratégique des postes et des activités.

Tableau n17° : Les besoins en RH sont déterminés après une analyse stratégique des postes

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			

12	13	16	28	3	2.96	1.192	Moyen
16.7%	18.1%	22.2%	38.9%	4.2%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Les répondants de l'échantillon sont d'accord avec un pourcentage de 38.1%, suivi de la catégorie qui sont moyennement d'accord avec un pourcentage de 18.9%, tandis que le pourcentage des employés qui ne sont pas d'accord 18.1%, et 16.7% fortement pas d'accord, où l'écart type est de 1.192 et une moyenne arithmétique de 2.96, ce qui signifie que cette entreprise a une politique de recrutement idéale car elle détermine ses besoins en RH après une analyse stratégique des postes et des activités.

2.7. Le plan stratégique RH est conforme aux objectifs stratégiques de l'entreprise

Tableau n° 18: Le plan stratégique RH est conforme aux objectifs stratégiques de l'entreprise

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
8	19	20	19	6	2.94	1.149	Moyen
11.1%	26.4%	27.8%	26.4%	8.3%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

D'après le tableau n°18, nous remarquons que la moitié des salariés sont d'accord à hauteur de 26.4%, 8.3% sont fortement d'accord et la moitié qui reste de salariés enquêtés ne sont pas d'accord avec un taux de 26.4% et 11.1% pas du tout d'accord. Où l'écart type est de 1.149 et la moyenne 2.94. donc on affirme que le plan stratégique est en conformité avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

2.8. Votre salaire est satisfaisant vis-à-vis du travail que vous accomplissez

Tableau n°19 : présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis le salaire

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
7	7	14	33	11	3.47	1.162	Moyen

9.5%	9.5%	18.9%	44.6%	14.9%			
------	------	-------	-------	-------	--	--	--

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

D'après le tableau n°19, nous remarquons que la moitié des salariés sont satisfaits de leurs salaires, (ceux qui sont satisfaits sont à hauteur de 44.6%, ceux qui sont très satisfaits à 14.9%), la moitié qui reste de salariés enquêtés ne sont pas satisfaits vis-à-vis de leurs salaires par rapport au travail qu'ils accomplissent (ceux qui sont moins satisfaits sont à hauteur de 18.9%, ceux qui sont insatisfaits et très insatisfaits à 9.5%), où l'écart type est de 1.162 est une moyenne de 3.47. Ce qui signifie que la politique de rémunération menée par l'entreprise est moyennement efficace.

2.9. Mon salaire est un facteur de motivation important pour moi

Tableau n°20 : le salaire est un facteur de motivation important pour les employés

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
1	7	10	40	14	3.82	0.909	Elevé
1.4%	9.5%	13.5%	54.1%	18.9%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Le tableau n°20 montre que la majorité des salariés considèrent que le salaire est un moyen important de motivation, cela apparait dans les résultats obtenus (plus de 54% des salariés enquêtés sont d'accord, 18.9% sont fortement d'accord), cependant, la minorité convaincue que le salaire n'est pas un facteur important de motivation ne dépasse pas 12% de l'ensemble des salariés concernés par l'étude (9.5% sont pas d'accord et 1.4% sont fortement pas d'accord). L'écart type est de 0.909 tandis que la moyenne est de 3.82, cela signifie que les employés sont persuadés de l'importance du salaire

2.10. Mon niveau de salaire ne me pousse pas à vouloir quitter l'entreprise

Tableau n° 21: le niveau de salaire ne pousse pas l'employé à vouloir quitter l'entreprise

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
5	11	11	33	12	3.50	1.151	Elevé

6.9%	14.9%	14.9%	45.8%	16.7%			
------	-------	-------	-------	-------	--	--	--

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

45.8% sont réponsus que leurs niveaux de salaire ne les poussent pas à vouloir quitter l'entreprise, 16.7% sont tout à fait d'accord, mais 14.9% et 6.9% sont respectivement, pas d'accord et pas du tout d'accord avec cette expression. Cette dernière à un écart type de 1.151 et une moyenne de 3.5 ce qui prouve que le salaire de la majorité des employés ne les poussent pas à vouloir quitter l'entreprise. Donc le salaire des employés enquêté est correct.

2.11. L'entreprise évalue de manière périodique la performance de chaque employé

Tableau n° 22: L'entreprise évalue de manière périodique la performance des employés

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
5	23	25	17	2	2.83	0.964	Moyen
6.9%	31.9%	34.7%	23.6%	2.8%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

D'après le tableau au-dessus on remarque que 34.7% des employés sont moyennement d'accord, 31.9% ne sont pas d'accord et 23.6% sont d'accord tandis que 6.9% sont pas du tout d'accord et 2.8 seulement qui sont fortement d'accord, l'écart type égale à 0.964 et la moyenne 2.83 alors on peut dire que cette entreprise évalue de manière périodique la performance de chaque employé

2.12. Notre entreprise récompense, en signe de reconnaissance, les employés les plus performants

Tableau n°23: l'entreprise récompense, en signe de reconnaissance, les employés les plus performants

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
10	15	18	24	5	2.99	1.181	Moyen
13.9%	20.8%	25%	33.3%	6.9%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Le tableau précédent nous permet de constater que le pourcentage le plus élevé atteint 33.3% ce qui concerne les enquêtés d'accord, suivie de 25% des employés qui sont moyennement d'accord, 20.8% des désaccords et 13.9% fortement en désaccord. Où l'écart type est de 1.181 et la moyenne 2.99 cela indique que cette entreprise récompense, en signe de reconnaissance, les employés les plus performants

2.13. *La récompense est à la hauteur des efforts fournis*

Tableau n° 24: La récompense est à la hauteur des efforts fournis

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
10	17	14	26	5	2.90	1.204	Moyen
13.9%	23.6%	19.4%	36.1%	6.9%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Les répondants de l'échantillon étaient d'accord avec un pourcentage de 36.1%, suivi de la catégorie des désaccords avec un pourcentage de 23.6%, tandis que le pourcentage des employés qui sont moyennement d'accord est de 19.4%, 13.9% sont fortement pas d'accord, où l'écart type est de 1.204 et une moyenne arithmétique de 2.90, ce qui signifie que cette entreprise essaie de motiver les employés par la récompense.

2.14. *L'entreprise offre toutes les conditions de sûreté et de sécurité au travail pour ses employés*

Tableau n° 25: L'entreprise offre toutes les conditions de sûreté et de sécurité au travail pour ses employés

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
8	20	11	26	7	3.06	1.221	Moyen
11.1%	27.8%	15.3%	36.1%	9.7%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

A partir le tableau n°25 nous constatons que 36.1% des enquêtés sont d'accord et affirment que l'entreprise offre toutes les conditions de sûreté et de sécurité au travail, par contre 27.8% ne sont

pas d'accord et 15.3% sont moyennement d'accord, tandis que 11.1% sont fortement pas d'accord. Pour l'écart type est de 1.221 et la moyenne 3.06, ce que signifie que l'entreprise offre toutes les conditions de sûreté et de sécurité au travail pour ses employés, C'est ce que nous avons vu durant la pandémie

2.15. *l'entreprise essaye de promouvoir les technologies de l'information pour faciliter la communication et l'échange d'informations*

Tableau n°26 : l'entreprise essaye de promouvoir les technologies de l'information pour faciliter la communication et l'échange d'informations

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
3	5	20	37	7	3.56	0.918	Elevé
4.2%	6.9%	27.8%	51.4%	9.7%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Selon le tableau précédent nous constatons que le pourcentage le plus élevé atteint 51.4% ce qui concerne les enquêtés qui sont d'accord, suivie de 27.8 % des employés sont moyennement d'accord, 6.9% et 4.2% seulement pour les enquêtés qui ne sont pas d'accord et fortement pas d'accord, Où l'écart type est de 0.918 et la moyenne 3.56 cela indique que cette entreprise essaye de promouvoir les technologies de l'information pour faciliter la communication et l'échange d'informations

2.16. *Je suis informé de tous les évènements stratégiques*

Tableau n° 27: Je suis informé de tous les évènements stratégiques

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
8	19	20	19	6	2.94	1.149	Moyen
11.1%	26.4%	27.8%	26.4%	8.3%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

D'après le tableau n°27 nous constatons un rapprochement entre les trois catégories d'accord, pas d'accord et moyennement d'accord, avec des taux de 26.4% et 27.8%, tandis que 11.1% des enquêtés sont pas du tout d'accord et 8.3% sont fortement d'accord. L'écart type égale à 1.149 et la

moyenne 2.94. Alors les employés enquêtés sont informés de tous les événements stratégiques . C'est ce qui confirme que cette entreprise encourage la communication et l'échange d'informations avec les employés.

Axe n°3 : La performance de l'entreprise

3.1 La performance économique :

3.1.1. L'entreprise a une forte rentabilité

Tableau n°28 : L'entreprise a une forte rentabilité

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
3	10	18	34	7	3.82	0.909	Elevé
4.2%	13.9%	25%	47.2%	9.7%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Nous remarquons que l'entreprise a une forte rentabilité car le taux des enquêtés qui sont d'accord est à la hauteur de 47.2%, qui sont moyennement d'accord avec un taux de 25% et qui sont tout à fait d'accord avec un taux de 9.7%, 13.9% ne sont pas d'accord, et les 4.2% restants sont fortement pas d'accord. l'écart type est de 0.909 et la moyenne est de 3.82. Il à noter que l'entreprise a une forte rentabilité.

3.1.2. L'entreprise s'efforce de satisfaire ses clients

Tableau n° 29: L'entreprise s'efforce de satisfaire ses clients

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
4	8	20	30	10	3.50	1.151	Elevé
5.6%	11.1%	27.8%	41.7%	13.9%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

A partir les données du tableau n°29, nous constatons que la moitié des employés enquêtés témoigne que l'entreprise s'efforce de satisfaire ses clients, tandis que 11.1% ne sont pas d'accord

avec eux. 5.6% fortement pas d'accord. Alors l'écart type est de 1.151 et la moyenne 3.50, ce qui signifie que l'entreprise essaie toujours de satisfaire ses clients malgré sa situation monopolistique.

3.1.3. La productivité des employés est forte

Tableau n°30 : La productivité des employés est forte

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
2	10	17	33	10	2.96	0.992	moyen
2.8%	13.9%	23.6%	45.8%	13.9%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

D'après le tableau au-dessus on remarque que 45.8 % des employés sont d'accord, 23.6% sont moyennement d'accord et 13.9% ne sont pas d'accord tandis que 2.8% sont pas du tout d'accord. En revanche, l'écart type égale à 0.992 et la moyenne est de 2.83, ce qui affirme que la productivité des employés est forte.

3.1.4. L'entreprise a une rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires

Tableau n° 31: L'entreprise a une rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
8	10	16	35	3	3.40	1.122	Moyen
11.1%	13.9%	22.2%	48.6%	4.2%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Selon le tableau précédent nous constatons que le pourcentage le plus élevé atteint 48.6% ce qui concerne les enquêtés qui sont d'accord, suivie de 22.2 % des employés qui sont moyennement d'accord, 13.9% et 11.1% seulement pour les enquêtés qui ne sont pas d'accord et fortement pas d'accord, Où l'écart type est de 1.1221 et la moyenne 3.40 , ce qui indique que cette entreprise a une rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires

3.2. La performance sociale :

3.2.1. Le climat social au niveau de votre entreprise est favorable.

Tableau n° 32: Le climat social est favorable

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
6	7	21	31	7	3.07	1.226	moyen
8.3%	9.7%	29.2%	43.1%	9.7%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

D'après le tableau n°32, nous remarquons que le taux des salariés qui sont satisfait vis-à-vis le climat social au niveau de l'entreprise est à la hauteur de 43.1%, 9.7% sont fortement satisfaits. Tandis que 29.2% sont moyennement satisfaits et 9.7% seulement ne sont pas satisfaits. Alors que l'écart type est de 1.226 et la moyenne est de 3.07. Ce qui signifie que l'entreprise offre un climat sociale favorable pour les employés afin d'améliorer la performance

3.2.2. Le taux de départ volontaire (le turn-over) est élevé

Tableau n°33 : Le taux de départ volontaire (le turn-over) est élevé

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N%	N%	N%	N%	N%			
10	41	13	3	5	2.53	1.007	Faible
13.9%	56.9%	18.1%	4.2%	6.9%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Selon le tableau n°33, il y'a 56.9% des enquêtés ne sont pas d'accords que le taux de départ volontaire est élevé. 13.9% sont fortement pas d'accords, tandis que 6.9% sont tout à fait d'accords et seulement 4.2% sont d'accords. Où l'écart type est de 1.007 et la moyenne 2.53. Alors on qualifie le taux du turn-over est faible

3.2.3. Le taux d'absence des employés est inquiétant (élevé)

Tableau n°34 : Le taux d'absence des employés est inquiétant

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
-----------------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------	-----------------------------	-------------------	---------------------	-----------------

N°	N°	N°	N°	N°			
5	21	24	16	6	2.94	1.149	moyen
6.9%	29.2%	33.3%	22.2%	8.3%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Selon le tableau n°34, les répondants voient que le taux d'absence des employés est moyen, dont 33.3% sont moyennement d'accords, 29.2% ne sont pas d'accords, tandis que 22.2% sont d'accord et 8.3% sont tout à fait d'accord. L'écart type est de 1.146 et la moyenne 2.94. Ce qui signifie que le taux d'absence des employés est moyennement élevé (un peu inquiétant)

3.2.4. Votre entreprise offre-t-elle un climat organisationnel approprié pour le travail afin d'augmenter la satisfaction des employés

Tableau n° 35: l'entreprise offre un climat organisationnel approprié pour le travail afin d'augmenter la satisfaction des employés

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	La moyenne	L'écart type	Résultat
N°	N°	N°	N°	N°			
1	7	10	40	14	3.35	1.140	moyen
1.4%	9.5%	13.5%	54.1%	18.9%			

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

D'après le tableau n°35 nous remarquons les résultats suivants : 54.1% sont d'accords, 18.9% sont fortement d'accords et 13.5% moyennement d'accords, tandis que 9.5% ne sont pas d'accord et 1.4% seulement sont pas du tout d'accord. Alors l'écart type est de 1.14 et la moyenne 3.35. Donc l'entreprise offre un climat organisationnel approprié pour le travail afin d'augmenter la satisfaction des employés outre la performance de l'entreprise.

2. Test d'hypothèse :

La perspective universaliste des RH est basée sur le principe que certaines pratiques RH peuvent être des déterminants de la performance des entreprises, un certain nombre d'étude ont pu démontrer ceci. S'appuyant sur l'approche universaliste, nous avons retenu quelques activités RH afin de vérifier sa pertinence et répondre à notre questionnement « y'a-t-il une relation (impact) entre la gestion stratégique des ressources humaines et la performance globale de l'entreprise. »

Pour ce faire nous avons opté de calculer le coefficient de corrélation pour connaître l'intensité de la relation entre la gestion stratégique des ressources humaines et la performance de l'entreprise, outre le coefficient de régression afin de connaître l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante

On a 3 hypothèses à tester :

H1 : Il existe une relation statistiquement significative entre la formation et la performance de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz

H2 : Il existe une relation statistiquement significative entre le recrutement et la performance de de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz

H3 : Il existe une relation statistiquement significative entre la gestion stratégique des RH et la performance de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz

2.1. Résultats des tests de régression linéaire

Afin de tester les hypothèses, nous avons calculé le coefficient de corrélation pour connaître l'intensité de la relation et le coefficient de régression afin de connaître l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante

2.1.1. Test de l'hypothèse H1 :

- L'hypothèse H1 stipule que : Il existe un effet statistiquement significative entre la formation et la performance de l'entreprise au niveau $\alpha < 0.05$

Tableau n°36 : Les résultats du test de régression de l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise

Coefficient régression	R-deux	R	SIG	F	L'hypothèse
0.221	0.140	.0374	0.001	11.416	L'impact de la formation sur la performance de l'entreprise

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Selon le tableau précédent, on constate que la valeur de F est de 11.416 et le niveau de signification est de 0.001 qui est inférieur au niveau de signification de la valeur adoptée (0.05). Par conséquent on accepte l'hypothèse H1 selon laquelle il existe un effet statistiquement significatif de la

formation sur la performance de l'entreprise, où le coefficient de corrélation est de 0.374 et le coefficient de détermination est de 0.140, ce qui signifie que 14% du changement dans la performance est dû de la stratégie de la formation, alors que le coefficient de régression égale à 0.221. Donc nous pouvons écrire l'équation de la régression linéaire de la forme suivante

$$Y = A + BX_1 = 2.583 + 0.221 X_1$$

Selon l'équation ci-dessus, une augmentation d'une unité de la formation procurera une augmentation de 0.221 de la performance

2.1.2. Test de l'hypothèse H2 :

L'hypothèse **H2** stipule que : Il existe un effet statistiquement significative entre le recrutement et la performance de l'entreprise au niveau $\alpha < 0.05$

Tableau n° 37: Les résultats du test de régression de l'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Coefficient régression	R-deux	R	SIG	F	L'hypothèse
0.582	0.72	0.873	0.000	224.62	L'impact du recrutement sur la performance de l'entreprise

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Selon le tableau précédent, on constate que la valeur de F est de 224.62 et le niveau de signification est de 0.000 qui est inférieur au niveau de signification de la valeur adoptée (0.05). Par conséquent on accepte l'hypothèse H2 selon laquelle il existe un effet statistiquement significatif du recrutement sur la performance de l'entreprise, où le coefficient de corrélation est de 0.873 et le coefficient de détermination est de 0.72, ce qui signifie que 72% du changement dans la performance est dû de la stratégie du recrutement, alors que le coefficient de régression égale à 0.582. Donc nous pouvons écrire l'équation de la régression linéaire de la forme suivante :

$$Y = A + BX_2 = 1.561 + 0.582 X_2$$

Selon l'équation précédente, une augmentation d'une unité du recrutement procurera une augmentation de 0.582 de la performance.

2.1.3. Test de l'hypothèse H3 :

- L'hypothèse H3 stipule que : Il existe un effet statistiquement significative de la gestion stratégique des ressources humaines sur la performance de l'entreprise au niveau de $\alpha < 0.05$

Tableau n°38 : Les résultats du test de régression de l'impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur la performance de l'entreprise

Coefficient régression	R-deux	R	SIG	F	L'hypothèse
1.031	0.816	0.903	0.000	310.6	L'impact de la GSRH sur la performance de l'entreprise

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de SPSS

Selon le tableau précédent, on constate que la valeur de F est de 310.6 et le niveau de signification est de 0.000 qui est inférieur au niveau de signification de la valeur adoptée (0.05). Par conséquent on accepte l'hypothèse H3 selon laquelle il existe un effet statistiquement significatif de la gestion stratégique des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, où le coefficient de corrélation est de 0.903 et le coefficient de détermination est de 0.816, ce qui signifie que 81% du changement dans la performance est dû de la gestion stratégique des ressources humaines, alors que le coefficient de régression égale à 1.031. Donc nous pouvons écrire l'équation de la régression linéaire de la forme suivante :

$$Y = A + BX_3 = 0.008 + 1.031 X_3$$

Selon l'équation ci-dessus, une augmentation d'une unité de la gestion stratégique des ressources humaines procurera une augmentation de 1.031 de la performance de l'entreprise.

3. Synthèse de l'étude :

La réalisation de cette étude nous a permis de conclure les résultats suivants :

-La fonction ressource humaine est une fonction primordiale dans la direction de distribution de l'Electricité et Gaz (Souk-Ahras), elle est considérée comme l'un des éléments stratégique important pour faciliter l'atteinte des objectifs et l'amélioration de la performance globale.

-cette étude a montré que la Direction de la Distribution d'Electricité et de Gaz, applique le concept de la GSRH, à travers les pratiques qu'elle entreprend dans le domaine de la GRH.

-le réseau intranet est un moyen indissociable dans cette entreprise, il facilite la remontée de l'information rapide et fiable, il renforce la communication.

-le taux alloué à la formation est de 7%, car l'entreprise accorde une importance pour les plans de formation, elle offre, dès que c'est nécessaire des formations de mise à niveau, utile et en conformité avec les objectifs stratégiques de l'entreprise qui contribuent à l'amélioration de la performance des employés. Du ce fait, la formation a un impact positif sur la performance de

-la GSRH joue un rôle important, car elle détermine les besoins en RH après une analyse stratégique des postes et des activités, où le recrutement à une forte relation avec la performance de l'entreprise et contribue à s'amélioration.

-le taux d'absentéisme est un peu inquiétant surtout pour les absences des maladies. Une étude sur l'absentéisme est en cours pour arriver à une synthèse qui permet de voir de près les causes afin de diminuer le maximum ce taux.

-le turn-over est presque inexistant au niveau de cette entreprise, ce qui signifie que l'entreprise offre toutes les conditions nécessaire pour la rétention du personnel.

-les employés enquêtés ont qualifié la DD d'une entreprise performante car ils sont d'accord que l'entreprise offre un climat social favorable, la productivité des employés est élevé, les clients sont satisfaits....

-bien que la DD adopte la GSRH, ce concept reste une boite noire en sorte d'ambiguïté dans les niveaux opérationnels, qui ne peut être comprise que par les cadres

Conclusion du chapitre :

Nous avons entrepris un travail en externe qui s'est illustré par la conduite d'un questionnaire pour les employés de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz (Souk-Ahras). En vue de valider nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour un tri à plat et l'usage d'outils statistiques adéquat

A l'issue de notre travail de recherche nous avons essayé de démontrer que la variable indépendante (la GSRH) a un impact positif sur la variable dépendante (la performance globale), les principaux résultats obtenus indiquent que la formation des RH accorde une préoccupation

majeure car, il existe une forte relation entre la formation et la performance de cette entreprise, tandis que le recrutement a plus d'impact positif sur la performance de la direction de distribution, outre la formation et le recrutement il existe certaines pratiques RH peuvent être des déterminants de la performance tel que : la communication, la motivation, la récompense, la rémunération... c'est ce qui confirme la pertinence de l'approche universaliste.

On peut conclure que nos hypothèses sont confirmées et la gestion stratégique des ressources humaines constitue un avantage concurrentiel qui contribue considérablement à l'amélioration de la performance de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz.

Conclusion générale

La fonction ressources humaines a évolué de manière très significative pendant les cinquante dernières années. Récemment, les dirigeants ont commencé à prendre connaissance de l'importance de cette fonction, puis ont fini par l'intégration de la dimension humaine dans les choix stratégiques pour traduire en fait l'importance qui représente cette dimension. Aujourd'hui elle est devenue la richesse la plus précieuse et la plus importante des entreprises algériennes.

Tout au long de notre travail nous avons tenté de montrer l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines au sein d'une entreprise algérienne publique et son impact sur la performance globale, en s'appuyant sur l'approche universaliste

Dans la présente étude, au premier lieu, nous avons analysé les pratiques de la GSRH de la direction de distribution de l'Electricité et Gaz (Souk-Ahras). Nos résultats de cette partie montrent que la DD adopte plusieurs pratiques stratégiques des RH, mais le concept de la GSRH reste une boîte noire en sorte d'ambiguïté dans les niveaux opérationnels, qui ne peut être comprise que par les cadres.

Au second lieu, nous avons analysé la performance globale de la DD à l'égard de son personnel, nous avons pu constater que la majorité des employés enquêtés la qualifient comme une entreprise performante d'un point de vue économique, et moyennement performante d'un point de vue social.

Grâce à l'usage d'outils statistiques adéquat, nous avons pu répondre à nos questionnements et relever les corrélations positives et significatives entre les variables indépendantes et les variables dépendantes, et d'écrire les relations sous forme des équations linéaires.

Afin de mieux cerner notre problématique et vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons structuré notre étude en trois chapitres : le premier chapitre nous a permis de comprendre le concept de la GSRH, le deuxième chapitre de définir la notion de la performance et sa relation avec la GSRH, le dernier chapitre a été consacré à la présentation de l'entreprise de l'accueil pour le stage pratique, la méthodologie de la recherche et l'analyse de résultats de l'enquête de terrain.

D'un point de vue méthodologique, nous nous sommes appuyés sur une étude quantitative, afin d'atteindre des résultats fiables et plus crédible pour notre recherche. Alors, pour améliorer la validité de nos résultats et les généralisés par la suite, il est opportun de les tester sur des échantillons plus larges, plus diversifiés et plus représentatifs, qui sont 72 employés, soit la population totale de la DD.

La réalisation de l'enquête par un questionnaire et la collecte des données nous a permet d'accepter les trois hypothèses, et de répondre à notre questionnement principal. De ce fait, nous pouvons conclure que la formation a un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise, tandis que le recrutement a plus d'impact positif sur la performance de la DD. Outre la formation et le recrutement il existe certaines pratiques RH peuvent être des déterminants de la performance, c'est ce qui confirme la pertinence de l'approche universaliste. Enfin, la gestion stratégique des ressources humaines semble avoir d'une manière générale un effet significatif positif sur la performance de l'entreprise.

Il faudra aux entreprises algériennes, dans un proche avenir de donner plus d'importance à la fonction ressources humaines et la considéré l'un des composantes de leurs sommet stratégique et la valorisée à travers la maitrise des pratique stratégiques des RH. En effet, la GSRH constitue un avantage concurrentiel qui contribue considérablement à l'amélioration de la performance des entreprises.

Bibliographie

Les ouvrages :

1. ALLEGRE (CLAUDE), *Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel*, édition De Boeck Supérieur, 2008.
2. AUTISSIER (A) et SIMONIN (B) : *mesurer la performance des ressources humaines*, EYROLLES, paris, 2011,
3. BENCHAM (Faycel) : *Mémentos LMD-Gestion des ressources humaines*, édition Gualino, 2015.
4. BERNARD (M) et CROZAT (D), *gestion des ressources humaines*, DUNOD, 2016,
5. CHANTEUX (Anne) : *mesurez la performance de votre entreprise grâce au balanced scorecard*, 2004
6. CROZET (D) et MARTORY (B) : *gestion des ressources humaines pilotage sociale et performance*, DUNOD, paris, 2013
7. DROT (C) et MONFERRAND (M) : *Pilotez votre association*, Vuibert, paris, 2007
8. GUERIN et PIGEYRE et PRALONG : *gestion des ressources humaines*, Dunod, 4^e édition, 2012.
9. GUILLOT(Chloé) : *la gestion des ressources humaines*, Gualino, 13^e édition 2020-2021,
10. HELFER (J) et ORSONI (J) : *Ressources humaines*, 14^e édition, Vuibert, 2013.
11. KERLAN (François), *guide pour la GPEC*, 3e édition d'Organisation, 2007.
12. LETHIELLEUX (Letitia), *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 14^e édition, GUALINO, 2020.
13. MARION (A), et autres : *Diagnostic de la performance de l'entreprise*. Paris, Edition DUNOD, 2012
14. MARTORY (B), DELAY (C) et SIGUIER (F) : *Piloter les performances RH*, Edition Liaisons, 2008.
15. MARTORY(B) et CROZET(D) : *gestion des ressources humaines*, 9eme édition, DUNOD, 2016
16. NICOLAS (Eline) ; *gestion des ressources humaines*, DUNOD, 2014.
17. PENNAFORTE (A) et GUIGNARD (j) et HERBINIER (J), *les fondamentaux de la GRH*, DUNOD, 2018.

18. PRESQUEUX (Yven) : *La Gestion des ressources humaines*, édition economica, 2003,
19. RENAUD (A) et BERLAND (N) : *mesure de la performance globale de l'entreprise*, 2010
20. SABA (T) et DOLAN (S) : *La gestion des ressources humaine tendances, enjeux et pratique actuelles*, 5^e édition, 2013.
21. SANNA (Alice) : *le tableau de bord prospectif, les 4 composantes essentielles pour une stratégie d'entreprise à long terme*, édition 50 minutes, 2015
22. SEKIOU(L) et BAYAD (M) : *gestion des ressources humaines*, 2e édition, 2001
23. SHIMON(L) et autres : *la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratique actuelles*, 3^e édition, 2001.
24. SOUMARI (Elhadj Malick) : *Performance des projets de développement international*, L'Harmattan, 2016
25. TAIEB (Jean-pierre) : *Valoriser la performance RH*, DUNOD, 5^e édition, 2016
26. WONGUIN (Landry) : « *Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commerciale*, 2014

Articles :

1. AIT RAZOUK (A) et BAYAD (M) : « *Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale* », Revue internationale sur le travail et la société, n° 5, Juillet 2007, pp.1-39.
2. BAYAD (Mohamed) : « *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles* », n°1 janvier 2004, pp.74-93
3. BIKHOUR(Mohamed) : « *La gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines* », n°11, 24 novembre 2005(ISC, PARIS)
4. BIKKOUR (M) et BENRISSOUL (A) : « *la gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprise marocaines*, n°6, novembre2005
5. FARIDI (M) et LATIF (H) : « *la performance RH : précision terminologique et problématiques de mesure*», Revue D'Etudes en Management et Finance d'organisation, N°5, Juillet, 2017
6. HAINES V, AREAND M « *Les nouvelles exigences de la GRH* », personnel n° 37, juin 1996 pp. 7-9
7. JAOUA(Fakher) : «*De la Planification Stratégique au Management Stratégique (Cas de la société Shell de Tunisie)* », 5-6 et 7 juin 2002, pp.1-21

8. MADOUCHE (Y) et TIFRANI (S), Journées Internationales de Recherche En Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit : « *Le Tableau de Bord Social comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines de l'entreprise* », 05 et 06 Décembre 2019
9. OUSIDHOUM (S) et AMOKRANE (A) : « *Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises* », Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, n° 12, juin, 2019, pp. 575 -592
10. Saulquin (J), Guillaume (S) : « *Complémentarité ou substituabilité* », Dans La Revue des Sciences de Gestion n°223,2007, pp.57-65

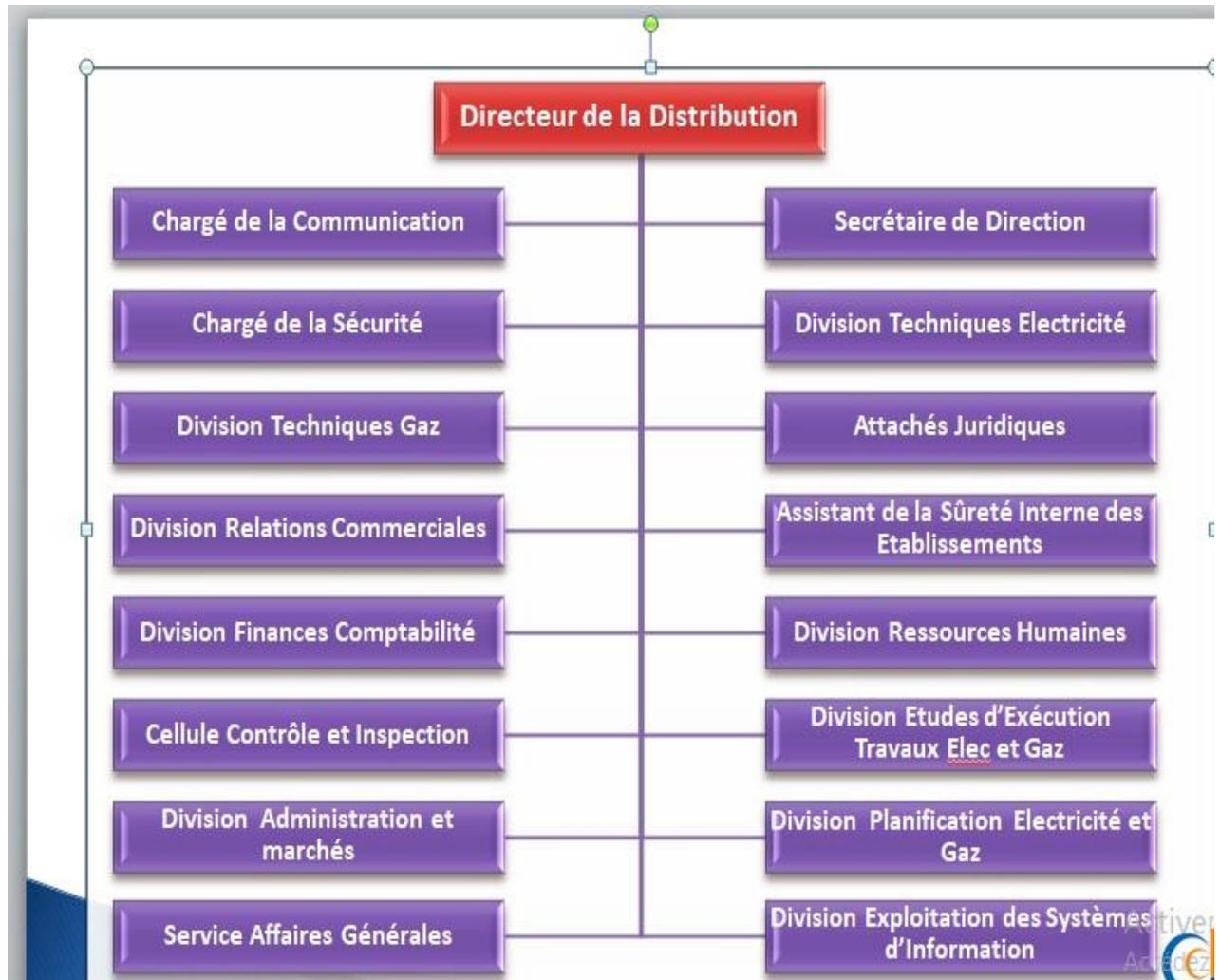
Mémoires :

1. AIT RAZOUK (Abdelwahab) : *Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Nancy, 2007
2. ASSEFSAF (Schéhérazade) : *Validation de l'approche de contingence dans le contexte des PME de communications électroniques de Montréal*, université du Québec, 2012
3. BELGHANAMI (Wassila) : *La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise*, mémoire de magister en management, école doctoral d'économie et management, université d'Oran, 2015.
4. BOUJLIDA (Abdallah) : *La performance financière des PME manufacturières ; conceptualisation et mesure*, Université du Québec, 2002
5. Gilles Exbrayat, Nathalie Fisteberg, Ronan Fouesnant : *Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)*, université Paris-Dauphine - MBA Management des Ressources Humaines, Octobre 2010
6. KAHRI (Samir) : *la problématique d'intégration stratégique dans ressources humaines dans les entreprises Algériennes*, mémoire de magister en management des entreprises, univ de Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou
7. KICHOU (djedjiga) : *l'impact des pratiques de la GRH sur la performance de l'entreprise*, mémoire de magister en management des entreprises, UNIVERSITE Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, 2015

8. MANGNAN (Edelin) : *pratique organisationnelles et performance socio-économique dans les entreprise haïtiennes*, thèse de doctorat en management des organisations, Maidison international institute and business school, 2018

Annexes

Annexe 1 : L'organigramme de la DD



Annexe 2 : Guide d'entretien

1. Présentez-nous brièvement votre direction (la DRH).
2. La DRH participe-t-elle à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?
3. Comment la DRH contribue-t-elle à la mise en œuvre de la stratégie de votre entreprise ?
4. La GSRH dans les pays développés intègre la notion de « client interne » concernant les employés. Est-ce que c'est le cas au niveau de votre entreprise ?
5. La satisfaction de votre salarié est-elle une préoccupation importante pour vous ?
6. Disposez-vous d'un SIRH ? A quoi va-t-il vous servir ?
7. Quels sont les indicateurs les plus significatifs de votre SIRH ?
8. Votre entreprise dispose-t-elle d'un réseau intranet ? Est-il ouvert aux employés ?
9. Existe-t-il des applications permettant aux employés de participer à la gestion administrative de certaines opérations ?
10. Comment considérez-vous le niveau de rémunération de vos salariés ?
11. Disposez-vous d'un plan de formation ? Est-il en adéquation avec les objectifs stratégiques de votre entreprise ?
12. Quel est le pourcentage moyen annuel du personnel formé par rapport au nombre total ?
13. Que représente le budget alloué (en pourcentage) à la formation par rapport au budget global ?
14. Quel est le taux d'absentéisme dans votre entreprise ? Est-il inquiétant ? Que signifie-t-il pour vous ce taux ?
15. Quel est le taux des retards ? Est-il inquiétant ? Que signifie-t-il pour vous ce taux ?
16. Quel est le taux de turn-over ? Est-il inquiétant ? Que signifie-t-il pour vous ce taux ?
17. Quel sont les indicateurs de résultats par employés ? (CA,

18. Comment jugez-vous le degré d'implication de votre personnel dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise ?
19. Vos salariés participent-ils à la prise de décision ?
20. Le chiffre d'affaire (CA) de votre entreprise est –il en croissance continue ces cinq dernières années ? Si oui cela est-il dû à la GSRH au niveau de votre entreprise?

Annexe 03 : questionnaire

Cher(e) répondant(e) :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études de **Master en Management et Organisation des entreprises**, nous réalisons une étude portant sur le **Management stratégique des ressources humaines et sa relation avec la performance de l'entreprise**. Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire de la façon la plus sincère et spontanée possible. Vos réponses resteront strictement anonymes et seront uniquement exploitées à des fins de ce mémoire. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Seule votre opinion compte pour nous. Merci pour votre collaboration.

***N.B.** : Veuillez cocher à chaque fois que cela est nécessaire, la case qui reflète le mieux votre opinion.*

Items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Mon niveau de salaire est correct.					
Mon salaire est un facteur de motivation important pour moi.					
Mon niveau de salaire ne me pousse pas à vouloir quitter l'entreprise.					
Le climat social au niveau de notre entreprise est favorable.					
Notre entreprise encourage l'entraide entre les employés.					

Le plan stratégique RH est conforme aux objectifs stratégiques de l'entreprise					
Les besoins en RH sont déterminés après une analyse stratégique des postes et des activités.					
Les postes vacants sont vite comblés.					
Chaque poste dans l'entreprise est occupé par le profil adéquat (la personne qu'il faut).					
L'entreprise évalue de manière périodique la performance de chaque employé.					
Notre entreprise récompense, en signe de reconnaissance, les employés les plus performants.					
La récompense est à la hauteur des efforts fournis					
L'entreprise nous offre, dès que c'est nécessaire, des formations de mise à niveau.					
Ces formations sont utiles et contribuent à l'amélioration de la performance des employés					
Les plans de formation sont conformes aux objectifs stratégiques de l'entreprise.					
L'entreprise offre toutes les conditions de sûreté et de sécurité au travail pour ses employés.					
l'entreprise essaye de promouvoir les technologies de l'information pour faciliter la					

communication et l'échange d'informations					
Je suis informé de tous les évènements stratégiques					
L'entreprise a une forte rentabilité					
L'entreprise s'efforce de satisfaire ses clients					
La productivité des employés est forte					
L'entreprise a une rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires					
Le climat social au niveau de votre entreprise est favorable					
Le taux de départ volontaire (le turn-over) est élevé					
Le taux d'absence des employés est inquiétant (élevé)					
Votre entreprise offre-t-elle un climat organisationnel approprié pour le travail afin d'augmenter la satisfaction des employés					

Informations personnelles :

Votre âge :

20 – 29 ans

30 – 39 ans

40 – 49 ans

Plus de 50 ans

Votre catégorie socioprofessionnelle :

Cadre supérieur :

Cadre :

Maitrise :

Exécution :

Votre ancienneté :

Moins de 3 ans 3 – 10 ans 10 – 20 ans Plus de 20 ans

Votre niveau d'instruction :

Secondaire :

Universitaire :

Formation professionnelle

Annexe 4 : résultats spss

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,903 ^a	,816	,813	,25739

a. Prédicteurs : (Constante), X

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,581	1	20,581	310,654	,000 ^b
	Résidu	4,638	70	,066		
	Total	25,219	71			

a. Variable dépendante : Y
b. Prédicteurs : (Constante), X

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,008	,192			,041	,967
	X	1,031	,058	,903		17,625	,000

a. Variable dépendante : Y

Activer Windows
Accédez aux paramètres pour activer Windows.

Récapitulatif des modèles

	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de
1	,422	,178	,167	,54407

a. Prédicteurs : (Constante), forma

ANOVA^a

Modèle	carrés	ddl	Gaffé MO9Fi	S		
1	Régres sion	4,498	1	4,498	15,194	,000
	Résidu	20,721	10	,296		
	Total	25,219	71			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), forma

Coefficients^a

	C	non	isés	standardisés	t	g
1	(Constante)	2,447	,241		10,132	,000
	forma	,257	,066	,422	3,898	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de
1	,422	,178	,167	,54407

a. Prédicteurs : (Constante), forma

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	r	s	
1	Régression	4,498	1	4,498	15,194	,000
	Résidu	20,721	10	,296		
	Total	25,219	71			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), forma

Coefficients^a

	C	non standardisés	és	t	g
	(Constante)	2,447	,241	10,132	,000
	forma	,257	,066	3,898	,000

a. Variable dépendante : Y

Accédez aux paramètres pour activer Windows.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,873 ^a	,762	,759	,29257

a. Prédicteurs : (Constante), rec

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,227	1	19,227	224,628	,000 ^b
	Résidu	5,992	70	,086		
	Total	25,219	71			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), rec

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,561	,125		12,539	,000
	rec	,582	,039	,873	14,988	,000

a. Variable dépendante : Y

Activer Windows

Accédez aux paramètres pour activer Windows.

Tables des matières

Table des matières

Résumé	
Dédicace	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Introduction générale	A
Chapitre I : La gestion stratégique des ressources humaine	
Introduction du premier chapitre.....	2
Section 01: qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?.....	3
1. Définitions de la gestion des ressources humaines	3
2. Evolution historique de la gestion des ressources humaine	5
2.1. De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH	6
2.1.1. La fonction personnelle	7
2.1.2 L'administration du personnel	7
2.1.3. La gestion du personnel.....	7
2.1.4. La gestion des ressources humaines.....	7
3. les missions de la GRH	9
3.1. Administrer efficacement	10
3.2. la motivation et l'implication des salariés	10
3.3. Mettre en œuvre la stratégie.....	10
3.4. Favoriser le changement	11
4. Les éléments constitutifs de la GRH et les activités rattachées.....	11
4.1. les éléments constitutifs	11
4.1.1. Des pratiques de gestion	11
4.1.2. Des règles et des normes.....	11
4.1.3. Des politiques de gestion d'entreprises	11
4.1.4. Des acteurs multiples.....	11
4.2. Les activités rattachées	11
5. La finalité de la gestion des ressources humaines	12
Section 2 : généralité sur la gestion stratégique des ressources humaines	13
1. la gestion stratégique des ressources une nouvelles tendance de la GRH	14
1.1. La GRH centrée sur des activités propres.....	14
1.2. la GRH systémique	14
1.3. La GRH stratégique	14
2. Les conditions de l'intégration stratégique de la GRH.....	14

2.1.	conception d'un SIRH fiable	14
2.2.	Développement des compétences du DRH	15
3.	Définition de la gestion stratégique des ressources humaines	15
4.	Les raisons d'être de la gestion stratégique des ressources humaines	17
4.1.	le renouvellement de planifications stratégique classique	18
4.1.1.	Les limites de la planification stratégique	18
4.1.2.	La ressource humaine centre de renouvellement de la planification stratégique	19
4.2.	Le dépassement des modèles classique de l'analyse stratégique et l'émergence des paradigmes de ressources	20
5.	Les modèles en gestion stratégique des ressources humaines	20
5.1.	Le modèle de la comptabilité des ressources humaines	21
5.2.	le modèle de la planification stratégique des ressources humaines	22
5.3.	Le modèle de la compétitivité des ressources humaines	22
5.4.	Le modèle de la compétence des ressources humaines	23
6.	les activités de bases de la gestion stratégique des ressources humaines	23
6.1.	l'acquisition du personnel	23
6.1.1.	Le recrutement	23
6.1.1.1.	Le processus de recrutement	24
6.1.1.2.	l'importance de recrutement	25
6.1.2.	la gestion prévisionnelle des ressources humaines	25
6.1.2.1.	l'importance de la gestion prévisionnelle des RH	26
6.2.	Le développement des ressources humaines	26
6.2.1.	Le développement des ressources humaines	26
6.2.1.1.	le processus de la formation	26
6.2.1.2.	L'importance de la formation	27
6.2.2.	la gestion des carrières	28
6.2.2.1.	l'importance de la gestion des carrières	28
6.3.	la stimulation des ressources humaines	29
6.3.1.	la rémunération	29
6.3.1.1.	les éléments constatifs de la rémunération	29
6.3.2.	l'évaluation de la performance	30

Section 3 : Le processus de la gestion stratégique des ressources humaines 31

1.	Le processus de gestion stratégique et ses effets sur la gestion des ressources humaines	32
1.1.	Etape 1 : la formulation de la stratégie et ses effets sur la gestion des ressources humaines	32
1.1.1.	la définition de la vision, la mission, des valeurs et de la stratégie générale et la dimension ressources humaines	32
1.1.2.	La définition des défis et des enjeux stratégique	33
1.1.3.	L'élaboration des plans stratégiques	34
1.2.	Étape 2 : la mise en œuvre de la stratégie et la dimension ressources humaines	35
1.2.1.	L'élaboration et l'application des plans stratégiques des unités fonctionnelles	35
1.2.2.	L'élaboration et l'application des plans stratégique des RH	35
1.3.	Etape 3 : L'évaluation stratégique et ses implications en gestion des RH	36
1.3.1.	L'évaluation, la révision et le positionnement	36
1.3.2.	Les implications d'évaluation dans la gestion des ressources humaines ..	36
2.	L'importance de l'environnement	37

Conclusion du chapitre	39
Chapitre II : La relation entre la performance et la GSRH.....	40
Introduction du deuxième chapitre	41
Section 1: la notion de la performance.....	42
1. Historique de la performance.....	42
1.1. De la performance financière à la performance organisationnelle.....	43
1.2. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif	44
1.3. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management" ...	44
2. Définition de la performance	45
3. Les critères de la performance	48
3.1. La notion d'efficacité	49
3.2. La notion d'efficience	50
3.3. La notion de la pertinence	50
3.4. La notion de la cohérence	50
4. la performance globale et ses composants.....	50
4.1. Performance social.....	51
4.2. Performance économique	51
4.3. Performance environnementale	51
5. Les approches de la performance.....	52
5.1. L'approche organisationnelle de la Performance.....	52
5.2. L'approche stratégique et concurrentielle de la performance.....	53
5.3. L'approche sociale de la performance.....	53
5.4. L'approche financière ou unidimensionnelle de la performance.....	54
Section 2 : mesurer la performance des ressources humaines.....	54
1. La performance de la fonction ressources humaines	54
1.1. performance administrative de la fonction RH.....	55
1.2. performance opérationnelle de la fonction RH.....	56
1.3. performance stratégique de la fonction RH.....	56
2. Mesure de la performance de la fonction RH.....	56
2.1. Le tableau de bord prospectif, « balanced scorecard »	56
2.1.1. L'axe financier	58
2.1.2. L'axe client.....	58
2.1.3. L'axe processus internes	58
2.1.4. L'axe apprentissage organisationnel.....	58
2.2. Le « Humain Ressource scorecard »	59
3. Les principaux indicateurs de la performance des ressources humaines	61
Section 3 : Le lien entre la performance et le GSRH.....	64
1. Les ressources humaines comme avantage concurrentiel	64
2. La relation entre la GSRH et la performance d'entreprise	66
2.1. l'approche universaliste.....	67
2.1.1. la théorie des ressources stratégiques	69

2.1.2. la théorie du capital humain	69
2.2. l'approche de contingence	69
2.3. l'approche configurationnelle	72
Conclusion du chapitre	74
Chapitre III : Etude empirique	
Introduction du chapitre	76
Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil	
77	
1. Groupe SONALGAZ	77
1.1. Présentation du Groupe SONELGAZ	77
1.2. Historique du SONALGAZ	77
2. La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE)	78
2.1. Présentation de la SDE	78
2.2. Liste des directions liées à la SDE	78
3. Direction de Distribution Souk-Ahras (DD Souk-Ahras)	78
3.1. Présentation DD Souk-Ahras	78
3.2. L'organigramme de DD Souk-Ahras	79
3.3. Les éléments de la division ressources humaines	80
3.3.1. Missions de la division ressources humaines	80
Section 2 : la méthodologie de la recherche	
81	
1. Définition de l'objet de l'enquête	81
2. Méthodologie de recueil de données	81
2.1. L'échantillonnage	81
2.2. L'entretien	81
2.3. Le questionnaire	81
Section 3 : analyse de résultats de l'enquête de terrain	
83	
1. Analyse et interprétation des résultats	83
2. Test d'hypothèse	98
2.1. Résultats des tests de régression linéaire	99
2.1.1. Test de l'hypothèse H1	99
2.1.2. Test de l'hypothèse H2	100
2.1.3. Test de l'hypothèse H3	101
3. Synthèse de l'étude	101
Conclusion du chapitre	102
Conclusion générale	105
Bibliographique	
Annexe	

Table des matières