

# **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

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

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Le rôle du management des ressources humaines  
dans la perception de la justice organisationnelle  
au sein de l'entreprise.**

**Cas : Tonic Industrie Bou-ismail**

Elaboré par :

ABISMAIL HEDJOUJIA Redouane

BAHOUSI Mabarka Hanaa

Encadré par :

Dr. MAABOUT Mohamed Zakaria

Lieu de stage : Tonic Industrie Bou-ismail

Période du stage : de 04/03/2018 au 04/04/2018

2017/2018

## *Dédicaces*

*Je dédie cet humble et modeste travail avec grand amour, sincérité et fierté :*

*A mes chers parents, mes sources de tendresse, de noblesse et d'affection ;*

*A mes chers frères Mustapha, Ali, Soufiane et Abdelhamid ;*

*A ma chère sœur Baia;*

*A toute la famille Abismail Hedjoudja;*

*A mes amis Abderrahman et Hocine et la famille Hamdi;*

*A tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de continuer .....*

*Redouane .....*

## *Dédicaces*

*Je dédie cet humble et modeste travail avec grand amour, sincérité et fierté :*

*A mes chers parents, mes sources de tendresse, de noblesse et d'affection ;*

*A mes chers frères Bahos, Yahia, Mustapha;*

*A mes très chères sœurs Fatima, Fadela, Rachida, Halima, Sihem, Nour, Sabine;*

*Sans oublier mes belles sœurs Hanane et Nacera*

*A toute ma famille ;*

*A mes chères amies Assia, Soumia, Samia, Djamila, Chaimaa, Badiaa, Randa et Rajaa ;*

*Et à la personne qui m'a toujours soutenu ;*

*A tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de continuer .....*

*Mabarka Hanaa.....*



# **REMERCIEMENTS**

*Le plus grand merci à ALLAH, le tout puissant qui nous a donné la force et la volonté d'aller jusqu'au bout pour terminer ce modeste travail,*

*Nous remercions infiniment les êtres qui nous ont mis au monde car sans leurs présences, leurs soutiens et leurs encouragements on ne serait pas là où on est arrivé.*

*Nous remercions très chaleureusement notre encadreur **Dr Maabout Mohammed Zakaria** pour l'aide qu'il nous a apporté, pour son suivi permanent tout au long de notre recherche et pour ses précieuses remarques et conseils qui nous ont beaucoup servis.*

*Nous adressons nos sincères remerciements à Monsieur **Kharoubi Hamid**, de nous avoir encadré en personne, orientées, aidées et surtout conseillées ainsi que l'ensemble du personnel de l'entreprise Tonic industrie.*

*Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des membres du jury qui ont bien voulu évaluer notre travail.*

*Nous tenons aussi à remercier tout particulièrement le cadre professionnelle De l'Ecole Supérieure de Commerce pour toutes les informations et les connaissances acquises tout au long de notre cursus universitaire*

*A toutes et à tous ; un grand Merci !*

## Sommaire.

---

Dédicaces	
Remerciements	
Sommaire.....	I
Liste des tableaux.....	IV
Listes des figures.....	V
Liste des annexes.....	V
Résumé.....	VI
Introduction générale.....	a-d
<b>Chapitre 1 : Management des ressources humaines</b> .....	<b>5</b>
Introduction .....	5
<b>Section 1 : le management des performances et la fonction management</b>	
<b>Des ressources humaines</b> .....	6
1. Le management des performances .....	6
2. La fonction management des ressources humaines .....	12
<b>Section 2 : les principales pratiques de management des ressources humaines</b> .....	19
1. Le recrutement .....	20
2. La rémunération .....	23
3. La formation .....	27
4. La gestion des carrières .....	30
<b>Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle</b> .....	35
Introduction .....	35
<b>Section 1 : le concept de justice organisationnelle au sein des entreprises</b> .....	36
1. définition de la justice organisationnelle .....	36
2. Les modèles des antécédents de justice .....	38
3. Les différentes formes de justice organisationnelle .....	42
4. L'influence réciproque des différentes formes de justice organisationnelle .....	49
<b>Section 2 : Les déterminants de la justice organisationnelle</b> .....	51
1. Les facteurs déterminants de la justice organisationnelle .....	51
2. La relation entre le management des RH et le sentiment de justice organisationnelle ..	56

## Sommaire.

---

3. Les conséquences de la justice organisationnelle .....	59
Conclusion .....	63
<b>Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie.....</b>	<b>65</b>
Introduction .....	65
<b>Section 01 : présentation du cadre organisationnelle de l'étude .....</b>	<b>66</b>
1. Historique de l'entreprise .....	66
2. Présentation de l'entreprise .....	67
3. Organisation de l'entreprise .....	69
4. La mission des différentes unités du Tonic emballage .....	70
5. L'organigramme de la Direction de Ressources Humaines .....	73
6. Missions de la direction des Ressources Humaines du Tonic industrie .....	74
<b>Section 2 : diagnostic de la fonction ressources humaines .....</b>	<b>75</b>
1. Les activités majeures de département RH a tonic industrie .....	75
2. Diagnostic des pratiques du management des ressources humaines au Niveau de l'entreprise Tonic Industrie .....	83
Conclusion .....	85
<b>Chapitre04 : Etude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle Des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie .....</b>	<b>87</b>
<b>Section01 : Analyse des résultats de l'enquête par voie de questionnaire .....</b>	<b>88</b>
1- Le cadre méthodologique de la recherche .....	88
2- Elaboration du questionnaire .....	88
3- Distribution du questionnaire .....	88
4- Démarche suivie et choix de l'échantillon .....	89
5- Description des caractéristiques de l'échantillon .....	89
6. Analyse des résultats du questionnaire .....	89
7. analyse de la relation entre la justice organisationnelle et Les déterminants individuels .....	101
<b>Section02: teste d'hypothèse et discussions des résultats .....</b>	<b>105</b>
1 Les outils utilisés pour tester les hypothèses .....	105
2. Analyse de la perception de la justice organisationnelle par les employés de l'entreprise Tonic industrielle.....	106
3. Analyse de la relation entre la perception de la justice organisationnelle et Les caractéristiques des employés de l'entreprise tonic industrie .....	110
4. La corrélation entre la justice procédurale et la justice distributive .....	112

**Sommaire.**

---

Conclusion générale ..... 116

Bibliographie

Annexe

## Liste des tableaux

---

### Liste des tableaux

<b>numéro</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>les caractéristiques de la fonction des RH</b>	<b>14</b>
<b>02</b>	<b>les définitions des ancrs de carrière</b>	<b>31</b>
<b>03</b>	<b>les différentes situations de la justice distributive</b>	<b>45</b>
<b>04</b>	<b>Sexe</b>	<b>89</b>
<b>05</b>	<b>Diplôme</b>	<b>90</b>
<b>06</b>	<b>Est-ce que vous avez déjà occupé un poste dans une autre entreprise.</b>	<b>92</b>
<b>07</b>	<b>Nombre d'années expérience * Est-ce que vous avez déjà occupé un poste dans une autre entreprise</b>	<b>92</b>
<b>08</b>	<b>La direction clarifie les décisions qui concernent la distribution des contributions à tous les travailleurs</b>	<b>95</b>
<b>09</b>	<b>La direction met les informations supplémentaires à propos des contributions et des rétributions à la portée de tous les travailleurs</b>	<b>95</b>
<b>10</b>	<b>Les décisions de distribution des contributions et des rétributions sont appliquées sur tous les travailleurs concernés sans exception</b>	<b>96</b>
<b>11</b>	<b>La justice procédurale/ la justice distributive et le sexe</b>	<b>101</b>
<b>12</b>	<b>la justice distributive et Age</b>	<b>101</b>
<b>13</b>	<b>la justice procédurale et Age</b>	<b>102</b>
<b>14</b>	<b>la justice distributive et le diplôme</b>	<b>102</b>
<b>15</b>	<b>la justice procédurale et le diplôme</b>	<b>103</b>
<b>16</b>	<b>La justice distributive et le niveau hiérarchique</b>	<b>103</b>
<b>17</b>	<b>la justice procédurale et le niveau hiérarchique</b>	<b>104</b>
<b>18</b>	<b>la justice procédurale et les années d'expériences</b>	<b>104</b>
<b>19</b>	<b>la justice distributive et les années d'expériences</b>	<b>105</b>
<b>20</b>	<b>Résultat de la justice procédurale</b>	<b>107</b>
<b>21</b>	<b>Résultat de la justice distributive</b>	<b>109</b>
<b>22</b>	<b>l'analyse ANOVA de la justice procédurale, et les caractéristiques des employés.</b>	<b>111</b>
<b>23</b>	<b>l'analyse ANOVA de la justice distributive, et les caractéristiques des employés.</b>	<b>112</b>
<b>24</b>	<b>corrélation entre justice procédurale et justice distributive</b>	<b>113</b>
<b>25</b>	<b>Régression entre la justice procédurale et la justice distributive</b>	<b>113</b>

## Liste des figures et Annexes

### Liste des figures

N°	Titre des figures	Page
01	Cycle de la gestion des performances	12
02	Les étapes du processus de recrutement	21
03	Les déterminants de la justice organisationnelle	55
04	modèle d'analyse	58
05	l'organigramme de Tonic industrie	69
06	organigramme : direction ressources humaines –DRH	73
07	le processus de recrutement,	76
08	les composantes de la rémunération,	79
09	Age	90
10	Niveau hiérarchique	91
11	Nombre des années d'expérience	91
12	La direction prend les décisions de distribution des rétributions et des contributions d'une manière objective.	93
13	La direction s'intéresse à connaître les motifs matériels et moraux des travailleurs avant la prise de décision de distribuer les contributions et les rétributions	93
14	La direction collecte les informations nécessaires avant la prise de décision de distribution des contributions et des rétributions	94
15	Les procédures concernant les contributions et les rétributions se reposent sur des bases et des justifications logiques.	97
16	La direction respecte et valorise la dignité de travailleur quand elle exécute les procédures qui concernent les contributions et les rétributions.	97
17	Le planning du travail est partagé d'une façon juste entre les travailleurs	98
18	Le salaire que j'obtiens est juste par rapport aux efforts fournis.	99
19	Le volume de travail est partagé équitablement entre les travailleurs	99
20	Les récompenses et les motivations sont partagées équitablement entre les travailleurs	100
21	Je sens que mes responsabilités de travail sont équitables par rapport à mes collègues	100

### Liste des annexes

N°	Liste des annexes
01	Le questionnaire.
02	استبيان

## Résumé

---

### Résumé

Il est de plus en plus évident que la justice organisationnelle constitue une base motivationnelle essentielle pour les membres de l'organisation ce qui fait que le sentiment de justice des employés est l'un des principaux déterminant des attitudes et des comportements de ces derniers au sein de l'organisation.

Cependant, la justice organisationnelle n'est qu'une perception par les employés de l'équité des échanges et des traitements reçus dans l'organisation, notamment la perception des pratiques de management des ressources humaines. Les employés ont généralement deux types d'attentes en matière d'équité. Les premières sont des attentes d'équité de la rémunération qui détermine leur sentiment de la justice distributive. Les secondes sont des attentes d'équité en matière de recrutement, de formation et de gestion des carrières, etc..., qui constituent des pratiques et des procédures qui déterminent le sentiment de justice procédurale.

A travers le stage que nous avons effectué au sein de l'entreprise Tonic industrie, nous avons essayé de mettre en avant les principales pratiques de management des ressources humaines et de comprendre leurs influences sur la perception de la justice organisationnelle par les employés.

Notre étude empirique a montré la nécessité pour l'entreprise d'améliorer ses pratiques de management des ressources humaines en les rendant équitables et plus transparentes afin de favoriser la perception de justice organisationnelle par les employés. Dans ce sens, nous avons proposé quelques recommandations en se basant sur le cadre conceptuel de cette recherche.

**Mots clés :** la justice organisationnelle, la justice distributive, la justice procédurale, pratiques de management des ressources humaines, perception

## ملخص

أصبح من الواضح بشكل متزايد أن العدالة التنظيمية هي أساس تحفيزي أساسي لأعضاء المؤسسة ، بحيث يكون شعور الموظفين بالعدالة أحد المحددات الرئيسية لمواقف وسلوكيات الموظفين داخل المؤسسة.

ومع ذلك ، فإن العدالة التنظيمية ليست سوى تصور من جانب الموظفين لعدالة المبادلات والعلاجات المتلقاة في المؤسسة ، ولا سيما إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية. يمتلك الموظفون عمومًا نوعين من توقعات العدالة. الأول هو توقعات الأجور العادلة التي تحدد إحساسهم بالعدالة التوزيعية. والثانية هي توقعات العدالة في التوظيف والتكوين والإدارة الوظيفية ، وما إلى ذلك ، التي تشكل ممارسات وإجراءات تحدد الشعور بالعدالة الإجرائية.

من خلال تربصنا الذي قمنا به داخل شركة تونيك ، حاولنا تسليط الضوء على الممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وفهم تأثيرها على ادراك العدالة التنظيمية من قبل الموظفين.

أظهرت دراستنا التجريبية الحاجة إلى أن تقوم الشركة بتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها بجعلها عادلة وأكثر شفافية من أجل تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية من قبل الموظفين. بهذا المعنى ، اقترحنا بعض التوصيات على أساس الإطار المفاهيمي لهذا البحث.

# Introduction Générale

## Introduction générale

---

### Introduction générale

Dans un contexte de mondialisation accrue tant sur le marché des produits et services que celui de l'emploi, où la compétitivité et l'innovation sont devenues des conditions essentielles pour survivre, les organisations sont face à la nécessité de se différencier par rapport aux concurrents, d'optimiser les ressources dont elles disposent et d'être performantes.

De ce fait, disposer des ressources humaines compétentes, performantes, motivées et fidèles à l'organisation constituent autant de facteurs clés de succès qui garantiraient aux organisations d'atteindre un certain niveau d'excellence. C'est à ce titre que le management des ressources humaines prend de plus en plus d'importance dans les organisations.

Le management des ressources humaines est l'ensemble des outils et des pratiques qui constituent le système managérial cohérent pour la réalisation des objectifs dans l'organisation où les employés sont au cœur de ce système. Ces différentes pratiques telles que le recrutement, la rémunération, la formation et la gestion des carrières permettent d'augmenter la motivation et l'engagement des employés à condition qu'elles soient perçues comme étant équitable et juste par les membres de l'organisation.

La justice organisationnelle est la perception par les employés de l'équité des échanges et des traitements reçus dans l'organisation, notamment la perception des pratiques de management des ressources humaines. Les employés ont des attentes d'équité généralement en matière de la rémunération. Ainsi que des attentes d'équité en matière de recrutement, de formation et de gestion des carrières. Cette perception de la justice organisationnelle est devenue comme une mesure de l'efficacité et l'efficience des pratiques de management des ressources humaines.

Vu l'importance des ressources humaines dans la réalisation des objectifs organisationnels et la nécessité pour les organisations d'avoir des pratiques de management des ressources humaines qui renforcent les liens entre l'organisation et ses membres par une confiance réciproque, nous avons jugé pertinent de nous intéresser à la relation entre les pratiques de management des ressources humaines et la perception de la justice organisationnelle par les employés. C'est pour cela que dans le cadre de notre mémoire de Master, nous avons choisi de traiter le thème intitulé : **le rôle du management des**

## **Introduction générale**

---

**ressources humaines dans la perception de la justice organisationnelle au sein de l'entreprise.**

### **Les objectifs de la recherche**

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes fixés les objectifs suivants :

- Présenter le concept de la justice organisationnelle et son importance.
- Présenter la relation entre le management des ressources humaines et la justice organisationnelle.
- Mettre en évidence l'influence du management des ressources humaines sur la perception de la justice organisationnelle par les employés au sein de l'entreprise.

### **Choix de l'entreprise**

Afin de donner un aspect fonctionnel à notre recherche, nous avons opté pour une étude pratique. Pour cela, nous avons choisi l'entreprise Tonic industrie, qui est une entreprise Algérienne leader du marché dans le secteur du recyclage du papier. De plus, elle compte un nombre important d'employés.

### **La problématique de recherche**

Notre recherche tente de répondre à la problématique suivante :

- **Quelle est l'influence du management des ressources humaines sur le sentiment de justice organisationnelle des employés de l'entreprise Tonic industrie ?**

### **Questions secondaires**

De cette problématique découle un certain nombre de questions secondaires qui sont :

- 1- Quelle est la perception de la justice organisationnelle par les employés au sein de l'entreprise Tonic industrie ?
- 2- Quels sont les déterminants de la perception des pratiques de management des ressources humaines par les employés de l'entreprise Tonic industrie ?
- 3- Quelle est la relation entre les pratiques de management des ressources humaines et le sentiment de justice organisationnelle des employés ?

## **Introduction générale**

---

### **Les hypothèses**

Afin de répondre aux questions secondaires, nous avons opté pour la démarche hypothético-déductive, qui nous a amené à formuler les hypothèses suivantes :

- 1- les employés de l'entreprise Tonic industrie ont un sentiment de justice organisationnelle.
- 2- La perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les employés varie selon les caractéristiques des employés (âge, diplôme, niveau hiérarchique,... etc.)
- 3- Les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise permettent de renforcer le sentiment de justice organisationnelle des employés.

### **Importance de la recherche**

Cette recherche tire son importance du fait qu'elle met en avant le rôle du management des ressources humaines dans les réponses qu'il peut apporter aux défis auxquels les entreprises sont confrontées actuellement notamment en ce qui concerne les ressources humaines qui doivent être fidélisées et engagées. Cela ne peut pas être atteint sans qu'ils aient le sentiment d'être traité de façon équitable et juste par leurs entreprises.

### **La méthodologie de recherche**

Nous avons suivi une démarche hypothético-déductive ce qui nous a amené à développer le cadre conceptuel de la recherche comme première phase et en second lieu, nous avons confronté les résultats de la partie conceptuel à l'épreuve du terrain au sein de l'entreprise Tonic industrie.

Afin de tester les hypothèses de notre recherche, nous avons utilisé une méthodologie mixte où nous avons fait appel à des méthodes qualitatives telles que l'analyse documentaire et les entretiens semi-directif, ainsi que des méthodes quantitatives telles que l'enquête par sondage par voie de questionnaire concernant la perception de la justice organisationnelle par les employés au niveau de l'entreprise Tonic industrie.

### **Organisation de la recherche**

L'organisation de notre recherche s'est faite selon quatre chapitres, deux théoriques et deux pratiques.

## **Introduction générale**

---

Pour la partie théorique, on l'a divisé en deux chapitres. Le premier s'articule sur la définition de management des ressources humaines et le management des performances, leurs importances et leurs caractéristiques, ainsi que les principales pratiques de management des ressources humaines. Le deuxième chapitre s'articule sur la définition et les concepts généraux de justice organisationnelle, les déterminants, les conséquences de justice organisationnelle et la relation qui existe entre les pratiques de management des ressources humaines et le sentiment de la justice organisationnelle.

La deuxième partie est aussi divisée en deux chapitres pratiques, le premier chapitre est consacré au diagnostic des principales pratiques des ressources humaines de l'entreprise Tonic industrie. Le deuxième chapitre portera sur l'étude pratique sur le sentiment de justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie

# Chapitre I

la management des ressources humaines

### **Introduction**

Le succès de n'importe quelle organisation repose sur sa capacité à orienter les choix et les comportements des individus vers les objectifs organisationnels. Pour cela le management des ressources humaines est l'une des fonctions les plus difficiles au sein de l'organisation.

Sous ce rapport, l'objectif de ce chapitre est de donner d'abord une vision globale sur le management des performances, en insistant sur les concepts et les outils de base et sur son importance. Ainsi que la mission et les objectifs du management des ressources humaines. Puis, un aperçu des pratiques du management des ressources humaines tel que : le recrutement, la rémunération, la formation et la gestion des carrières.

### Section 1 : le management des performances et la fonction management des ressources humaines.

L'objectif de cette section est de mettre en lumière les concepts liés au management des performances et le management des ressources humaines, leurs importances pour l'entreprise et pour l'employés, ses caractéristiques... etc.

#### 1. le management des performances.

La performance ou le rendement est un mot à la mode, particulièrement dans le domaine du management où l'on parle beaucoup de « management de la performance ou la gestion des rendement ». La notion de performance du personnel est devenue de plus en plus une notion essentielle qui permettra d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Donc la question qui se pose comment on peut évaluer la performance des personnels ? Pour répondre à cette question on doit d'abord définir la notion de performance.

La définition de la performance renvoie à impliqué toutes les activités de la fonction ressources humaines, comme la planification, l'évaluation des personnels et la reconnaissance...etc. Ainsi qu'elle consiste à l'amélioration des contributions du personnel, afin d'atteindre un grand pourcentage des objectifs stratégiques de l'entreprise<sup>1</sup>

Notant que l'évaluation de la performance permet de comparer les résultats obtenus avec les objectifs initiaux ainsi que le degré de réalisation de ces objectifs. L'évaluation de la performance se fait donc selon la capacité de réaliser les objectifs ainsi qu'au niveau d'atteinte de ces derniers.

#### 1.1. Définition du management des performances

Gérer une équipe est une expérience enrichissante si seulement si chaque personne contribue à la réalisation des objectifs fixés. Parmi le défis major d'un supérieur hiérarchique est la gestion des performances et des relations entre les subordonnées. Pour cela, le management des performances intervient pour structurer et organiser les relations et les performances afin d'atteindre les objectifs.

---

<sup>1</sup> Sylvie .St, Michel A, Victor H, Andre P. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition Gaétan Morin éditeur ,2004. P320

## Chapitre 1 : Management des ressources humaines.

---

Le management des performances peut alors être défini comme : « la mise en places d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité »<sup>1</sup>. Il permet le pilotage, la mise en œuvre et le suivi de la réalisation de la stratégie de l'entreprise par la répartition de cette dernière dans le temps (objectifs annuel, semestriels, mensuels, etc.) et dans l'espace (l'organigramme : directions, département, service...).

### 1.2. Les modèles de la performance

Il existe quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique.

- **L'approche économique** : repose sur la notion d'objectifs à atteindre. Ces derniers expliquent les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent expliqués en termes économiques et financiers
- **L'approche sociale** : suit des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation, atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.
- **L'approche systémique** : elle est développée par opposition aux approches précédentes. Elle met en titre les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres »<sup>2</sup>. Donc la pérennité des sous-systèmes par rapport à l'environnement du système global de l'entreprise est crucial.
- **L'approche politique** : repose sur une critique des précédentes. En effet, ces dernières approches invitent certaines fonctions et buts pour l'organisation, les individus ont leurs propres critères pour juger la performance d'une organisation

En fait, il existe deux voies majeures pour comprendre la performance : **l'approche par les buts** (goal achievement model) et **l'approche par les ressources** (resource acquisition model).<sup>3</sup> Mais les deux modèles reposent sur les informations disponibles, pour mesurer la

---

<sup>1</sup> Jacquet.S, « Le management de la performance, des concepts aux outils », 2011, p2

<sup>2</sup> BS Georgopoulos, AS Tannenbaum, «A study of organisational effectiveness» , American Sociological Review, 1957, p 535

<sup>3</sup> Claire.G, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Volume 3, N° 2, juin 2000, p 145 - 165. P148

performance, il y a une possibilité d'utiliser des mesures subjectives de la performance, lorsque des indicateurs objectifs ne sont pas accessibles.

### 1.3. La direction par objectifs (DPO)

Le management des performances fait référence à la direction par objectifs qui est l'une des systèmes de management les plus efficaces, naissantes dans les entreprises américaines dans les 60.

Tout d'abord, il faut bien distinguer entre les deux concepts, l'objectif et le but. Ces deux concepts sont très liés. Les buts représentent les grandes orientations (les buts généraux) des entreprises (aspect qualitatif) en contrepartie les objectifs sont des buts particulière, bien précise, concrète et chiffrés (aspect quantitatif).

Le management par objectifs consiste à définir l'objectif final que l'entreprise veut atteindre par son travail et à partir duquel le salarié et son responsable établissent un plan d'action pour l'atteindre. Lorsque le MPO s'applique à l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise, l'alignement des efforts individuels permet de contribuer à l'atteinte d'objectifs supérieurs.<sup>1</sup>

La direction par objectif, comme son nom l'indique, consiste pour la direction à fixer aux diverses unités de l'organisme ou bien à négocier avec elles des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à atteindre à une échéance donnée. Ce type de management permet une responsabilisation des individus, car une fois l'objectif est fixé, il permet à ces individus de se prendre en charge et d'organiser son travail comme il souhaite.

#### 1.3.1. Les avantages de la direction par objectif (DPO)

La DPO est un système de gestion qui a beaucoup d'effets positifs sur l'individu et sur l'entreprise ; en effet c'est un facteur de motivation et de cohérence ; elle est également un instrument de développement de l'individu et favorise la créativité chez l'employé.

Nous allons présenter les principaux avantages de la DPO :

- La DPO est un facteur de motivation car les employés veulent être valorisé selon le degré de réaliser l'objectif. Ils vont donc améliorer leurs performances.<sup>2</sup>
- Facteur de cohérence, La DPO est un système qui permet d'intégrer toutes les activités d'une organisation dans un tout cohérent à partir d'objectifs généraux connus.

---

<sup>1</sup> Scascighini .M, « Le management par objectif : ses mécanismes, ses avantages, ses limites », p3

<sup>2</sup> Tessier M.J, Turcotte R, « Guide de gestion des ressources humaine », TECHNOCCompétences, 2013. P62

- Instrument de développement de l'individu, lors l'établissement des objectifs à atteindre, les cadres peuvent discuter sur les objectifs avec leurs subordonnés, pour voir ce que l'employé doit faire pour mieux accomplir son travail, pour acquérir telle connaissance, telle habileté, développer telle aptitude afin d'atteindre les objectifs fixés. Ainsi que la DPO consiste à renforcer et améliorer les contributions du personnel au travail.<sup>1</sup>
- Autodétermination et créativité de l'employé, la DPO vise à assurer à l'employé une plus grande autodétermination, une plus grande utilisation de ses capacités d'initiatives et de créativité.

Notons que la communication des objectifs joue un rôle essentiel dans la phase de réalisation des objectifs qui se fait par des moyens appropriés, où le responsable hiérarchique joue un rôle de conseiller les collaborateurs au cours de cette période. Mais il joue un autre rôle qui consiste à évaluer les performances à la fin de cette période.

### 1.4. L'intérêt du management des performances

Le management des performances est essentiel pour les entreprises et les employés car elle représente plusieurs intérêts :

- Permet l'entreprise la rationalisation de l'utilisation de ses ressources humaines.
- Aider l'employé et l'informer sur son rendement de travail (forces et faiblesses);
- Être au fait des critères et des normes du travail;
- Représente une source de motivation importante pour les employés
- Permettre à l'employé de connaître ses responsabilités et les attentes de son employeur face à son rendement, et permettre aussi de Déterminer les besoins de formation afin d'élaborer un plan d'action.<sup>2</sup>

### 1.5. Les étapes essentielles du processus de management des performances

Le management des performances est un processus cyclique qui est au cœur de l'efficacité globale de l'entreprise. Cette dernière ne peut pas être générée sans que les collaborateurs réalisent individuellement de bonnes performances.

---

<sup>1</sup> Sylvie .St, Michel A, Victor H, Andre P. op.cit. P 333

<sup>2</sup> Josée Tessier.M<< guide pratique de management des ressources humaines>> édition TECHNOCCompétences 2014.P3

L'objectif de ce processus est que les employés remplissent efficacement leurs fonctions à travers la réalisation des objectifs qui leur sont assignés.

### 1.5.1. La détermination d'objectifs clairs et acceptés

C'est la première étape quand un conflit se répète entre le supérieur hiérarchique et le subordonné. Et le supérieur suppose que le subordonné sait ce qu'il doit faire mais la réciprocité est fautive. Il s'agit d'orienter les efforts du personnel pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation à travers la description des postes et la division des tâches et des responsabilités.<sup>1</sup> La finalisation du poste se base sur deux éléments qui sont la fiche de poste et la fixation des objectifs.

La fiche de poste est un descriptif de la fonction exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail notamment le service et l'encadrement éventuel. Une fiche de poste n'est ni une fiche d'emploi ni un profil de poste. Le poste est décrit tel qu'il est tenu en fonction de la mission confiée. La rédaction doit donner une photographie du poste actuel et non une vision prospective ou idéale.<sup>2</sup>

En résumé, la fiche de poste est un document qui inclut les éléments suivants :

- L'identification du poste, titulaire
- Le profil recherché pour le titulaire
- Les rattachements dans la structure hiérarchique et fonctionnelle
- Les buts de poste, mission essentielle et raison d'être.
- Les prestations clés.
- La délégation des compétences attribuée, règles à suivre.
- Les critères des performances

Actuellement la fiche de poste est très importante dans la manière de gestion, car son importance se figure dans la mesure où elle détermine les responsabilités de chaque employé, ainsi que les prérogatives au sein de l'entreprise. Ceci permet de mettre en place des critères de performances sur lesquels se base l'évaluation des performances pour l'entreprise, elle permet aussi pour l'individu de connaître bien ses limites et ses responsabilités.

---

<sup>1</sup> Williamson .CH, Colvin G et McDonald .A, «Gestion des ressources humaines», Edition Tearfund, 2008. p62

<sup>2</sup> christine schmeltz oscaby, « Guide pratique pour l'élaboration de la fiche de poste », p5

Ensuite, la fixation des objectifs est fortement liée à un élément constituant la fiche de poste qui est le critère des performances. Car les objectifs relatifs à chaque fonction sont à une origine une quantification des critères des performances de cette dernière.

### **1.5.2. L'appréciation et l'évaluation de la performance par rapport aux objectifs**

Cette étape se fait par le supérieur hiérarchique direct, il nécessite une vision claire par rapport aux objectifs. Rappelons qu'un objectif doit être (SMART) spécifique, mesurable, ambitieux, réalisable et délimite dans le temps et les employés doivent être motivés pour accomplir et atteindre ces objectifs <sup>1</sup>

### **1.5.3. La fourniture d'un retour d'information sur la performance**

Le retour d'information consiste à évaluer le travail fourni par le personnel, c'est une étape essentielle pour les organisations qui doivent poursuivre un processus régulier de l'évaluation, car elle permet de maximiser la performance de son personnel. Cette évaluation se fait par le supérieur hiérarchique, il accroît la relation entre le supérieur et le subordonné. <sup>2</sup>

### **1.5.4. La planification, l'établissement d'un ordre de priorité et l'établissement d'un consensus sur la voie en avant**

Proposer et prévoir des nouveaux objectifs, Les membres du personnel doivent savoir quelles sont les priorités des objectifs. Cela nécessite une communication ascendante efficace. Le management par objectifs permet une vraie responsabilisation des individus, car, l'objectif permet à chacun de prendre en charge et d'organiser et planifier son travail comme il le souhaite. <sup>3</sup>

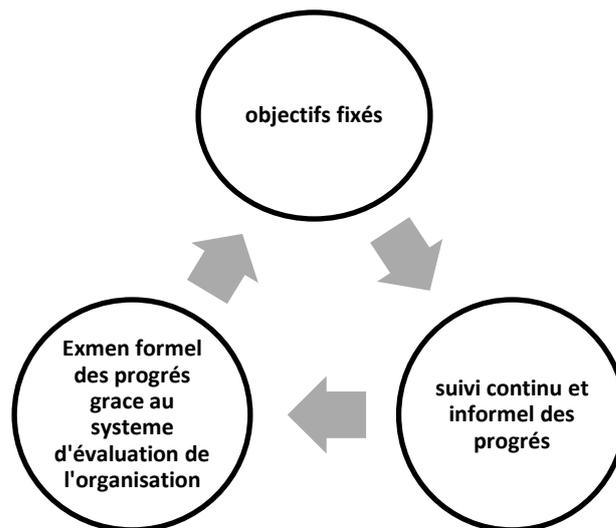
Le management des performances constitue l'une des principales fonctions du management des ressources humaines et de l'entreprise en générale, car il traite une des priorités de l'entreprise qui est les performances des employés. On peut donc dire que le management des performances constitue la référence sur laquelle sont basées la majorité des décisions se rapportant à la rémunération, la gestion des carrières, la formation, etc.

---

<sup>1</sup> Williamson .CH, Colvin G et McDonald .A, Op cit. p62

<sup>2</sup> Idem, p62

<sup>3</sup> Idem, p62



**Figure (01) : Cycle de la gestion des performances**

**Source : Williamson .CH, Colvin G et McDonald .A, « Gestion des ressources humaines »  
Edition tearfund, 2008. p62**

La gestion des performances est un cycle commence par la fixation des objectifs, qui doivent être mesurables. Ensuite, le cycle se poursuit avec des examens informels « appréciation préalables » durant toute l’année, par la suite vient une appréciation formelle qui se fait d’une manière régulière.

## **2. La fonction management des ressources humaines**

Les organisations ont plusieurs facteurs pour assurer leur fonctionnement, les plus importants sont les ressources humaines. Cette ressource est constituée par l’ensemble des salariés d’une organisation qui contribuent à l’efficacité globale et à la réussite de cette dernière. Les ressources humaines sont donc considérées comme les seuls capables de mettre en œuvre les stratégies qui vont faire fonctionner l’organisation. De ce fait, le management des ressources humaines est devenu un facteur de compétitivité qui doit assurer les compétences et la motivation des employés.

### **2.1. Définition du management des ressources humaines**

Le management des ressources humaines se définit comme « un ensemble d’outils et de pratiques (recrutement, formation, rémunération, évaluation et gestion des carrières) qui

## Chapitre 1 : Management des ressources humaines.

---

constituent un système managérial cohérent dont l'objectif est de mettre en œuvre la dimension humaine de la stratégie de l'organisation »<sup>1</sup>.

Le management des ressources humaines implique dans sa définition et dans sa mise en œuvre les managers opérationnels, qui doivent dessiner leurs objectifs selon les objectifs et les intérêts de l'entreprise.

### 2.2. Les objectifs du management des ressources humaines

L'objectif du management des ressources humaines qui semble le plus important est la recherche de la performance globale de l'entreprise en assurant l'intérêt des tous ces parties. De cet objectif principal, on peut tirer d'autres objectifs :

- trouver l'équilibre entre les moyens et l'attention donnés aux individus et ceux donnés au bon déroulement du processus ;
- identifier les besoins opérationnels et les faire coïncider avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- capitaliser l'expérience et la traçabilité des savoirs et l'amélioration continue de toutes compétences ;
- trouver l'équilibre entre les couts d'investissement à travers l'amélioration de la qualité qui permettra la satisfaction des clients ;<sup>2</sup>

Les développements continus du management des ressources humaines ont créé des nouveaux besoins et des nouveaux objectifs on peut les citer :

- L'amélioration et la valorisation des compétences des salariés.
- La motivation de personnel
- L'amélioration de la flexibilité de l'entreprise.
- L'incitation des salariés à s'approprier de nouvelles compétences nécessaires à l'entreprise
- La responsabilisation des salariés à tous les niveaux

### 2.3. L'importance du management des ressources humaines

L'homme prend de jour en jour une place déterminante dans le développement et la dynamique de toute organisation moderne. Actuellement le facteur humain constitue la principale ressource ou la richesse qui préoccupe les spécialistes des organisations. Le

---

<sup>1</sup> Michel Ferrary, « Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques », collection management Sup, Dunod, 2014, p3.

<sup>2</sup> Genevieve. K (Ressources humaines nouvelle pratique selon l'ISO 9001) Edition Afnor 2003. P37

## Chapitre 1 : Management des ressources humaines.

management des ressources humaines occupe une place prépondérante au sein de l'entreprise, son importance s'apparaît dans les points suivants :

- Elle s'intéresse principalement à organiser et développer le capital humain
- Elle nous aide à sélectionner les bonnes personnes pour remplir les bonnes positions
- Elle sert pour accroître les liens entre le personnel, la coordination et les cohérents entre eux

### 2.4. Les caractéristiques de la fonction des ressources humaines

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide des différentes dimensions du management de ressources humaines telles que la dimension stratégique et culturelle.

Le tableau ci-dessous présente les huit caractéristiques de la fonction des RH.

**Tableau (01) : les caractéristiques de la fonction des RH**

Caractéristiques	Définition
<b>Fonction stratégique</b>	Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que les autres fonctions de l'entreprise. Le responsable de la fonction est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et le plan d'action ressources humaines
<b>Fonction partagée</b>	Les niveaux hiérarchiques intermédiaires exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. Le partage peut se faire en interne par la délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, ou en externe par l'appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées par exemple.
<b>Fonction innovante</b>	Car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolutions des structures, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques...)
<b>Gestion individuelle et collective</b>	La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération peut comprendre de mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de

## Chapitre 1 : Management des ressources humaines.

	la participation)
<b>Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs</b>	La gestion des ressources humaines conduit à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines est envisagée à la fois des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaire au fonctionnement de l’outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l’accomplissement d’une tâche).
<b>Gestion à court terme et long terme</b>	Le fonctionnement d’une entreprise se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu’aujourd’hui, le long terme à tendance à devenir du moyen terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu’il s’agit d’agir vite et d’obtenir des résultats rapidement. Au contraire, elle se fera sur le long terme pour des politiques demandant des moyens de financières et humaines importants.
<b>Gestion formelle et informelle</b>	Dans toute relation, il existe une part de formel et d’informel. L’entreprise n’échappe pas à cette logique. Ainsi la fonction ressources doit faire face aux réseaux formels (relation clairement établis et connus entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuse et amicales sans lien hiérarchique directe permettant aux individus d’accéder des informations).
<b>Gardienne des valeurs culturelles</b>	La culture d’entreprise peut être définie comme le ciment de l’organisation. Il s’agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises la fonction ressources humaines et charge du respect de ses valeurs au sein de l’organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ses valeurs culturelle a pour objectif premier de les aider à s’intégrer.

**Source : Laetitia Lethielleux, « l’essentiel de la gestion des ressources humaines », 11ème édition, Gualino Eds, 2017, p25**

Ces huit caractéristiques soulignent l’importance du lien entre la fonction ressources humaines et la stratégie de l’entreprise, comme une fonction de partage entre les niveaux hiérarchiques de l’entreprise pour la réalisation de ces différentes missions. Et une fonction

innovante qui tient au courant les évolutions de l'environnement interne et externe de l'entreprise. La fonction des ressources humaines prend en charge la gestion individuelle et collective des employés vue qu'elle est une gardienne des valeurs culturelles, elle est responsable de la diffusion des valeurs culturelles de l'entreprise qui renforce le sentiment d'appartenance des employés.

### 2.5. Les missions de la fonction ressources humaines

Une bonne gestion des ressources humaines se fonde sur la capacité d'attirer et de retenir un personnel compétent, c'est la mission essentielle de la gestion de ressources humaines. Ainsi que d'autres missions opérationnelles : planifier, acquérir, développer, et conserver. Ces dernières missions sont regroupées suivant deux axes fondamentaux : le premier est de fournir à l'entreprise une main-d'œuvre en qualité et en quantité suffisante, et en deuxième lieu garantir à l'employé un milieu de travail intéressant.<sup>1</sup>

D'autre part, selon l'approche client-fournisseur appliquée à la fonction ressources humaines, on peut cerner les principales missions de cette fonction :

#### 2.5.1. Les clients internes

Dans l'entreprise, le management des ressources humaines travaille généralement pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses, en appuyant sur le rôle de directeur RH :

##### 2.5.1.1. Les attentes des salariés

Les principales attentes sont l'équité, l'employabilité, éthique et la reconnaissance.

##### ➤ L'équité

Chaque salarié souhaite être traité équitablement. En évaluant ses contributions à l'entreprise (les efforts, les compétences...) par rapport ses rétributions (rémunération, reconnaissance ...) <sup>2</sup>. Cette principale attente des employés traduit leur sentiment de justice à l'égard de l'entreprise, on peut dire donc que la gestion des ressources humaines de l'entreprise est un facteur déterminant de la justice organisationnelle à travers cette mission.

---

<sup>1</sup> Jues J.P, « Gestion des ressources humaines principes et points-clés », Ellipses Edition marketing S.A, 2002. P11

<sup>2</sup> Peretti J.N, « les clés de l'équité dans l'entreprise » ED d'organisation, 2004, P4

## Chapitre 1 : Management des ressources humaines.

---

Au-delà, le rôle du directeur RH est de garantir un traitement équitable au salarié, ce qui implique que :

- Evaluer et apprécier la contribution de salarié d'une façon fiable.
- Offrir la possibilité d'accroître leur contribution.
- Clarifier le lien entre contribution et rétribution
- Respecter les règles.

### ➤ L'employabilité

Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Ils doivent assurer, par leurs capacités, de conserver leur emploi ou de trouver un autre.

Le salarié a des attentes à l'égard de son employeur, et pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux :

- Connaissance des compétences actuelles de chaque salarié.
- Connaissance des compétences requises pour les postes actuels.
- Connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir.
- Connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.<sup>1</sup>

Ce rôle de DRH, qui assure l'employabilité pour les salariés, renforce le sentiment de justice organisationnelle de ces derniers.

### ➤ L'éthique

Le respect d'un ensemble des normes comportementales par les agents génère la confiance. La collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse, l'éthique permet de réduire les coûts sans multiplier les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants.<sup>2</sup>

Les points les plus sensibles pour les DRH sont la sécurité, la rémunération et l'emploi, il doit éviter tous ce qui apparaît comme des symptômes pour les salariés (un recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire).

---

<sup>1</sup> Peretti J.N, « gestion des ressources humaines » 19 édition Vuibert, P13

<sup>2</sup> Idem, p14

### ➤ La reconnaissance

Le besoin de reconnaissance est primordial, l'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés dans leur diversité. En précisant ce qu'elle souhaite reconnaître (résultat, comportement, potentiel...) et choisir une modalité de reconnaissance<sup>1</sup>.

A travers cette reconnaissance, l'entreprise renforce le sentiment de justice organisationnelle de ces employés. Elle doit donc assurer que la gestion des ressources humaines répond à ce besoin de reconnaissance.

#### 2.5.1.2. Les attentes de l'encadrement

Le DRH, d'une part, doit garantir le partage de la fonction et l'*empowerment* des uns des autres, et d'une autre part il doit devenir un authentique partenaire d'affaires.

- **Le partage :** pour garantir le partage, il apparaît opportun de définir une charte du partage qui précise clairement les responsabilités de chacun. Le rôle du DRH est de proposer une charte claire, précise, réaliste et viable, et sa réussite dépend de son adhésion par les responsables hiérarchiques. Cette adhésion implique un partage de la vision, un partage des savoirs, un partage des pouvoirs.
- **Etre partenaire d'affaires :** le management des ressources humaines aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de création de valeur. Le DRH pour qu'il devienne un partenaire d'affaire, il doit comprendre le travail, et parler le même langage que les opérationnels.

#### 2.5.1.3. Les attentes des partenaires sociaux

Les représentants du personnel expriment des attentes très diverses, selon leurs statuts (délégués du personnel, membre du comité d'entreprise, délégués syndicaux) et leurs propres engagements. On peut ressortir trois attentes partagées :

- **L'écoute :** le directeur des ressources humaines doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient bien écoutés.
- **La conformité :** le directeur des ressources humaines doit garantir le respect de toutes les règles définissant les droits des employés, individuels ou collectifs.

---

<sup>1</sup> Idem, p15

- **Le dialogue social** : les partenaires sociaux attendent aussi que le directeur des ressources humaines offre des espaces de négociation permettant de faire évoluer l'entreprise et d'assurer le développement des hommes.

### 2.5.1.4. Les attentes de la direction générale

Ces attentes sont au nombre de trois :

- La sécurité, en réduisant tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise.
- Etre partenaire stratégique, la qualité du management des ressources humaines détermine la réussite ou l'échec de l'entreprise car ces ressources humaines sont un levier stratégique pour atteindre les objectifs fixés.
- La création de valeur.

## Section 2 : les principales pratiques de management des ressources humaines

L'expansion de toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques tels que la gestion des opérations, l'accroissement de la clientèle, la gestion financière, la recherche et le développement, etc. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires.

Les ressources humaines sont alors l'un des facteurs clés de succès dans les entreprises qui aident ces dernières de se développer. Par conséquent, il devient essentiel d'investir dans ces ressources en misant notamment sur des pratiques de management des ressources humaines qui favorisent le développement des attitudes positives de la part des employés à l'égard de leurs entreprise tel que l'engagement affectif et l'engagement de continuité.

De ce fait, le management des ressources humaines est un facteur essentiel pour le succès et la pérennité de chaque entreprise, il permet la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.<sup>1</sup> Ainsi que la mise en œuvre des pratiques qui permettent la motivation des employés afin d'augmenter leurs performances. Les principales pratiques sur lesquels le management des ressources humaines peut agir sur la motivation du personnel sont présentées ci-dessous :

---

<sup>1</sup> Autissier.D, Simonin B. « mesurer la performance des ressources humaines », Edition d'organisation, 2009. P50

### 1- Le recrutement

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises, et la composante la plus importante du management des ressources humaines qui consiste à embaucher les bons personnes dans les bons postes convenables à leurs compétences.

#### 1.1. Définition

Le recrutement est l'ensemble des étapes à suivre depuis l'identification d'un besoin dans la main d'œuvre ou d'un nouveau rôle jusqu'à la découverte de la bonne personne qui elle est convenable avec le besoin. <sup>1</sup>

Le recrutement est donc un ensemble des activités de recherche de main d'œuvre qui consiste à informer les candidats potentiels, à l'interne ou à l'externe, qu'un poste est vacant en vue de les inciter à offrir leurs services en posant leur candidature.

#### 1.2. L'importance du recrutement

Le recrutement à une importance primordiale pour l'entreprise et le candidat qui va être présenter dans ce qui suit :

- Importance pour l'entreprise : Les opérations de recrutement sont coûteuses pour l'entreprise, ces coûts accroîtront dans le cas d'un mauvais recrutement, et dans le cas où le poste reste vacant. Les coûts de recrutement sont :
  - Coût de prospection
  - Coût de sélection
  - Coût de formation
  - Coût d'adaptation
- Importance du candidat : La sélection des candidats est toujours une période d'essai où ils doivent éprouver leurs compétences et leurs mérites du poste.

On déduit qu'une organisation qui applique un processus de recrutement équitable et efficace et plus susceptible d'employer les bonnes personnes. Le bon recrutement crée chez les employés un sentiment de justice procédurale. Ce sentiment aura une influence essentielle sur l'engagement, l'implication et la fidélité du personnel. Le résultat fondamental du bon recrutement est la diminution des coûts d'erreur de recrutement et la diminution du turn over.

---

<sup>1</sup> Williamson .CH, Colvin G et McDonald .A, Op cit. P34

### 1.3. Les objectifs du recrutement

- Déterminer les besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement, en collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et de l'analyse de besoins.
- Augmenter la réserve de candidats potentiels en minimisant les couts.
- Assurer le succès du processus de sélection en réduisant le nombre de candidats sous-qualifiés ou sur qualifiés.
- Réduire les risques de départ rapide des candidats sélectionnés.

### 1.4. Processus de recrutement

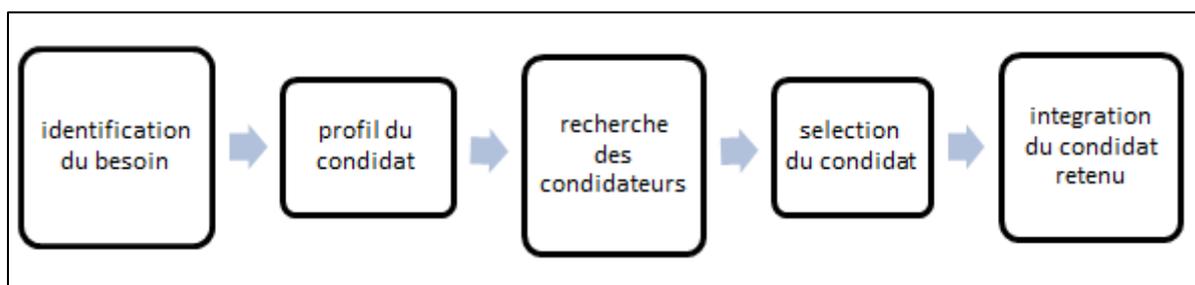


Figure (02) : Les étapes du processus de recrutement

Source : Eric C. Etienne M. Mazouli K. Valerie N, « gestion des ressources humaines », 2008, P61

#### 1.4.1. L'identification des besoins

L'identification des besoins consiste un préalable de la procédure de recrutement Le recrutement est toujours lié à l'idée qu'il manque des disponibilités de temps ou de compétences pour accomplir un travail nécessaire pour l'entreprise. De ce besoin, il faut lancer une opération d'embauche de nouvelles personnes et la recherche des candidats pour occuper le poste déterminé, en complétant le manque existant. <sup>1</sup>

Le procédé de prospection se fait soit en interne ou en externe :

- Recrutement interne, la première voie de recherche de candidats est le marché interne à travers la diffusion des offres par voie hiérarchique ou par voie d'affichage. Dans certains cas les organisations préfèrent le recrutement interne pour diminuer le cout d'intégrations. Ainsi que les compétences de candidat sont connus de l'organisation.

---

<sup>1</sup>Eric C. Etienne M. Mazouli K. Valerie N, « gestion des ressources humaines », Pearson Education France 2008. P61

- Recrutement externe : annonce dans la presse, recours à des cabinets de recrutement...<sup>1</sup>

### 1.4.2. La détermination du profil du candidat

Une fois la nature du besoin est identifiée, il est possible de s'appuyer sur la définition du poste pour établir une sorte du candidat. La définition du poste englobe l'ensemble des qualités intellectuelles ou physiques nécessaires pour l'occuper. La détermination du profil du candidat se fait en coordination entre la direction des ressources humaines et le responsable opérationnel<sup>2</sup>.

### 1.4.3. La recherche des candidatures

Pour trouver le candidat qui a un profil correspond aux besoins du poste, l'employeur a le choix soit de mobiliser les ressources humaines dont il dispose en interne (recrutement interne), soit de faire appel à l'extérieur de l'entreprise (recrutement externe) à travers les différents moyens (presse, internet, réseaux sociaux, les cabinets .....), s'il souhaite acquérir ou renouveler des compétences.<sup>3</sup>

### 1.4.4. La sélection

La sélection est une étape critique, car le cout d'une erreur de recrutement est important. Le but principal de cette phase est de choisir le candidat en fonction de facteur rationnel et pondéré<sup>4</sup>

- **L'examen des références** : En procédant à un tri des CV accompagnés par des lettres de candidature, de motivation, d'accompagnement, avec une définition précise des critères de tri, selon le profil du poste.
- **Les tests** : Les tests permettent d'établir le profil du candidat de façon plus ou moins sure, et par la confrontation avec le profil du candidat, d'orienter le candidat vers d'autres postes d'emplois.
- **L'entretien** : L'entretien complète les tests, et parfois les remplace. Il permet de mieux cerner la personnalité du candidat, ses motivations, son adéquation à l'emploi. Il peut être individuel ou en groupe.

---

<sup>1</sup> Gavand A .Préface de peretti J –M, « recrutement les meilleures pratiques», Edition d'organisation 2005. P140

<sup>2</sup> Eric C. Etienne M. Mazouli K. Valerie N, Op cit. p62

<sup>3</sup> Idem, p53

<sup>4</sup> Le chasseur D. faine parent, « guide pratique gestion des ressources humaine », CSMO, 2014. P64

- **L'essai professionnel** : Il est souvent indispensable quand l'emploi nécessite la mise en œuvre de techniques précises. Si le candidat présente les compétences requises, il sera embauché.

### 1.4.5. L'intégration du candidat retenu

Après la signature du contrat de travail, il convient d'abord, d'accueillir les nouveaux salariés puis les intégrer en leur permettant de s'approprier la culture de l'entreprise.

L'accueil de la nouvelle recrue détermine le succès du recrutement. Il faut lui transmettre les informations nécessaires sur les activités, les structures et les réseaux de l'entreprise, la présenter aux collègues. Le cadre hiérarchique ou le tuteur joue un rôle très important à ce niveau-là.

L'intégration de la nouvelle recrue participe à sa socialisation. C'est un processus par lequel le salarié adhère aux normes et valeurs de l'entreprise, ce qui lui permet de bien agir et d'accepter son travail.

## 2. La rémunération

Aujourd'hui la rémunération devient un élément stratégique pour l'entreprise, car elle permet à l'entreprise d'attirer les compétences et d'être concurrentiel dans le marché de travail. Elle constitue aussi l'un des éléments les plus importants dans la relation de travail, qui désigne le lien entre la contribution et la rétribution d'un salarié. Cette composante économique est au cœur de la motivation des employés car elle permet la satisfaction de ces différents besoins. Et la création d'un sentiment de justice distributive, ce sentiment assure la performance, l'efficacité et l'engagement.

### 2.1. La définition de la rémunération

De sa part, Gérard DONNADIEU définit la rémunération comme « l'une des modalités de la relation **contribution –rétribution** liant le salarié à l'entreprise. Cette dernière déborde le cadre purement matériel et renvoie au double échange qui désigne d'une part ce que l'individu apporte à l'entreprise (sa contribution) et d'autre part ce qu'il en retire sous formes de divers profits et avantages (sa rétribution) »<sup>1</sup>

La rémunération peut avoir des effets positifs pour l'organisation, comme une source de motivation et de performance. Ainsi qu'elle est susceptible d'avoir des effets négatifs, comme

---

<sup>1</sup> DONNADIEU. G, « du salaire à la rétribution », 3ème édition, liaisons, Paris, 1997, p 316

une source des comportements contreproductif des employés, cet effet positif ou négatif dépend de la manière de gérer. <sup>1</sup>

### 2.2. Les objectifs de la rémunération

La rémunération représente un élément stratégique pour les entreprises, qui a pour objectif principal d'établir les règles de gestion de la masse salariale qui soient économiquement viable, et d'influencer le comportement des salariés dans le sens voulu.<sup>2</sup>

Elle a aussi d'autres objectifs présentés ci-dessous :

#### 2.2.1. Les objectifs sociaux

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- **Equité interne :** établir une classification et une échelle de salaires (une grille de salaire), le salaire devrait être établi en fonction de chaque poste et non selon chaque salarié<sup>3</sup>. Donc établir un salaire équitable est une essentielle étape pour créer un sentiment de justice distributive.
- **Récompense de la performance, du mérite :** mise en œuvre et faire la différence entre l'individualisation des salariés (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de sa compétence et ses apports à l'entreprise, ce qui traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou des cadeaux) et la performance des équipes qui se récompense par une reconnaissance (voyage, centre de vacances, prime d'équipe)
- **Création d'un climat social :** implication dans des négociations et réalisations des transactions ainsi que dans la prise des décisions.
- **Motivation du personnel :** le salaire joue un rôle très important pour l'entreprise en attirant les compétences et les encourager à rester. une structure de rémunération motivante doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitations et/ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'entreprise.

#### 2.2.2. Les objectifs économiques

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants :

---

<sup>1</sup> Sylvie .St, Michel A, Victor H, Andre P. Op Cit. P490

<sup>2</sup> Eric C. Etienne M. Mazouli K. Valerie N, Op Cit. P23

<sup>3</sup> Imbert. J, « les tableaux de bord RH », Edition d'organisation, 2007. P62

- **Fidélisation des employés occupant des postes clés** : en comparant les salaires proposés dans l'entreprise aux salaires proposés sur le marché du travail
- **La recherche de la compétence** : en offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché du travail, pour attirer des personnes dont les qualifications permettront de maintenir les profits de l'entreprise.
- **Conservation de la performance** : en offrant une rémunération qui satisfait les salariés.
- **Equilibre financier** : éviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte pour l'entreprise.

### 2.3. Les règles d'un bon salaire

En fait, avant d'établir une grille des salaires on doit prendre en considération les règles ou les conditions fondamentales d'un bon salaire. Dans ce cas le salaire doit être :

- **Cohérents** : l'organisation doit établir une grille des salaires cohérente avec la structure, c'est-à-dire que l'organisation rémunère chaque emploi en proportion de sa contribution, on revient au principe essentiel le salaire égal pour un travail égal.
- **Équitable** : le salaire doit être équitable en ce qui concerne le même offre dans d'autre organisation. L'équité est toujours l'importante règle pour avoir un bon salaire car c'est une condition primordiale pour juger la justice distributive.
- **Transparent** : c'est-à-dire que le système de classement des salaires devrait être facile à comprendre et accessible, cela renforce le sentiment de l'équité et de la justice distributive chez les employés.<sup>1</sup>

Pour déterminer le système de rémunération des salariés, nous devons respecter les principes de l'équité soit externe ou interne<sup>2</sup>

- Équité interne : salaire équivalent pour un travail équivalent.
- Équité externe : rémunération globale comparable à celle offerte sur le marché.

### 2.4. Les composantes de la rémunération

- **Rémunération directe**

---

<sup>1</sup> Williamson .CH, Colvin G et McDonald .A, Op Cit. P12

<sup>2</sup> Le chasseur D. faine parent Op Cit. P122

## Chapitre 1 : Management des ressources humaines.

---

Les composantes de la rémunération constituent un ensemble complexe. Ce système est le résultat d'évolution juridique, donc Elle apparait dans la partie haute de la pyramide et correspond aux différents repris sur le bulletin de salaire, aux diverses retenus pour charges sociales. La rémunération directe comprend trois composantes.

- **Salaire de qualification**

La rémunération comprend deux éléments qui sont le salaire de base plus les compléments individuel qui se calculent sur la référence de salaire de base. En principe le salaire de qualification est généralement stable et versée par l'employeur aux salaires, par mois ou selon les conditions initial. Elle dépend à plusieurs critères (classement de post, les compétences.....)<sup>1</sup>

- **salaire de performance**

Cette partie est importante pour la motivation des employés, car il a un lien directement à la performance. C'est-à-dire l'entreprise elle mise en place un bon système d'appréciation de la performance afin d'arriver a bien motiver ses salaire. Pour cela, elle permette de distingue les meilleurs qui sont recommence de leurs efforts et motive incite les moins bons à tenter eux aussi de s'améliorer.

- **Divers primes**

Fixes ou variables, individuelles ou collectives, on peut distinguer celles qui ont un caractère rémanent car ils sont liées à la personne ou au statut (prime d'ancienneté, primes collectives de fin d'années, primes de vacances...) et celles semi-réversible qui sont liées directement à l'emploi et peuvent disparaître en cas de mutation (primes de poste, prime pénibilité, prime de sécurité, prime de panier...)

- **Rémunération indirecte**

La rémunération indirecte est une composante non négligeable d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait considérable lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisation<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Eric C. Etienne M. Mazouli K. Valerie N, Op Cit. P31

<sup>2</sup> Tessier M.J, Turcotte R, Op Cit. P54

- **Périphériques légaux**

Ces périphériques (la participation, l'intéressement, le plan d'épargne pour l'entreprise et pour la retraite collectif, l'actionnariat salarié) sont obligatoires, car il vise à bénéficier les salariés par des contreparties monétaires, habituellement par un versement d'argent<sup>1</sup>.

- **Périphériques sélectifs et statutaires**

Les périphériques sélectifs peuvent être attribués sans critère particulier, gratification en nature (voyage, cadeau.....etc.), voiture de société, logement de fonction. Les périphériques statutaires sont des récompenses liées à un statut particulier (cadre, maîtrise, exécution, statu de la famille)

### **3. La formation**

Dans le monde professionnel, les organisations doivent réfléchir sur les besoins en matière des compétences et sur les évolutions possibles du portefeuille existant. Ainsi qu'elle doit mettre une stratégie qui lui permet de trouver une adéquation entre les compétences des ressources humaines et les exigences du monde de travail, non seulement par faire appel à des compétences externes (recrutement), mais également par un développement interne des employés par l'outil de la formation professionnelle continue.

La formation est devenue l'une des préoccupations majeurs des responsables des ressources humaines, parce qu'elle est, sans doute, un levier extraordinaire du développement de l'entreprise et les compétences de tout salarié pour faire face aux différentes évolutions des environnements et leurs exigences. En plus, la formation est une obligation des entreprises définie dans le code du travail.

#### **3.1. Définition**

La formation, inclut toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés. Elle répond aux critères précis liés à l'emploi.<sup>2</sup> Elle consiste à transmettre et à faciliter l'apprentissage des connaissances (savoir), des méthodes et des techniques (savoir-faire) pour mieux s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.

---

<sup>1</sup> Idem, p31

<sup>2</sup> Sylvie .St, Michel A, Victor H, André P. Op Cit. P335

### 3.2. Les objectifs de la formation

Plusieurs facteurs expliquent pourquoi la société, dont les dirigeants d'entreprise favorisent aujourd'hui, la formation professionnelle comme principal véhicule d'amélioration de la productivité et de la qualité du travail<sup>1</sup>

Les objectifs visés par la formation sont essentiellement : l'amélioration du rendement, la contribution du bon fonctionnement de l'entreprise et du développement des employés.

De ce fait, l'employé sera plus apte à aider son supérieur à réaliser les objectifs fixés par l'entreprise, ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière. En plus, la formation lui permet d'acquérir plus de connaissances pour répondre à ses besoins de croissance personnelle au travail et éprouvera un sentiment d'appartenance envers l'entreprise qui investit dans ses capacités.

On peut résumer les objectifs de la formation comme suit :

- **Pour l'employé**

- Elle vise à l'intégrer à l'entreprise en lui permettant d'améliorer ses performances.
- Elle lui aide à accéder à des fonctions exigeant plus de responsabilité
- Elle contribue à l'atteinte de leurs objectifs (évolution professionnelle), leurs satisfactions professionnelles et leurs performances. Elle doit assurer une égalité des chances en formation pour conduire les employés d'avoir le sentiment de justice procédurale.

- **Pour l'entreprise**

- Elle vise la préparation des compétences nécessaires.
- Elle constitue un investissement dans ses ressources humaines en améliorant la productivité de sa main d'œuvre.
- Adapter rapidement aux changements
- La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation des employés

### 3.3. Le processus de formation

Le plan de formation est essentiel pour chaque organisation, celui-ci ne constitue pas pour autant une obligation pour l'employeur qui n'est tenu, rappelons-le qu'à une obligation

---

<sup>1</sup>Idem, P337

de financement. Le plan de formation se fait en effet, à l'initiative de l'employeur qui décide d'investir ses salariés pour assurer l'amélioration de leurs rendements.

Le plan de formation permet de gérer les compétences en anticipant les évolutions en matière d'emploi et de carrière. L'élaboration de ce plan est centrée sur la capacité de déterminer les besoins de formation.<sup>1</sup>

L'entreprise doit mettre en œuvre une politique de formation et suivre son application. On peut distinguer trois grands types dans le processus de formation qui sont :

### 3.3.1. Identification des besoins en formation

Les responsables de la fonction ressources humaines doivent être attentifs à l'identification et l'analyse des besoins en formation. Car la formation est censée apporter une réponse à un écart prévu de compétence, cet écart de compétence peut se découvrir à travers l'évolution professionnelle de l'entreprise, l'évolution opérationnelle du poste de travail. L'identification des besoins en formation repose sur une source d'information efficace s'appuyant notamment sur :

- **Les projets de développement de l'entreprise** peuvent être des rencontres avec les membres du comité de direction, sachant que la direction des ressources humaines doit être participée.
- **Les entretiens réalisés avec l'encadrement** souvent sont faite avec des directeurs opérationnels, les chefs des unités.....etc.
- **Les entretiens individuels d'appréciation** au cours desquels le responsable et son collaborateur évoquent, entre autres, l'adaptation au poste de travail, souvent ce genre des entretient sont riche d'enseignement<sup>2</sup>.

### 3.3.2. Les arbitrages et le plan de formation

La mise en œuvre de la politique de formation consiste à faire des choix entre les différents paramètres constituant le plan de formation qui inclut la forme, le contenu, la période, les bénéficiaire, le budget, le lieu et el formateur (interne ou externe), etc. de la formation. Cette étape peut être assimilée à une phase de conception de la formation dans le cas d'une formation dispensée en interne par les membres de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Eric C. Etienne M. Mazouli K. Valerie N, Op Cit. P149

<sup>2</sup> Idem p150

## Chapitre 1 : Management des ressources humaines.

---

Le plan de formation constitue la traduction des choix formulés au niveau de la politique de formation en terme d'action de formation comportant les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le budget, les catégories des bénéficiaires et la manière d'évaluer la formation, donc, il constitue la synthèse d'arbitrage concernant la formation.

### 3.3.3. Evaluation et suivi de la formation

L'évaluation de la formation est une étape très importante dans le processus de formation. Cette évaluation est devenue une pratique courante dans le processus de gestion de l'entreprise au point d'être institutionnalisée, elle vise à assurer l'efficacité et la rentabilité des actions de formation. On peut citer plusieurs objectifs de cette étape comme suit :

- Elle permet de mesurer l'effet de la formation dans le temps
- Elle permet d'identifier les dysfonctionnements du processus de formation

## 4. La gestion des carrières

La fin du travail, la mise au rancart de la sécurité d'emploi, la précarité du lien d'emploi et l'abandon des rapports de travail fondés sur la loyauté organisationnelle sont les raisons souvent invoquées pour discréditer le principe de la gestion des carrières dans les organisations mais la gestion des carrières est devenu l'un des points essentielle pour les dirigeants d'une entreprise, la mise en œuvre une stratégie de gestion des carrières permet de ne pas tomber dans le piège de pénuries de main-d'œuvre et éprouvent de plus en plus de difficulté à recruter et à retenir des employés possédant des compétences pour l'organisation.<sup>1</sup> La gestion des carrières vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins des employés, leurs attentes à l'égard du travail, leurs aspirations et leurs potentiels.

### 4.1. Définition de la carrière

La carrière peut être définie comme : « l'ensemble du cheminement professionnel et extra professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active »<sup>2</sup>

### 4.2. Définition de la gestion des carrières

C'est l'ensemble d'activité entreprise par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une entreprise spécifique, de façon à

---

<sup>1</sup> Sylvie .St, Michel A, Victor H, Andre P, Op Cit. P285

<sup>2</sup> Jean marie Peretti, « les ressource humaines » Ed Vuibert 8eme édition, 2004, p87

## Chapitre 1 : Management des ressources humaines.

lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite. Hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications

### 4.3. Les ancrs de carrière

Un ancre de carrière est spécifique à chaque individu et représente ce qui constitue la priorité ou l'axe sur laquelle gravité, la carrière d'un individu influençant les comportements et les choix de ce dernier en termes de formation ou de performance par exemple.

Pour une bonne et efficace gestion des carrières, il est fondamental de définir l'ancre de carrière de chaque employés car cela permet d'orienter chaque membre du personnel vers les fonctions, les postes et les activités qu'il préfère favorisant ainsi son épanouissement dans le travail ce qui le rend plus motivé et impliqué dans ce dernier.

Les recherches menées par E Schein (année 1970) ont permis de définir les ancres typiques de carrière, elles s'articulent autour des voies suivantes :

**Tableau (02) : les définitions des ancres de carrière**

1. Compétence technique	Utilisation de compétences spécifiques. Reconnaissance liée à l'expertise
2. Compétence managériale	Recherche d'un statut et de responsabilités. Reconnaissance liée à la promotion
3. Autonomie/indépendance	Besoin de ne pas être contraint par des règles. Reconnaissance liée à l'octroi d'autonomie
4. Sécurité/stabilité	Recherche d'un emploi stable assurant un bon salaire. Reconnaissance liée à la loyauté
5. Créativité entrepreneuriale	Création de nouveaux concepts. Reconnaissance liée aux talents
6. Service	Opportunité de refléter la mission de l'organisation. Reconnaissance liée au dévouement
7. Défi	Recherche d'un niveau de difficulté à franchir. Reconnaissance liée au défi
8. Style de vie	Conciliation vie privée/vie professionnelle. Reconnaissance liée à la flexibilité désirée

Source : Sylvie GUERRERO, « Les enjeux de carrière : réussir sa carrière », comportement organisationnelle, Vol 2, 2006, p 149

### 4.4. L'importance de la gestion des carrières

La gestion provisionnelle des emplois et des compétences est un service important au sein de l'entreprise, elle permet d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences. Parmi les intérêts essentiels de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

- elle permette de mettre en cohérence les diverses politiques de ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise.
- elle permette de coordonner l'action des différents pôles de ressources humaines (recrutement, formation.....). <sup>1</sup>
- elle permette les employés de développer leurs compétences et de satisfaire leurs besoins de reconnaissances.
- Elle permette de mobiliser le personnel, et d'avoir des employés compétents et les promotions

### 4.5. L'évolution de carrière

L'évolution des employés au sein de l'entreprise peut être apparaitre selon plusieurs mobilité.

#### 4.5.1. La mobilité verticale

La mobilité verticale c'est un changement de la position du degré N vers un niveau plus haut N+1 par des promotions, donc cela engendrera une augmentation de salaire ainsi le niveau de la responsabilité va être plus. Mais si la mobilité verticale prend un sens inverse cela engendra une rétrogradation. Avec diminution de salaire et de responsabilité.

#### 4.5.2. La mobilité horizontale

Ce genre de mobilité consiste à un changement dans le même niveau hiérarchique, de passer d'une fonction à une autre fonction avec la conservation le degré hiérarchique, ce type de mobilité à une utilité importante pour l'employé. Elle permet d'être polyvalent ainsi d'avoir une vision plus large sur tous les types des fonctions et des activités de l'entreprise. Tout cela peut être un avantage pour l'employé et sa performance.

#### 4.5.3. La mobilité géographique

La mobilité géographique se traduit de transformer un employé du lieu d'exercice de sa fonction à un autre lieu différent de la premier, ce changement prend deux vois soit national ou international.

Dans l'évaluation des carrières, nous pouvons distinguer deux types. Le premier est souvent appelée « évaluation traditionnelle », elle se base sur une évaluation dans le même

---

<sup>1</sup> Eric C. Etienne M. Mazouli K. Valerie N, Op Cit. P1

## **Chapitre 1 : Management des ressources humaines.**

---

service et la deuxième est « l'évaluation dite a la japonise » qui consiste à évoluer dans divers services de l'entreprise s'appuyant ainsi sur la mobilité horizontale et verticale.

### **Conclusion**

Le management des performances est l'un des pratiques de gestion des ressources humaines les plus importantes de l'entreprise qui lui permet la structuration et l'organisation des relations et des performances afin d'atteindre les objectifs fixés.

Le management des ressources humaines se définit comme l'ensemble des pratiques qui constituent le système managérial, où les employés sont au cœur de ce système amenant à la réalisation des objectifs.

Alors, le management des ressources humaines par ces différentes pratiques contribue en premier lieu à l'efficacité et à la motivation des employés et donc à la performance globale et la réussite des entreprises.

# Chapitre II

*le cadre conceptuel de la justice organisationnelle*

### Introduction

Dans ce chapitre nous allons fournir une large introduction de la justice organisationnelle, contient aussi des différentes définitions qui nous clarifier la justice organisationnelle. Puis Nous passons en revue dans ce chapitre aussi les grands modèles qui ont permis de comprendre les mécanismes d'émergence du sentiment de justice dans les organisations, ensuite nous allons présenter trois piliers ou les dimensions de justice organisationnelle (justice distributive, justice procédurale, justice interactionnelle).

La littérature comporte ainsi des apports théoriques qui permettent de comprendre la différence entre les différentes dimensions de justice, mais également d'autres qui expliquent les interactions qui existent entre elles. Chaque forme de justice, distributive, procédurale et interactionnelle, est liée aux autres à travers les décisions organisationnelles pour cela nous allons voir les influences de réciprocité entre les trois dimensions de la justice.

Par la suite, pour avoir ou mesurer le sentiment de la justice organisationnelle, il faut avoir des indicateurs et des facteurs. Pour cela on présentera les différents facteurs qui nous laissons à déterminer la justice organisationnelle, enfin fortement la justice ou injustice avoir des effets et des conséquences au sein de l'organisation ainsi que sur le comportement de l'employé vis-à-vis l'organisation ou leur supérieur hiérarchique, celle qui nous voir dans le point de les conséquences de justice organisationnelle.

### Section 1 : le concept de justice organisationnelle au sein des entreprises.

Dans un contrat de travail, les salariés cherchent toujours à ce que la relation soit fondée sur l'équilibre entre l'ensemble des avantages qu'ils reçoivent de l'entreprise et les contributions qu'ils lui apportent. La perception de cette dernière va générer un sentiment de la justice organisationnelle.

#### 1. définition de la justice organisationnelle

L'idée de justice correspond à l'évaluation du fait que la réponse apportée par l'autre partie soit appropriée. La justice organisationnelle représente une préoccupation universelle pour les employés. Pour le salarié la justice est utile en ce qui lui permet de s'assurer que dans l'échange avec l'organisation, il a bien maximisé ses rétributions actuelles et futures.

Au sein de l'organisation, les salariés ont quotidiennement confronté à des décisions, des événements des perceptions qui les concernant. Les décisions ont lié soient à la réalisation de leurs missions et projets (évaluations des performances, distributions des primes, augmentations des salaires), ou qu'elles résultent du contexte dans lequel ils travaillent (résolutions des conflits professionnel, nouvelle méthode de travail et discipline).

Ces décisions engendrent pour les salariés des conséquences économiques ou socio-émotionnelles. Les travailleurs durant leurs missions jugent les décisions d'un œil critique, aussi ils sont sensible à leur qualité de juste ou injuste.

Selon Folger et Konovsky (1989) : « La théorie de justice organisationnelle s'intéresse aux perceptions des individus relatives aux traitements reçus dans l'organisation et aux réactions comportementales consécutives à ces perceptions »<sup>1</sup>. Elle revêt donc différents aspects, d'une logique instrumentale qui lie les jugements de la justice à l'atteinte des objectifs individuels. Le concept à intégrer une logique interpersonnelle qui lie les jugements à la qualité des échanges dans lesquelles les individus s'inscrivent et leur permet de s'y positionner. Dans cette optique les perceptions de la justice signalent à la fois la qualité du résultat obtenu et la qualité de la relation, cette dernière étant valorisée pour elle-même sans lien avec les bénéfices que les individus peuvent en tirer.

Les individus développent des croyances sur ce qui est une juste reconnaissance en échange d'un travail accompli. Ceux-ci comparent ensuite le rapport entre leurs inputs et leurs

---

<sup>1</sup> Folger, R. Konovsky, M. A. «Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions », Academy of Management Journal, Vol. 1989. P 115 - 130.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

outputs avec celui d'une personne jugée équivalente par le travailleur (de par sa fonction, son travail, son statut, etc.), les inputs ce sont : les efforts, le temps et tout ce que le travailleur investi dans l'entreprise. Les outputs ce sont : le salaire, les primes, la sécurité, la réputation, la reconnaissance, les responsabilités/promotions, etc. dans certaines situations, cette comparaison peut aboutir à la perception d'un traitement inégal entre le travailleur et le référant. La justice organisationnelle fait référence aux règles et normes sociales qui régissent l'entreprise au plan : de la distribution des ressources et des avantages (la justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (la justice procédurale) et des relations interpersonnelles (la justice interactionnelle).

Et pour plus de clarification et de simplification on peut référer à la définition suivante :

Selon Beugré (1998) : « *la justice est la perception de l'équité des échanges prenant lieu dans l'organisation, qu'ils soient économiques ou sociaux, impliquant l'individu dans ses relations avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues, et l'organisation comme étant un système social* »<sup>1</sup>. A partir de cette définition, on peut confirmer qu'une conceptualisation tridimensionnelle de la justice permettrait de cerner le mieux le concept. La justice distributive qui se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions de rétribution. La justice procédurale qui concerne l'évaluation des règles et les procédures formelles liées aux décisions de rétribution. Et la justice interactionnelle qui concerne l'évaluation des aspects interpersonnels de ces décisions.

Dans ce niveau, la justice distributive est le type le plus ancien parmi les autres types de justice organisationnelle, à travers des nombreuses recherches, la justice distributive fait référence à ce que l'individu perçue d'une façon juste ses contributions (le travail fourni) par rapport à ses récompenses (salaire, promotion, prime). Malgré l'importance de ce thème mais il ne fournit qu'une vision partielle de la justice organisationnelle<sup>2</sup>.

En revanche, une idée perspicace des théoriciens de la justice organisationnelle a été de considérer que les individus se soucient aussi de processus d'allocation ou des moyens par lesquels les rétributions sont allouées aux individus, cette idée a donné lieu à la justice procédurale. L'accent mis sur le processus a depuis été l'un des critères essentiels de distinction dans l'étude de la justice sur le lieu de travail. Peu de temps après l'intégration de

---

<sup>1</sup> Beugré C D «Managing Fairness in organizations ». Westport, CT: Quorum Books, 1998, p 7

<sup>2</sup> Tyler T.R., Smith H.J « Social justice and social movements». In D.T Gilbert & S.T. Fiske (Eds.). Handbook of social psychology, 4th ed., vol. 2, New York: McGraw-Hill, (1998), p. 595-629

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

la justice procédurale, Bies et Morg (1986) ont ajoutée le concept de justice interactionnelle ou du traitement interpersonnel que l'on reçoit dans l'organisation.<sup>1</sup>

### 2. Les modèles des antécédents de justice organisationnelle

Il est important, avant d'établir les types de justice organisationnelle, de comprendre les approches théoriques contemporaines qui ont traité des antécédents du sentiment de justice au travail. Celles-ci ne sont pas mutuellement exclusives, mais plutôt complémentaires. Nous allons voir dans ce qui vient les grands modèles qui ont permis de comprendre les mécanismes d'émergence du sentiment de justice dans les organisations :

#### 2.1. Le modèle instrumental, centré sur le groupe et déontique

Dans le modèle déontique, la justice est rattachée directement au sentiment de l'individu, sur la base de ces valeurs morales, il juge les situations s'ils sont justes ou injustes. Il ne s'intéresse pas aux rétributions et aux gains.

Ce modèle offre une explication directement matérielle de l'importance de la justice : « nous préférons les situations justes car elles nous permettent de gagner davantage de récompenses que les situations injustes »<sup>2</sup>. La motivation est quasiment quantitative en terme de maximisation des ressources, donc surtout dépendante de la justice distributive.

Selon l'explication instrumentale du sentiment de justice, la forme procédurale de la justice jouera aussi un rôle, et notamment l'effet de voix qui permettra un contrôle de l'individu sur ces procédures et donc sur les récompenses<sup>3</sup>. Cependant, le sentiment de justice sera déterminé par la récompense qui justifiera à posteriori une meilleure acceptation ou une meilleure satisfaction de la procédure. L'approche instrumentale est facilement acceptable, mais également incomplète, le seul intérêt personnel est insuffisant pour expliquer l'ensemble des explications qui peuvent jouer un rôle dans la formation du sentiment de justice chez l'individu.

Tyler et Blader (2000) proposent de mettre en perspective d'autres facteurs qui influent sur le sentiment de la justice, notamment l'interaction sociale autour d'une décision organisationnelle. Ils replacent l'individu dans un système groupal et organisationnel dans lequel il aura besoin d'avoir une valeur aux yeux du groupe, une place qui lui est propre. La

---

<sup>1</sup> El Akermi A, Geurrero S et Neveu J, «Comportement organisationnelle volume 2, justice organisationnelle : enjeux et carrière et puisement professionnelle », p27

<sup>2</sup> Thibaut, J., & Walker, L. « Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.

<sup>3</sup> Idem.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

valeur conférée à l'individu s'exprimera alors à travers la justice des procédures qui va témoigner du respect qui lui est dû. La justice des procédures organisationnelles en particulier sur le long terme, aura pour valeur d'intégrer les individus dans le groupe<sup>1</sup>. En effet, l'approche de la valeur du groupe postule que l'individu accorde une importance particulière aux relations qu'il entretient avec les autres membres de son groupe d'appartenance, ce qui lui permet de satisfaire des besoins psychologiques comme par exemple l'estime de soi.

Les modèles instrumental et centrés sur le groupe connaissent de nombreuses validations empiriques, mais sont insuffisants à décrire l'ensemble des motivations qui expliquent les préoccupations de justice des individus. La justice est également une valeur supérieure à laquelle les personnes souscrivent par pur sens moral et éthique.

Folger (1998) introduit cette nouvelle vision d'ordre moral dans le champ psychologique à travers le modèle déontique. Les individus, sensibles aux notions de bien et de mal, y rattachent directement le sentiment de justice, et ce indépendamment de la rétribution ou de l'appartenance à un groupe. Dans le modèle déontique, le simple fait qu'une situation contrevienne aux valeurs morales de l'individu inspire en lui un sentiment d'injustice, même si ce dernier en est un simple observateur<sup>2</sup>. Avec le modèle déontique, la justice est centrée sur l'individu, et en même temps distincte de la recherche immédiate de gain.

### 2.2. La théorie des cognitions référentes et la théorie de justice

Dans la théorie des cognitions référentes, les individus possèdent des schémas mentaux de référence qu'ils comparent aux situations qu'ils vivent. Ainsi, face à une injustice, nous allons évaluer mentalement la situation et l'écart qu'il y a avec ce qu'aurait dû être selon nous la procédure ou la décision si elle avait été appliquée de façon juste (Van den Bos, Vermunt et Wilke, 1997)<sup>3</sup>. Cette approche nécessite l'existence plus ou moins précise chez les personnes impliquées de modèles cognitifs préalables qui influenceront sur le sentiment de justice.

Folger (1986), à l'origine de la modélisation de la théorie des cognitions référentes, explique que le sentiment d'injustice fait appel à une comparaison mentale avec ce qui aurait

---

<sup>1</sup> Tyler T. R., Blader, S. L. « Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement ». Philadelphia, Pennsylvania: Psychology Press, 2000.

<sup>2</sup> Cropanzano R., Goldman B., Folger R. « Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness ». Journal of Organizational Behavior, 2003, 24, 1019–1024

<sup>3</sup> Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. « Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first, than on what comes next ». Journal of Personality and Social Psychology, 72, 1997, p 95-104.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

pu se passer selon l'individu. Il identifie trois conditions qui augmentent le sentiment d'injustice :

- Des cognitions référentes claires, si l'individu peut envisager précisément les procédures ou les décisions qui auraient pu être mises en œuvre, les solutions alternatives sont alors facilement envisageables.
- Des conditions d'amélioration de la situation peu probables. Lorsque les perspectives de modification de la décision pour une autre qui serait plus favorable sont peu envisageables.
- Une faible possibilité de la part de se justifier, cette condition accentue le sentiment d'injustice car une justification de la part de l'individu permettrait de défendre une solution alternative.

Par la fin, les études relatives aux cognitions référentes montrent que les participants ont un fort mécontentement dès lors que leurs référents cognitifs, c'est-à-dire la récompense ou la procédure qu'ils escomptaient, sont claires et que les procédures réelles sont perçues comme mauvaises.

La théorie de la justice proposée par Folger et Cropanzano reprend le modèle des cognitions référentes en y ajoutant le lien entre le sentiment de justice et responsabilité de l'agent de l'évènement. Selon ces auteurs, pour qu'une injustice soit ressentie, il faut qu'elle puisse reposer sur la responsabilité d'une ou plusieurs personnes<sup>1</sup>. Cette responsabilité et le sentiment d'injustice qui lui est attenante sont établis selon trois critères qui doivent être réunis. Il faut que :

- L'individu soit l'objet d'une décision désavantageuse.
- L'individu puisse attribuer cette décision à une personne et imaginer une autre décision qui lui aurait plus favorable.
- Le décisionnaire nait pas respecté certains critères moraux à travers sa décision.

### 2.3. Les théories de management de l'incertitude et de l'heuristique de justice

L'heuristique de justice veut dire toute chose qui sert à la découverte de la justice, les employés jugent une situation selon des impressions formées à partir des informations disponibles sur les décisions prises par l'organisation. Cette heuristique a pour objet de contrôler le degré de sentiment de justice.

---

<sup>1</sup> Folger R, Cropanzano R. «Fairness theory: Justice as accountability». In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.). *Advances in organizational justice*, 2001, p89-118. Stanford, CA: Stanford University Press.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

Van den Bos et Lind (2002) proposent une nouvelle idée au début des années 2000 pour expliquer les préoccupations de justice des individus ainsi que leur processus de formation. Le constat est qu'en situation professionnelle, les personnes n'ont pas nécessairement connaissance de tous les éléments pertinents qui leur permettraient de se comparer, et donc de former leur sentiment de justice. L'exemple est d'autant plus frappant lorsqu'un individu ne connaît pas les rétributions d'un autre tout en considérant qu'elles devraient être équivalentes. Dès lors, les individus vont s'appuyer sur d'autres informations disponibles, bien que moins pertinentes, pour pouvoir se comparer et trouver une base acceptable à leur sentiment de justice. Ainsi, en l'absence d'informations, les perceptions de justice se formeraient sur la base de certaines certitudes observables, notamment les procédures utilisées pour les rétributions<sup>1</sup>.

Puis, Van den Bos (2005) explique qu'en réalité, les personnes sont très souvent en situation d'incertitude dans le cadre de leur travail, ce qui augmente la sensibilité au sentiment de justice et les réactions à l'injustice. Dans ce contexte, c'est la justice procédurale qui prendrait la plus large place pour former l'impression de justice. Et plus, la situation présenterait d'incertitude et d'instabilité, plus la justice procédurale serait prépondérante.

La théorie de l'heuristique de justice (Van den Bos, Vermunt et Wilke, 1997)<sup>2</sup> se situe dans la même lignée que celle du management de l'incertitude. Pour former leurs impressions de justice, les individus créeraient des heuristiques, c'est-à-dire des impressions formées par rapport aux décisionnaires et aux rapports qu'ils entretiennent avec eux. Ces impressions sont globales et construites sur la base des informations disponibles pour les individus. Ce sont ces heuristiques qui vont permettre de réduire l'incertitude quand les personnes sont confrontées à des nouvelles décisions et qui leur permettront d'évaluer la confiance qu'ils peuvent accorder à leur hiérarchie. Les heuristiques de justice permettent alors de moduler le sentiment de justice en fonction du degré de confiance accordée au décisionnaire. Cette approche met en lumière l'influence de l'effet de primauté dans les informations relatives au sentiment de justice. L'information directement accessible aura plus d'impact sur le sentiment de justice que celle qui sera connue plus tard dans le processus de prise de décision. A travers cette approche, c'est le potentiel d'acceptation ou au contraire d'exclusion dans les relations sociales qui induira chez les individus des sentiments de justice sur la base de ce qu'ils

---

<sup>1</sup> Van den Bos K. Lind E. A. «Uncertainty management by means of fairness judgments». In M. P. Zanna (Ed.), Vol. 34, 2002, p. 1-60. Boston: Elsevier

<sup>2</sup>Idem.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

perçoivent immédiatement, que les informations soient d'ordre distributif, procédural ou interactionnel.

### 3. Les différentes formes de justice organisationnelle

La revue de la littérature permet de déduire trois types ou structures qui constituent les piliers de la justice organisationnelle : la justice distributive, qui était la première structure et la plus ancienne parmi les autres structures, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

#### 3.1. La justice distributive

Tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. La justice distributive s'intéresse aux perceptions et aux réactions par rapport aux rétributions obtenues, au regard à la fois de ce que les employés croient mériter et de leur comparaison aux autres. La justice distributive est importante pour prédire un certain nombre d'attitudes et de comportements tels que la citoyenneté organisationnelle, la satisfaction au travail, ou la confiance à l'égard de l'encadrement. Dans cette même perspective, l'injustice distributive amène les individus à s'engager dans des comportements de sabotage visant à restaurer l'équité ou à commettre des vols au sein de l'organisation. C'est Stacy Adams qui a étudié en 1963 la justice distributive dans la psychologie organisationnelle. La règle majeure mise en évidence par Adams est celle de la proportionnalité. D'après cette règle, les individus perçoivent une transaction comme étant juste lorsque le rapport entre leurs efforts (contributions) et ce qu'ils reçoivent en échange (rétributions) est équilibré, comparativement à une autre personne dite le référent dans la même situation qu'eux<sup>1</sup>.

Le référent auquel l'employé se compare peut être un collègue, l'employé lui-même à un moment antérieur de sa vie, ou même un référent fictif, autrement dit, les individus calculeraient, plus ou moins consciemment une sorte de ratio entre leurs contributions et leurs rétributions qu'ils compareraient avec celui d'une autre personne généralement proche d'eux. Dans les contributions on inclut l'intensité de l'effort, les sacrifices consentis, le temps consacré au travail ou la discrimination subie. Dans les rétributions, on retrouve le salaire, les diplômes, les récompenses symboliques (valorisation, reconnaissance social) et la qualité de vie. Un salarié sous payé sentirait de la colère et du ressentiment, ce ressentis viendraient motiver l'individu afin de rétablir l'équité, soit à changer ses cognitions (par exemple en

---

<sup>1</sup> Lévy-Leboyer. C, «la motivation au travail: modèles et stratégies», 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, 2006, p 80

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

estimant que les rétributions initiales étaient anormales) soit à changer ses comportements (par exemple en diminuant ses contributions, en travaillant moins)<sup>1</sup>.

Le sentiment de la justice distributive repose donc sur l'évaluation des contributions apportées par le salarié (effort fournis, temps passé sur la tâche, investissement...) et des rétributions accordées en retour par l'entreprise (salaire, prime, promotions, statut...). Cette évaluation repose bien entendu sur une part subjective. Chaque salarié n'a pas la même perception des retours qui lui sont alloués, certains seront plus sensibles à une prime tandis que d'autres seront plus attachés aux responsabilités qui leur seront confiées.

Plusieurs recherches et études montrent que la perception de l'équité d'une récompense se focalise sur l'estimation de sa valeur et sur son caractère moral ou éthique, c'est-à-dire sa consistance avec les normes de rétributions soutenue par le salarié qui répondent aux critères d'équité, d'égalité et de besoin<sup>2</sup>.

La valeur associée à la rétribution renvoie à l'évaluation de celle-ci par l'employé en terme de favorable-défavorable. Le rôle de la valeur des rétributions sur les perceptions de justice peut notamment s'expliquer à travers le biais égocentrique ou « les individus pensent que les modes d'allocations qui leur sont alloués sont les plus bénéfiques et les plus justes » (Greenberg, 2001, p151)<sup>3</sup>.

Au-delà de sa valeur, la rétribution sera considérée comme juste si elle respecte les normes d'allocations considérées par l'individu. Une norme d'allocation est « une règle sociale qui spécifie les règles définissant certaines distributions de récompenses et de ressources comme équitables et justes »<sup>4</sup>. La littérature s'accorde majoritairement sur trois règles de distributions : l'équité, l'égalité et le besoin.

Quand les salariés sont face à une situation où ils n'ont pas assez d'éléments pour évaluer la justice de leur rétribution, ils cherchent d'autres formes de justice organisationnelle pour porter un jugement sur leur allocation, ces autres formes portent sur l'analyse des procédures et des échanges interpersonnels.

---

<sup>1</sup> Ibid, p 18.

<sup>2</sup> Adams, J.S. «Inequity in social exchange». Ed: In L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology* Vol. 2, 1965, p. 267-299. New York: Academic Press

<sup>3</sup> El Akermi A, Geurrero S, Neveu J, op.cit. p51.

<sup>4</sup> Leventhal, G.S. «The distribution of rewards and resources in groups and organizations». In L. Berkowitz & E. Walster, Ed: *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press .vol.9, 1976. p 94.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

Alors les individus effectuent le rapport entre les rétributions qu'il retire de son emploi tout en comparant ces rétributions avec ces contributions au sein de l'organisation

Commençant par les rétributions, appelés dans certains ouvrages les « outcomes », qui englobent : le salaire, les promotions, les conditions de travail la reconnaissance, Tous que l'employé reçoit comme une contrepartie a son effort. Ces rétributions doivent être bien mesuré et bien équilibré. Ensuite, les contributions, ou autrement dit les « inputs », qui englobent : les formations détenues, le niveau des compétences, l'ancienneté et les performances.

Chaque salarié choisit des personnes avec lesquelles se comparer (référénts), il construit des standards de comparaisons par des ratios d'équité qui seront comparés par la suite avec ce qui a été choisi comme référent et ressent le sentiment de l'équité ou non.

Soient :<sup>1</sup>

**Rs** = évaluation de la rétribution que le salarié **S** retire de son emploi.

**Cs** = évaluation de la contribution que le salarié **S** apporte à son entreprise.

**Rr** = évaluation par **S** de la rétribution retirée de son entreprise par la personne prise comme référentiel **R**

**Cr** = évaluation par **S** de la contribution apporté à son entreprise par **R**.

Trois scenarios possibles après la comparaison entre le salarié et le référent :

- **Rs/Cs > Rr/Cr** : situation d'iniquité (sur-équité). un individu ressentant un sentiment de sur-paiement. Cette situation peut être une source de motivation à adopter des comportements très productifs.
- **Rs/Cs = Rr/Cr** : situation d'équité. L'individu estime que les contributions et les rétributions qui lui sont réservés sont comparativement équitables par rapport à ceux qui sont réservés aux autres. C'est une source de mobilisation des salariés.
- **Rs/Cs < Rr/Cr** : situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles. Ceux-ci peuvent créer un état de tension et de détresse.

Adams (1965) précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les

---

<sup>1</sup> Peretti J.M, « les clés de l'équité dans l'entreprise », Ed d'organisation, 2004, p 5

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice<sup>1</sup>.

Ce tableau résume de tous les cas possibles que l'employés peut se confronter durant sa carrière professionnelle comme des appréciations et des préjugèment.

**Tableau (03) :** les différentes situations de la justice distributive.

<b>Configuration équilibrée :</b> sentiment de justice	<u>Mes contributions (+/-) = Contributions de référent (+/-)</u> Mes rétributions (+/-) = Rétribution de référent (+/-)
<b>Sous rétribution :</b> sentiment d'injustice, colère, révolte	<u>Mes contributions (+/-) &gt; Contributions de référent (+/-)</u> Mes rétributions (+/-) < Rétributions de référent (+/-)
<b>Sur rétribution :</b> sentiment d'injustice, culpabilité	<u>Mes contributions (+/-) &lt; Contributions de référent (+/-)</u> Mes rétributions (+/-) > Rétributions de référent (+/-)

**Source :** élaboré par nous-même.

En fin nous avons vu la justice distributive et les déférentes définitions qui sont liée à ce terme, mais le jugement des employés est pris à travers de multi critères afin s'assurer la fiabilité de jugement et de perception sinon nous allons prendre des jugements et de construire des perceptions abusives.

La théorie de l'équité et particulièrement la justice distributive limitent l'analyse de la perception de la justice à cette dernière étape de l'allocation. Le système social qui mène au résultat n'est donc pas pris en compte. La perception de l'équité ne dépend pas uniquement des résultats (des décisions) mais aussi et surtout des processus utilisés pour y parvenir. IL s'agit de justice procédurale.

<sup>1</sup> Adams J.S, « Inequity in social exchange, in L. Berkowitz », ed., Advances in experimental social psychology, Vol 2, New York, Academic Press, 1965, p 267-299

### 3.2. La justice procédurale

Les recherches sur la justice organisationnelle mettent en évidence que l'individu définit la justice non seulement en fonction de sa rétribution mais aussi en fonction de la procédure utilisée pour déterminer la valeur de ses retours, c'est la justice procédurale<sup>1</sup>.

Alors que les recherches sur la justice distributive ont dominé les années 1960 et 1970, Suite aux travaux sur la justice distributive et en particulier à la théorie de l'iniquité (Adams, 1965), la fin des années 1970 et les années 1980, un deuxième courant de recherche s'intéresse à l'équité des procédures par lesquelles les outcomes sont déterminés.

Au début, la justice procédurale a été consacrée que dans le cadre juridique. Jusqu'à 1975, Les deux auteurs Thibaut et Walker (1975) ont fait des études qui analysent les procédures juridiques sur les réactions engendrées par la prise des décisions.<sup>2</sup>

La théorie de la justice procédurale regroupe deux niveaux d'analyse, le niveau de processus et le niveau de décision. Le niveau du processus renvoie aux facultés d'un individu à contrôler la façon dont les informations sont récoltées, le second niveau est axé sur les décisions, à travers de celle-ci, l'individu est à même d'évaluer le résultat effectif de la situation. Le premier niveau, généralement étudié sous le terme de « voice » (faire entendre sa voix), peut avoir un impact plus important que le second niveau dans la perception de la justice. Ainsi quand les différentes parties en litige peuvent s'exprimer leur point de vue, elles acceptent plus facilement les décisions prises même lorsque celles-ci sont négatives. Par la suite les concepts de la justice procédurale ont été appliqués dans le domaine de la psychologie organisationnelle notamment par Leventhal en 1976. Ainsi que les individus ont le sentiment d'être en présence de procédures justes, ils sont plus enclins à accepter les décisions qui les concernent que lorsqu'ils ont le sentiment que les procédures sont injustes<sup>3</sup>.

Le terme de « voice » est l'un des critères très importants de la justice procédurale qui renvoie à la possibilité que chaque personne peut s'exprimer son opinion, mais ce n'est pas

---

<sup>1</sup>Leventhal G.S, Karuza, J, Fry, W.R, «Beyond Fairness: A theory of allocation preferences». Ed: In G. Mikula Justice and Social Interaction. 1980. p. 167-218. New-York: Springer-Verlag.

<sup>2</sup> Thibaut, J., Walker, L. « Procedural justice: A psychological analysis ». Hillsdale, NJ: Erlbaum. (1975).

<sup>3</sup> El Akermi A, Geurrero S, Neveu J, op.cit. p30.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

qu'une règle parmi d'autre qui permet une bonne perception du niveau de la justice procédurale<sup>1</sup>.

Leventhal, Karuza et Fry (1980) constatent que : « la perception de justice des procédures mises en place dépend du fait :

- 1- Qu'elles soient consistantes dans le temps et appliquées à tout le monde de la même façon.
- 2- Qu'elles n'aient pas recours à des préjugés ou à des biais personnels.
- 3- Qu'elles soient basées sur des informations exactes pour prendre la décision.
- 4- Qu'elles puissent être corrigées en fonction de nouvelles informations.
- 5- Qu'elles aient pris en compte tous les critères pertinents.
- 6- Qu'elles soient fondées sur l'éthique actuelle de la société. »<sup>2</sup>

La justice procédurale exerce deux types d'influences, l'un est positif et l'autre est négatif. C'est deux types d'influences engendrent deux différentes réactions selon la perception de l'équité du système :

- La première influence est **consécutif** : les décisions prises à l'égard de l'individu sont injustes, donc pour qu'il soit mieux évalué, il développe une stratégie qui vise à montrer l'augmentation de sa performance et sa productivité.
- Par contre, l'influence est négative, elle s'appelle destructive qui amène l'agent à travailler moins, à ne pas donner leur effort au maximum et à adopter une posture de retrait professionnel. Cette attitude s'impose par le désir de s'opposer à un système qui considère comme injuste<sup>3</sup>

### 3.3. La justice interactionnelle

Bies et Moag (1986) définissent la justice interactionnelle comme suit : « la justice interactionnelle désigne la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de la mise en place des procédures »<sup>4</sup>. Historiquement, la place de la justice interactionnelle au sein des théories de la justice organisationnelle fut sujette à controverse. Certaines recherches la considéraient

---

<sup>1</sup> Cyprien Delaporte, « les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste ». 2016, p 19.

<sup>2</sup> Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R. «Beyond Fairness: A theory of allocation preferences». In G. Mikula (Ed.), Justice and Social Interaction.1980, p 167-218. New York: Springer-Verlag.

<sup>3</sup> Michel Denjean, « la motivation CEDIP », décembre 2006, p22

<sup>4</sup> Bies, R.J., & Moag, J.S. «Interactional justice: Communication criteria for fairness». In B.Sheppard. Ed: Research on Negotiation in Organizations, vol.1, Greenwich, CT: JAI Press, 1986, pp.43-55.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

comme un aspect social de la justice procédurale, tandis que d'autres recherches lui attribuaient une place indépendante.

La justice interactionnelle se distingue des deux précédents types de justice par la perception de la qualité du traitement interpersonnel reçu dans les procédures, elle renvoie aux actions affectant la sensibilité sociale principalement en termes de respect et de dignité. Afin d'affirmer cette définition Greenberg (1993) propose de scinder la justice interactionnelle en deux dimensions, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle.

La justice informationnelle renvoie à l'exactitude et à la qualité des informations reçues lors des procédures, alors que la justice interpersonnelle est afférente à la qualité de l'échange interpersonnel entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Deux facteurs sont essentiels : le traitement respectueux des individus et la possibilité d'obtenir des explications. La figure d'autorité intervient dans le ressenti de justice des employés<sup>1</sup>.

Selon Bies et Moag (1986) la perception de la justice des figures d'autorité dépend du respect et quatre règles des échanges interpersonnels<sup>2</sup> :

- 1- **La justification** : le supérieur explique de manière adéquate le pourquoi des pratiques et des décisions.
- 2- **La sincérité** : le supérieur hiérarchique tient ses promesses et ne ment pas.
- 3- **Le respect** : le supérieur hiérarchique traite ses subordonnés avec respect et dignité.
- 4- **La civilité** : le supérieur hiérarchique doit s'abstenir de faire des remarques préjudiciables ou de poser des questions inappropriées (portant sur la religion, les origines culturelles...)

Ces recherches expérimentales de Bies et Moag montrent que le sentiment de justice dépend de deux types de traitement :

Le premier reflète le degré de dignité et le respect avec lequel les employés sont traités par l'autorité.

Présence ou non d'explications fournies par l'autorité managériale sur les raisons des procédures mises en place.

---

<sup>1</sup> El Akermi A, Geurrero S, Neveu J, op.cit. p34

<sup>2</sup> Bie R.J, Moag J.S, «Interactional justice: Communication criteria for fairness». Ed: In B.Sheppard, Research on Negotiation in Organizations, vol.1, Greenwich, CT: JAI Press, 1986, p 43-55.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

D'après les travaux de Greenberg (1993) et Colquitt (2001), ces quatre critères répondent aux deux versants de la justice interactionnelle, avec les deux premiers critères associés au versant informationnel et les deux derniers correspondant au versant interpersonnel. Ainsi lorsque le représentant de l'autorité traite ses collaborateurs avec respect, sincérité et sensibilité et qu'il leur explique les raisons justifiant les décisions et les procédures les concernant, on considère que la justice interactionnelle est satisfaite. Ces deux versants de la justice interactionnelle correspondent en réalité à deux rôles que doit jouer le représentant de l'autorité dans ses échanges avec ses subordonnés pour être perçu comme juste.

Les études ont montré que les employés perçoivent le représentant de l'autorité comme étant à la fois un partenaire relationnel à part entière, et un agent ou un représentant de l'organisation. Ces deux facettes peuvent être comprises par le fait que le supérieur hiérarchique est en charge de la mise en place et de la communication, des stratégies, des décisions, des procédures et des pratiques organisationnelles tout en entretenant des relations personnelles avec les employés.

### 4. L'influence réciproque des différentes formes de justice organisationnelle

Les trois formes de justice : distributive, procédurale, interactionnelle, sont liées les unes aux autres à travers les décisions organisationnelles. Cropanzano, Bowen et Gilliland (2007), au travers de préconisations psychosociologiques, ont montré que les trois dimensions de justice interagissent pour un management efficace : « Heureusement, il y a une bonne nouvelle, il est montré que les trois dimensions de justice interagissent »<sup>1</sup>

La littérature comporte ainsi des apports théoriques qui permettent de comprendre la différence entre les différentes formes de justice, mais également d'autres qui expliquent les interactions qui existent entre elles. C'est en jouant expérimentalement sur le degré de la justice de chaque dimension que les chercheurs ont pu déterminer les effets des unes sur les autres. Dans un premier temps, il a été montré un effet interactif systématique entre la justice distributive et la justice procédurale dans la perception qu'a l'individu de la décision hiérarchique prise à son égard, ce qui signifie si une décision est perçue comme juste dans ses

---

<sup>1</sup> Cyprien Delaporte, « les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste ». 2016, p 27.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

procédures alors qu'elle est perçue comme injuste au regard de la justice distributive, cette même décision peut être perçue en globale comme juste, l'inverse reste vrai<sup>1</sup>.

De la même façon, la justice interactionnelle interagit avec les autres formes de la justice de façon à compenser des injustices distributives et procédurales. L'influence de la justice interactionnelle sur les autres formes de la justice se vérifie tout particulièrement en ce qui concerne les attitudes et les comportements vis-à-vis du leader.

Quelques recherches ont ensuite investi les liens de cause à effet du triple interaction justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. Chacune de ces dimensions permet d'atténuer ou de renforcer les formes d'injustice des deux autres et ont des effets par exemple sur les comportements représailles au travail. Une autre forme d'interaction entre les différentes dimensions de justice apparaît lorsqu'on étudie leurs effets conjoints sur une même variable. Par exemple, un effet devenu aujourd'hui un classique est l'influence de l'interaction entre justice distributive et justice procédurale sur la satisfaction d'un salarié, si une personne reçoit une rétribution qu'elle considère injuste, mais que les procédures qui ont permis cette rétribution sont quant à elle perçue comme juste, le salarié aura moins de sentiments négatives vis-à-vis de sa rétribution.

Si la justice interactionnelle ou la justice procédurale sont perçues comme élevées, les individus accepteraient mieux une rétribution perçue comme injuste. Autrement dit, lorsque la justice procédurale est faible, l'interaction prédite entre justice distributive et justice interactionnelle devient probable. Dans le cas où la justice procédurale est élevée, l'interaction entre justice distributive et interactionnelle n'est pas nécessairement significative. Ces idées suggèrent qu'il y a un triple effet interactif entre les trois formes de justice. En termes empiriques, Skarlicki et Folger (1997) ont montré que : « ce triple effet interactif prédit l'impact de la justice organisationnelle sur les comportements déviants sur le lieu de travail ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> El Akermi A, Geurrero S, Neveu J, op.cit. p33

<sup>2</sup> El Akermi A, Geurrero S et Neveu J, op.cit. p

### Section 2 : Les déterminants de la justice organisationnelle

Durant leur vie dans l'organisation, les employés évaluent la justice organisationnelle selon plusieurs facteurs, qui intervient pour déterminer leur perception de justice. Cette perception engendre de sa part certains attitudes et comportements organisationnelle.

#### 1. Les facteurs déterminants de la justice organisationnelle

En milieu organisationnel, les employés évaluent la justice des événements, des situations et des échanges relationnels qui peuvent altérer leur bien-être matériel et socio-émotionnel. En particulier, la littérature a permis d'identifier successivement trois types de facteurs organisationnels pouvant potentiellement provoquer les sentiments de justice des employés : les outcomes des décisions et des pratiques organisationnelles, les procédures donnant lieu à ces outcomes, et le comportement interpersonnel des figures d'autorité à leur égard après les évolutions de ces trois concepts on trouve que les trois type de la justice organisationnelle (distributive, procédural, interpersonnel) .

Mais plus que ces trois facteurs, il existe d'autres types des facteurs qui sont essentiel a déterminé la justice organisationnelle, qui concerne soit l'individu ou l'organisation, car la justice dégagée par la littérature confirme que la perception de la justice ne dépend pas de la manière avec laquelle se comportent les managers vis à vis de leurs employés, plusieurs autres facteurs ou caractéristiques individuelles et organisationnelles interviennent pour influencer cette perception.

Nous allons passer aux facteurs essentiels, individuelles et organisationnelles qui déterminent le niveau de perception de la justice organisationnelle.

##### 1.1. Les déterminants individuels

Les facteurs individuels qui sont dégagés par la littérature sont constituées de l'âge, l'ancienneté, la position hiérarchique et du niveau de formation de l'individu. Nous allons voir l'influence de chacun de ces facteurs sur la perception de la justice organisationnelle.

###### ➤ L'âge

L'âge est souvent rattaché à une capacité plus grande de s'adapter avec les politiques de gestion et les manières des supérieurs. Les employés les plus âgés peuvent se montrer moins

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

critiques vis-à-vis de leurs supérieurs et plus impliqués à l'organisation, leur degré de perception de l'injustice serait ainsi moins faible que les jeunes employés.

### ➤ L'ancienneté

L'ancienneté est à même de créer chez l'individu un sentiment de sécurité, une familiarité, et une capacité de prévoir tous les aspects inhérents à la distribution des rétributions et aux procédures utilisées pour le faire. D'autre part, l'ancienneté peut prendre le sens négatif, s'avère dans la mémorisation de l'employé de toutes ses expériences négatives vécus toute au long de son parcours professionnel.

### ➤ Le niveau hiérarchique

La position hiérarchique est liée au rôle joué au sein de l'organisation, c.-à-d. que le statut de l'employé influe sa perception de la justice. Lansberg (1984) a vérifié que : «les employés à niveau hiérarchique bas approuvent peu l'équité des procédures d'allocation et perçoivent mieux cette équité au niveau des unités de travail qu'au niveau de l'organisation en général. Par contre, les responsables hiérarchiques et intermédiaires accordent beaucoup d'importance au fait d'être équitablement traité quant aux procédures d'allocation (justice procédurale) »<sup>1</sup>.

### ➤ Le niveau de formation

Il est communément admis que les personnes plus instruites bénéficient d'un niveau de conscience et de maturité plus élevé. Ainsi, à un niveau de formation plus élevé, les employés seraient plus sensibles aux événements organisationnels liés à la justice organisationnelle. Ils seraient aussi plus disposés à revendiquer leurs propres droits et à participer aux décisions prises par les supérieurs. Ils pourraient ainsi percevoir et juger l'équité de leurs supérieurs autant plus que les personnes ayant un niveau d'instruction faible (Dailey et Delaney, 1992)<sup>2</sup>.

## 1.2. Les déterminants organisationnels

Le sentiment de justice de l'individu de l'équité peut être aussi influencé par plusieurs facteurs organisationnels. Nous avons choisi de focaliser sur des variables qui peuvent être

---

<sup>1</sup> Lansberg I. « Hierarchy as a mediator of fairness: A contingency approach to distributive justice in organizations », *Journal of Applied Psychology*, vol. 14, 1984, p 124-135.

<sup>2</sup> Dailey R.C. et Delaney J.K., «Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover», *Human Relations*, vol. 45, 1992, p 305-317

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

considérées parmi les antécédents organisationnels les plus pertinents de la perception de justice.

### ➤ **Le climat social**

Le climat social peut être défini comme étant « L'atmosphère psychologique générale qui prévaut sur le lieu de travail »<sup>1</sup> (Laroche et Schmidt, 2004).

Les entreprises rassemblent des individus et des groupes à des intérêts parfois divergents, qui suscitent de trouver ensemble des équilibres permettant d'atteindre une performance globale attendue, donc le climat social est l'un des facteurs essentiels qui s'intervient afin d'atteindre l'équilibre.

Le climat social a un effet majeur sur le niveau de la perception de justice organisationnelle soit à l'égard de l'individu ou à l'égard de l'organisation, les facteurs expliquant les caractéristiques du climat social sont composés d'un ensemble d'attributs à la fois individuels et organisationnels, la qualité des relations supérieurs-subordonnés (représentant les attributs individuels) et le climat éthique qui caractérise l'organisation (représentant les attributs organisationnels).

### ➤ **Les caractéristiques de la fonction occupée**

Ils constituent l'un des déterminants de l'attitude et de l'humeur de l'employé, qui ajoutent à toute fonction un potentiel de motivation. Il s'agit de l'aptitude d'une fonction, grâce à ses caractéristiques, de motiver la personne qui l'occupe. Les caractéristiques de la fonction représentent donc l'ensemble des aspects stables de l'environnement de travail relatif à cette fonction.

L'ensemble de ces caractéristiques sont réparties selon les auteurs en quelques composantes essentielles (Hackman et Oldham, 1976 ; Sims et Al, 1976). Ces composantes essentielles sont :

- la variété des compétences mobilisées (c'est l'opportunité d'utiliser des compétences multiples et variées pendant l'exécution des tâches inhérentes à la fonction).
- l'identification aux tâches (c'est la possibilité offerte d'accomplir l'ensemble des tâches par une seule personne, ce qui permet de s'identifier à sa fonction).
- l'autonomie (c'est la possibilité d'exécuter son travail de façon libre et indépendante des autres, ce qui permet une maîtrise des tâches requises).

---

<sup>1</sup> Laroche P. et Schmidt G. «Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés-dirigeants en France », Revue de Gestion des Ressources Humaines, vol. 51 Janv-Mars, 2004, p 2.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

- le feedback (c'est l'opportunité de recevoir des informations concernant le degré de performance de celui qui occupe la fonction et c'est à travers la communication).

La perception de justice organisationnelle est un sentiment qui peut être renforcé en bénéficiant d'un poste de travail ayant « un potentiel de motivation » au sens de Hackman et Oldham. Une fonction permettant à l'employé une marge d'autonomie, une communication ascendante et descendante, et une identification aux tâches qu'il exécute, constitue en elle-même un facteur de confort moral qui suscite en lui des attitudes positives notamment le sentiment de justice.

### ➤ **La politique de rémunération**

La satisfaction vis-à-vis de la politique de rémunération comporte une composante relative au niveau du salaire reçu et à aux fréquences des augmentations des salaires allouées par l'entreprise. Elle renvoie, en d'autres termes, à la dimension distributive de la politique de rémunération et touche, par conséquent, à la perception de l'employé de la justice distributive. La politique salariale comporte aussi certains aspects relatifs à la structure et les modes d'administration des salaires. Elle constitue ainsi un antécédent de la perception de celui-ci de la justice dans ses dimensions procédurale et interactionnelle puisqu'elle est reliée aux procédures utilisées par l'organisation lors de la mise en place de sa politique salariale.

### ➤ **La politique d'appréciation des compétences**

Le système d'évaluation des compétences mis en place par l'organisation joue un rôle aussi important à la perception de justice des employés. Nombre de recherches s'accordent sur le fait qu'un système d'appréciation permettant la connaissance et la participation de l'employé à la détermination des critères d'évaluation, ainsi qu'un feedback donné à celui-ci concernant le processus et les résultats de l'appréciation, peut influencer positivement l'équité perçue de ce système. Ce système augmente chez l'employé le sentiment d'estime de soi et de sécurité concernant les résultats de son travail. La participation offre à l'employé un sentiment de valorisation ce qui affecte négativement sa perception de l'injustice organisationnelle.

### ➤ **La politique disciplinaire**

La politique disciplinaire ou système de sanction tel que désigné par les chercheurs, peut grâce à ses caractéristiques stimuler ou affaiblir les sentiments d'équité éprouvés par l'employé. Ball et al. (1994) ont conçu un ensemble d'aspects permettant de juger de la

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

souplesse d'une politique de sanction à savoir la communication et l'information de l'employé (concernant les causes et l'étendue des sanctions méritées) ainsi que la participation de l'employé à la mise en application et l'amélioration de la politique disciplinaire (détermination et mise à jour des critères de sanction).

Les caractéristiques de la politique disciplinaire affectent le sentiment d'équité perçue par l'individu puisqu'elles sont rattachées à la fois, aux mesures disciplinaires appliquées, ainsi qu'aux procédures suivies pour la mise en application de cette politique et aux manières de traiter les employés « à sanctionner ». Il s'agit en d'autres termes des trois dimensions affective, procédurale et interactionnelle de la perception d'équité.

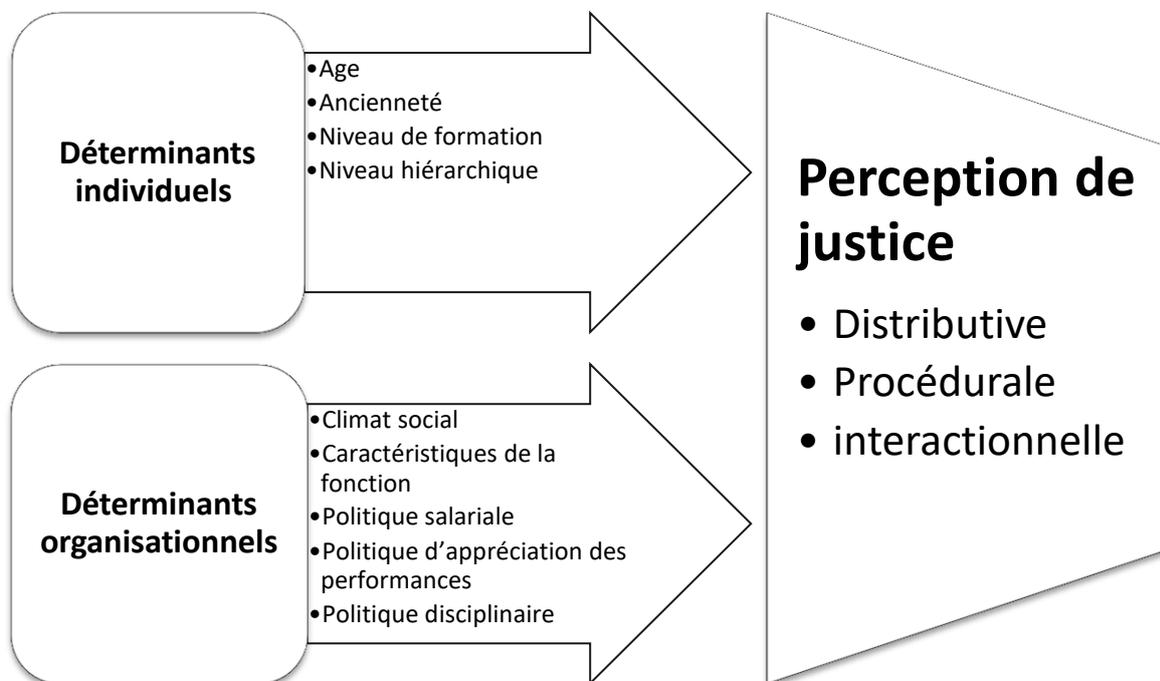


Figure (03) : Les déterminants de la justice organisationnelle

Source : Beltaifa N et Ben Ammar Mamlouk Z « Multi dimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle, Etude empirique dans le contexte tunisien »

### 2. la relation entre le management des RH et le sentiment de justice organisationnelle.

L'objectif de la justice organisationnelle est au cœur des stratégies ressources humaines, les salariés veulent être traités avec équité par les autres. Le développement des pratiques des ressources humaines illustre l'évolution d'une logique d'égalité à une logique d'équité. La justice organisationnelle occupe une place importante et devient un concept central dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines.

Donc, il est difficile d'imaginer le management des ressources humaines moderne sans accorder une attention particulière à la perception de la justice au travail.

#### 2.1. La justice et la standardisation des pratiques de GRH

La standardisation des pratiques de gestion des ressources humaines a longtemps marqué la pensée managériale. Elle s'agit d'identifier la rémunération que les employés reçoivent pour un emploi donné (sous forme d'échelle salariale), de spécifier comment la performance à l'emploi sera évaluée (sous forme de grille d'évaluation de la performance), ou de délimiter l'ensemble des tâches à effectuer (comme dans une description formelle des emplois). C'est en général d'unifier les pratiques organisationnelles et de gestion des ressources humaines<sup>1</sup>. Selon Budd (2004) cette standardisation est : « animée par la volonté de réduire et de maîtriser la variabilité des comportements humains »<sup>2</sup>, ainsi que les employeurs ont développé l'homogénéisation et l'uniformité des pratiques de ressources humaines, ce qui a contribué au renforcement de l'efficacité des organisations et à la promotion de la coopération et de la confiance dans les relations interpersonnelles.

Au-delà la standardisation des pratiques de gestion est un moyen qui permet de réguler les perceptions de justice dans le contexte du travail. Par sa nature particulière, la standardisation implique des traitements égaux des travailleurs dans des conditions équivalentes, et « traiter d'égal à égal » est un critère de justice accepté depuis Aristote. Aussi, il n'est pas surprenant que les efforts pour s'assurer que les travailleurs reçoivent « un salaire honnête pour un travail honnête »<sup>3</sup> et pour limiter les risques d'exploitation et la corruption par les employeurs (Foulke, 1974) aient été considérés comme un moyen d'assurer la justice.

---

<sup>1</sup>GREENBERG.J, ROBERGE M.E, Violet T. et ROUSSEAU.D « La justice des arrangements idiosyncrasiques au travail : quelle justice à l'ère de l'individualisation ? » p 89

<sup>2</sup>Budd, J. W. «Employment with a human face: Balancing efficiency, equity, and voice», Ithaca, 2004. NY: ILR Press

<sup>3</sup>Foulke, W.D. «Fighting the spoilsmen», 1974. New York: Arno Press

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

Les pratiques de gestion des ressources humaines standardisées assurent une certaine justice en uniformisant les procédures formelles.

### 2.2. La justice : un médiateur de la relation entre les pratiques et l'engagement

Quelques auteurs se sont intéressés à étudier l'effet médiateur de la justice dans la relation entre certaines pratiques et l'engagement, Schappe (1996) a constaté qu'il existe un effet médiateur produit par la justice procédurale dans la relation entre la connaissance des procédures, le partage d'information et l'engagement organisationnel<sup>1</sup>.

Meyer et Smith (2000) ont également noté que cette forme de justice et le support organisationnel agissant comme médiateur de la relation entre les pratiques de développement de la carrière, de formation et salariales, mais aussi avec l'engagement organisationnel<sup>2</sup>. Sur la base de ces recherches, il est possible de parler d'un effet médiateur de la justice dans la relation entre les pratiques et l'engagement affectif.

Kenny, Kashy et Bolger (1998) ont identifié quatre conditions afin de vérifier un effet médiateur. Ces conditions se traduisent par quatre étapes à franchir en matière d'analyse statistique. Ces étapes sont déjà utilisées par Schappe en 1996 et seront reprises dans le modèle suivant :

---

<sup>1</sup> SCHAPPE, Stephen P. « Bridging the Gap between Procedural Knowledge and Positive Employee Attitudes ». *Group and Organization Management*, 1996, p 337–364

<sup>2</sup> MEYER, John P. Ann SMITH. «HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 2000. P 319–331

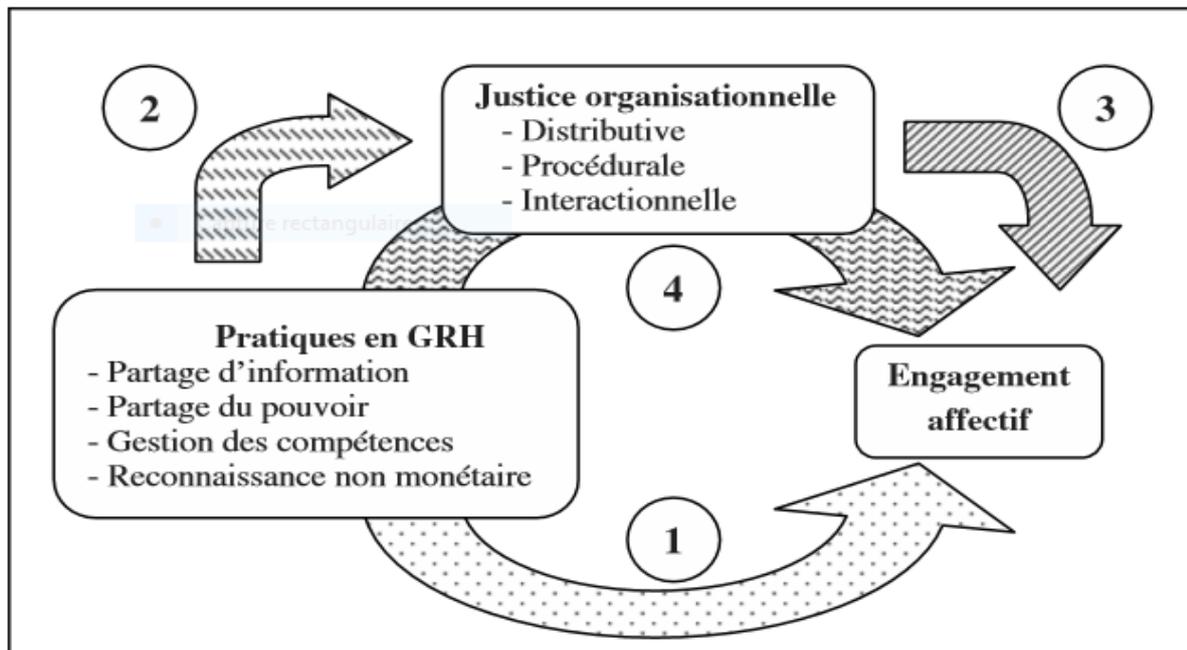


Figure (04) : modèle d'analyse.

Source : Gilles Simard, Olivier Doucet and Sarah Bernard, *Les pratiques en GRH et engagement d'employés : le rôle de la justice*, page 300

Ce modèle d'analyse propose que les quatre pratiques en management des ressources humaines représentent des variables indépendantes, qui constituent les bases sur lesquelles les perceptions de la justice se construisent et non l'inverse. Il en va de même de la relation entre les pratiques et l'engagement car ces dernières offrent les raisons amenant un individu à s'engager affectivement à l'égard de son organisation.

Nous allons présenter dans ce qui suit les différentes relations entre les pratiques en GRH, la justice organisationnelle et l'engagement :

### **Etape 2 : l'effet des pratiques en GRH sur la justice organisationnelle.**

Le sentiment de la justice organisationnelle se construit sur la base des bons pratiques en GRH et non l'inverse :

- Un partage d'information dans l'organisation contribue à une meilleure perception de justice
- La gestion des compétences à un poids très important dans cette perception car les individus cherchent la valorisation de leurs compétences.
- Même chose pour le partage du pouvoir et la reconnaissance non monétaire renforcent cette perception

## **Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle**

---

Ainsi que les comportements de de support qu'adoptent les leaders à l'égard de leurs employés influent positivement cette perception puisqu'ils en les principaux représentants.

### **Etape 4 : l'effet médiateur de la justice organisationnelle**

Un sentiment de justice organisationnelle à l'égard des pratiques en GRH amène automatiquement à l'engagement affectif des employés. En d'autre terme, la relation entre les pratiques et l'engagement affectif ne sera plus significative lorsque la justice organisationnelle sera contrôlée.

### **2.3. Les pratiques en GRH face aux attentes de justice organisationnelle**

L'attente de la justice ou d'équité est forte dans l'ensemble des domaines du management des ressources humaines. La théorie de l'équité apporte des principes utiles pour asseoir les différentes pratiques en matière de GRH, surtout dans le domaine de la rémunération qui constitue le principe élément pour définir la justice chez l'individu. Car elle aide à définir des politiques appropriées pour différentes populations, elle favorise l'amélioration des pratiques d'évaluation et de classification des postes (équité interne), d'appréciation des performances (équité individuelle), d'information sur les politiques et les pratiques, d'intéressement et de partage des gains, de recrutement et de communication<sup>1</sup>.

## **3. les conséquences de la justice organisationnelle**

Afin de répondre à la question suivante : « Comment les employés réagissent-ils quand ils se sentent (in)justement traités ? », les chercheurs en justice organisationnelle se sont s'intéresser à la compréhension des effets des perceptions de justice dans les lieux de travail.

La justice au travail a été corrélée à de nombreux facteurs afin d'expliquer des enjeux professionnels majeurs tels que la performance, l'engagement dans le groupe, les comportements de citoyenneté, etc. Elle est aussi une des sources majeures de satisfaction au travail, et a donc des conséquences importantes sur les individus aussi bien dans les organisations qu'en dehors d'elles. Les différentes composantes de justice ont en effet un champ d'influence très vaste tant au point de vue individuel que collectif.

---

<sup>1</sup> Peretti J.M, op.cit., p 33

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

En fait que l'intérêt principal de ces recherches c'est de démontrer que les perceptions de la justice organisationnelle engendrent une base motivationnelle très importante déterminante de certains comportements et attitudes organisationnelle.

Dans cette section, nous allons passer en revue les attitudes et les comportements qui ont été reliés à la justice organisationnelle.

### 3.1. Attitudes et comportements au travail

La justice organisationnelle permet de renforcer et améliorer l'Etat du sentiment de la justice chez les employés, elle a des effets psychosociaux et professionnels. Tel que la satisfaction au travail, la satisfaction à l'égard des *outcomes*, et l'engagement organisationnel. Le plus important pour les employés est la satisfaction qui désigne : « La satisfaction au travail est un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation que fait l'individu de son travail ou de ses expériences de travail »<sup>1</sup>.

Ensuite, la satisfaction à l'égard des *outcomes* désigne le niveau de satisfaction de l'employé quant aux résultats des décisions le concernant. Plusieurs recherches ont étudié l'impact des perceptions de justice organisationnelle sur la satisfaction de l'employé à l'égard d'*outcomes* spécifiques tels que le salaire, la promotion et l'évaluation de la performance.

Enfin l'engagement organisationnel désigne la loyauté ou le lien d'identification et d'implication qui relie l'employé à l'organisation considérée comme un tout<sup>2</sup>

La justice organisationnelle est corrélée aux comportements de citoyenneté, à la performance au travail (ou à la tâche), à la satisfaction au travail, à la confiance en l'organisation ou au leader. Le sentiment d'injustice pousse les individus à adopter des comportements contreproductifs, ou de vols. Il peut impliquer des symptômes de stress<sup>3</sup>.

### 3.2. L'évaluation des performances

L'évaluation des performances à une influence plus forte sur le sentiment de justice que la satisfaction de la rétribution elle-même, Il se joue donc au moment précis du dévoilement

---

<sup>1</sup>Ensher, E., Grant-Vallone E. Donaldson S. «Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and grievances». Human Resource Development Quarterly, vol. 12, n° 1, 2001. p. 53-72.

<sup>2</sup>El Akermi A, Geurrero S et Neveu J, op.cit. p 69

<sup>3</sup>Cyprien Delaporte, « les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste ». 2016, p 38.

## Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle

---

de l'évaluation entre le chef et le subordonné des enjeux professionnels et psychosociaux importants, dus entre autres au fait que l'évaluation des performances rentre en ligne de compte dans des processus décisionnels.

L'évaluation des performances peuvent se fait d'une manière Assez professionnelle, qu'elle s'appelle distorsions. La distorsion se manifeste dans le processus de l'évaluation des performances du la part de chef car il existe Plusieurs raisons de différents ordres peuvent amener le chef à procéder à des évaluations malhonnêtes, qui engendre des réactions négatives, et des comportements contreproductifs<sup>1</sup>.

Les implications qui vont avoir des enjeux liés à l'évaluation professionnelle sur le sentiment de justice des personnes notées peuvent être perçues, bien que la justice interpersonnelle trouve son importance dans l'évaluation professionnelle, les rapports entre justice et évaluation de la performance apparaissent surtout dans les recherches à travers la justice distributive et la justice procédurale.

Donc les employés doivent être impliqués dans le système de l'évaluation des performances à travers l'opportunité de participer dans le processus de notation et de donner leurs avis et leurs suggestions, ce qui renforcera le sentiment de la justice. Folger, Konovsky et Cropanzano en 1992 ont proposé une approche d'évaluation des performances pour limiter le sentiment de l'injustice, les règles à suivre sont présentés ci-dessus<sup>2</sup> :

- **Une information adéquate** : Les individus doivent savoir suffisamment à l'avance quand et sur quels critères ils vont être évalués. Cela nécessite une information régulière de la part du chef.
- **Une écoute juste** : Elle consiste à ne se baser que sur des performances professionnelles tangibles pour l'évaluation plutôt que sur des impressions personnelles, tout en donnant la possibilité à la personne évaluée de donner son avis.
- **Un jugement objectif** : Les critères retenus et leur évaluation doivent être précis, et les décisions prises en suivant un processus formel.

---

<sup>1</sup> Spence J.R, Keeping L.M. «The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy-capturing approach», Journal of Organizational Behavior, vol 31, 2010, p 587–608

<sup>2</sup> Cyprien Delaporte, op.cit. p40

### 3.3. changement organisationnelle

Le changement organisationnel est un sujet qui soucie beaucoup d'intention dans le management des ressources humaines, car le changement organisationnel engendra une résistance chez les employés donc on doit bien traiter ce type pour limiter le sentiment d'injustice. La justice est un antécédent important au bon déroulement d'un processus de changement en organisation. Elle favorise l'acceptation du changement, la coopération des personnes concernées et leur satisfaction vis-à-vis du changement. Le processus de changement sera alors pris en considération par les acteurs. La façon dont il va être mené et l'information autour de celui-ci en termes de justice perçue conditionnera les comportements positifs, donc le rôle de la justice dans le changement organisationnel consiste à accompagner ce changement dans les meilleurs conditions possibles surtout dans les dimensions soit procédurales et interactionnelles.

### Conclusion

La justice organisationnelle par ces différentes formes (distributive, procédurale, interactionnelle) représente un élément clé de la compréhension des comportements des individus dans l'organisation, qui favorise des réactions émotionnelles et affectives telles que la performance au travail et l'engagement affectif. Ainsi que la justice devient un concept central dans tous les domaines de gestion des ressources humaines. Une cohérence entre les pratiques de gestion des ressources humaines est la condition essentielle pour construire un sentiment de justice positive des individus.

# Chapitre III

Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

## Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

---

### Introduction

Le désir majeur des employés est d'être traité équitablement par l'entreprise, pour ce fait la fonction des ressources humaines est le principal indicateur pour qu'ils mesurent cette équité, car c'est la seule fonction intermédiaire entre les employés et la direction.

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord présenté l'organisme d'accueil Tonic industrie, et la mission de ces différentes unités ainsi que la mission de la direction des ressources humaines. Ensuite un aperçu sur les principales pratiques de cette direction : le recrutement, la rémunération, la formation et la gestion des ressources humaines. Pour arriver à la fin à un diagnostic de ces derniers.

## **Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie**

---

### **Section 01 : présentation du cadre organisationnelle de l'étude**

Avant de commencer l'étude de notre recherche, nous allons d'abord présenter le lieu de stage et son historique, ainsi que la mission de chaque unité et la direction des ressources humaines.

#### **1. Historique de l'entreprise Tonic industrie**

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, parmi ces entreprises : TONIC EMBALLAGE. Elle a été créée en 1996, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage et transférées par le trésor public. Son statut juridique est celui d'une EPE/SPA (2006) avec un capital social de 30.000.000 Dan dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat, par la société de gestion des participations 'SGP-GHEPHAC'. L'entreprise est située à Bou Ismail (Wilaya de Tipaza) et elle est implantée dans deux sites, abritant chacun plusieurs unités.

C'est le plus grand fabricant d'emballage en Afrique, sa production couvre 60% du marché national dans le secteur de la papeterie.

Tonic emballage compte 11 unités de production indépendantes l'une de l'autre. Parmi celles-ci, on peut citer l'unité de récupération et de tri de déchets de papier, l'unité de fabrication de papier tissu (ouate), l'unité de fabrication de papier liner, l'unité de transformation de papier tissu, l'unité logistique, les réservoirs d'eau.

En 1998, Tonic a opté pour la multiplication des investissements orientée essentiellement vers la production du carton ondule. Grâce aux succès engrangés de cette expérience industrielle, Tonic s'est lancée sans délai dans la diversification de sa gamme en s'attaquant aux emballages de plus en plus complexes et innovants

Les années 2000 seront particulièrement déterminantes pour le devenir de l'entreprise qui prend désormais un envol irréversible. Tonic s'équipe en outils de production de la dernière génération.

En 2004, Tonic a investi avec succès le marché de l'exportation. En 2005, elle escompte réaliser un chiffre de 36 millions d'euros.

## **Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie**

---

En 2007 l'entreprise a connu un déficit budgétaire, qui a introduit des problèmes, à cause de manque d'un organigramme qui détermine l'emploi et les post de travail et le manque d'un système de gestion des personnels, et les moyens de production ne sont pas modern et ne sont pas bien maitrisés par les employées.

En 2011, l'Etat intervienne en dernière minute pour l'aider, avec le directeur Moustafa Marzouk qui l'a rendu une grande entreprise dans l'Algérie.

Elle a commencé par une réorganisation des procédures et une résolution des problèmes en trouvant une bonne gestion des ressources, et d'accompagnement des salariés pour qu'ils suivent mieux le changement.

Tonic est aujourd'hui un véritable complexe d'emballage et des arts graphiques

### **2. Présentation de l'entreprise**

L'entreprise TONIC INDUSTRIE a été créée le 14/04/2011 suite à la résolution du CPE N°6/109 du 06/01/2011, elle a procédé en juin 2011 à la fusion- absorption des sociétés TONIC transférées par le Trésor Public, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par la Société de Gestion des Participations « SGP- GEPHAC (100%)».

TONIC INDUSTRIE a ses activités concentrées au niveau de deux sites sur une superficie de 36.8 ha qui sont répartis au niveau de :

- Zone de Chaiba (Wilaya de TIPAZA).
- Zone d'activité de Bou-Ismaïl (Wilaya de TIPAZA).

#### **2.1. Les Domaines de compétence**

L'activité principale de l'entreprise TONIC INDUSTRIE est la production, la transformation et la commercialisation des papiers

##### **➤ L'activité de production**

- Fabrication de papiers ouate (tissu).
- Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner).
- Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles).

## Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

---

### ➤ **L'activité de Transformation**

- Fabrication de caisses en carton ondulé.
- Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés.
- Fabrication de mandrins en carton gris –gris.
- Fabrication de boîtes en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD etc ...).
- Fabrication de gobelets (pour café et autres boissons).
- Fabrication de pots en plastique.
- Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier.
- Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires.
- Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique....).

### ➤ **L'activité récupération de papier et carton.**

- L'entreprise assure une activité de récupération de papiers et cartons pour les besoins de ses unités de production.

### ➤ **L'activité prestations de service :**

- Impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, support publicitaires).
- location de moyens de transport, de levage et de manutention.

## Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

### 3. L'organisation de l'entreprise

L'organigramme de Tonic industrie est présenté ci-dessous :

#### 3.1. L'organigramme du Tonic industrie

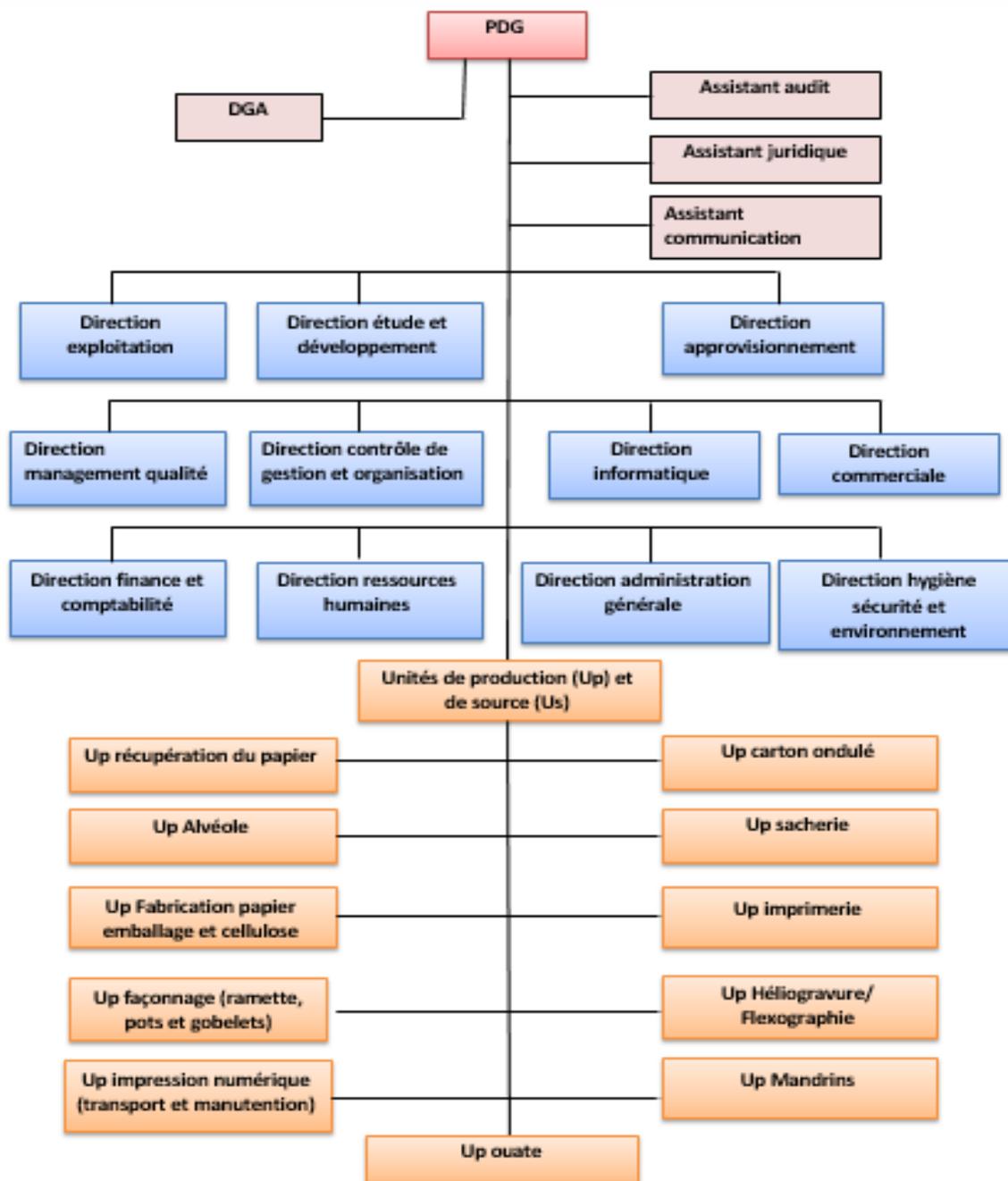


Figure (05) : l'organigramme de Tonic industrie

Source : documentation interne.

## **Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie**

---

### **4. La mission des différentes unités du Tonic emballage**

L'entreprise est principalement spécialisée dans la Fabrication, la Transformation et la vente de papiers et accessoires dans la location externe de moyens matériels de transport et de levage. Ce potentiel de Tonic Industrie Spa est organisé en 11 unités de fabrication, de transformation et d'impression sur papier et carton et de logistique :

#### **4.1. Unité Récupération**

Cette unité est chargée de récupérer des déchets de papier et cartons destinés aux unités de fabrication. Parmi eux, on peut citer le papier blanc, le papier journal, le carton, la cartonnnette, le papier kraft, le papier d'archive, les confettis, les livres etc. Dispose d'une capacité d'approvisionnement de 60 000 T/an.

#### **4.2. Unité Alvéoles**

Cette unité qui produit à partir du déchet de papier journal des plateaux d'alvéoles pour les œufs. Dispose d'une capacité de production de 10 000 T/an.

#### **4.3. Unité Fabrication papier d'emballage**

D'une capacité théorique de 90.000 tonnes, l'unité Liner fabrique à partir de déchet de papier carton, cartonnnette et kraft du papier liner de différentes catégories tels que papier pour onduler, papier cannelure (fluting), papier couverture (test liner), papier d'emballage et le papier gris pour fabrication de mandrins.

#### **4.4. Unité Ouate**

Cette unité fabrique à partir du déchet de papier blanc, des bobines de papier ouates ou papier tissu destiné principalement aux unités de transformation. Sa capacité de production est de 22 000 T/an.

#### **4.5. Unité Mandrins**

Cette unité transforme le papier liner en tubes en carton appelés mandrins de diamètre variant de 30 mm à 273 mm La capacité de production est de 2600 T/an.

### 4.6. Unité carton ondulé

Cette unité produit à partir du papier liner des caisses en carton de différentes dimensions destinées à l'emballage des produits industriels et alimentaires tels frigidaires, cuisinières, climatiseurs et des caisses pour l'emballage de produits laitiers (yaourt, fromage ...etc.). Sa capacité de production est de 90 000 T/an.

### 4.7. Unité imprimerie (KBA)

Unité d'impression et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards tels que les boîtes de fromage, pizza, gâteaux, pâtisserie, barquettes de frites, assiettes, blocs note, cahiers scolaires etc. Elle fabrique aussi des produits personnalisés tels les étuis, assiettes alimentaires personnalisées, étiquettes, notices pharmaceutiques, pochette à CD, revues, calendriers à spirale etc. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

### 4.8. Unité Sacherie

Cette unité produit des sacs de petite et de moyenne contenance de formes et dimensions multiples tels sacs standards pour les croissants, poulets rôtis, zlabias, sandwichs, à pain, pharmacie, sacs shopping et autres sacs pour l'industrie agroalimentaire. La capacité de production est de 8 000 T/an.

### 4.9. Unité transformation ouate

Cette unité transforme le papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoir. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

**4.9.1. Unité Gobelets :** Cette unité produit des gobelets à café, à boisson, à glaces et réalise des prestations d'habillage des pots en plastique. La capacité de production est de 1300 T/an.

**4.9.2. Unité Pots :** Cette unité produit des pots en plastique avec couvercles de différentes capacités (0.5 kg, 0.55 kg et 1kg). La capacité de production est de 9 000 000 u/an

**4.9.3. Unité Complexage :** Cette unité produit des rames de papier, des enveloppes, du papier nappe et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets etc. Sa capacité de production est de 12 000 T/an.

## **Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie**

---

### **4.10. Unité Hélio / Flexographie**

Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires tels tablettes de chocolat, cornets de glace, gaufrettes, biscuits etc. Sa capacité de production est de 8 000 T/an.

### **4.11. Unité Impression Numérique**

Spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillage de véhicules, supports publicitaires). Sa capacité de production est de 250 000 m<sup>2</sup>/an.

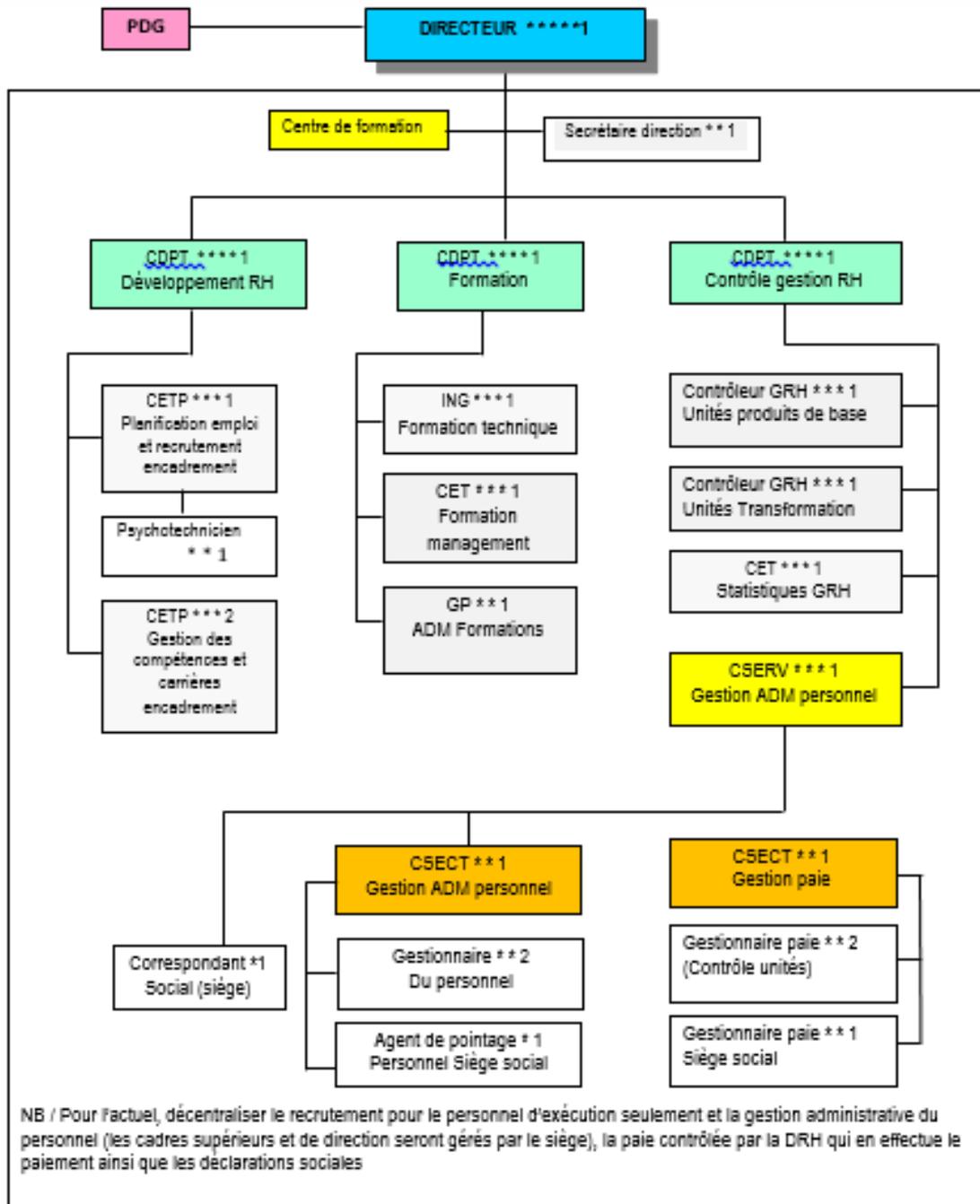
### **4.12. Unité Transport et manutention**

Location de moyens de transport, de levage et de manutention.

Tonic Industrie a hérité d'un parc de matériels logistiques lourds de 1 200 engins dont seuls 347 sont en état d'exploitation (Le reste est en immobilisation technique ou à l'arrêt de longue durée).

Le parc roulant léger a plus de dix ans d'âge. Les frais d'entretien dépassent le cout du renouvellement du parc

## 5. L'organigramme de la Direction de Ressources Humaines



Schémas (06) : organigramme : direction ressources humaines -DRH-

Source : documentation interne.

## Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

---

### 6. Missions de la direction des Ressources Humaines du Tonic industrie

Vu que le grand nombre des salariés chez l'entreprise Tonic industrie est plus de 1500 salariés cela nécessite une politique de la gestion au niveau, pour la direction des ressources humaines consiste un défi afin d'arriver à une politique de la gestion des ressources humaines équitable, mais d'autre part le grand nombre rend cette mission très complexe.

Donc nous allons voir les principales missions de la direction des ressources humaines chez Tonic industrie :

- ❖ Elaborer et mettre en œuvre tous les systèmes de management des ressources humaines.
- ❖ Elaborer la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application une fois adoptée.
- ❖ Effectuer les analyses qualitatives et quantitatives nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise des ressources humaines.
- ❖ Gérer l'évolution des ressources humaines notamment par des politiques appropriées en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation étant le moyen privilégié pour assurer la promotion et la gestion de carrière.
- ❖ Rechercher la motivation du personnel
- ❖ Veiller au respect de la législation sociale, de la convention de l'entreprise, du règlement intérieur et des procédures internes.
- ❖ Veillez à la sauvegarde du climat de travail par ;
  - une application stricte des dispositions réglementaires en matière de gestion du personnel.
  - Etude constante du milieu de travail et la recherche de solutions correspondantes aux conditions et relations de travail (c'est-à-dire ; veiller que les conditions de travail soient réunies pour permettre le déroulement normal du travail)
  - l'évaluation du niveau de participation des travailleurs aux activités de l'entreprise en vue de leur plus grande intégration.
  - la participation à la mise en place des structures sociales nécessaires à la préservation de la force de travail et à l'épanouissement des travailleurs.
- ❖ Elaborer le bilan social périodique de l'entreprise.
- ❖ Rendre en compte à la direction générale.

### Section 2 : diagnostic de la fonction ressources humaines.

Dans cette section, nous allons présenter les principales pratiques de la fonction ressources humaines ainsi que nous allons effectuer un diagnostic de la fonction.

Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode qualitative comme les entretiens semi directifs. Afin de déterminer les points forts et les points faibles du management des ressources humaines de l'entreprise Tonic industrie.

#### 1. Les activités majeures de département RH a tonic industrie

Le département RH chez tonic industrie est constitué par ces différentes activités qui ont une importance primordiale. Les fonctions classiques sont le recrutement, la formation, la gestion des carrières et gestion de la paie. Qu'on va les présenter dans ce qui suit :

##### 1.1. Le recrutement

Selon les procédures de l'entreprise Tonic industrie, le déroulement du processus de recrutement nécessite une stratégie bien définie et bien claire pour ne pas tomber dans le déséquilibre, selon les recherches documentaires le processus de recrutement se fait comme suit :

- Elaborer les diagnostics sur la politique de recrutement
- Rédiger les définitions des postes et offres d'emplois
- Sélectionner les supports de communication adaptés : internet, presse, agences d'intérim ou cabinets de recrutement
- Trier les Cv réceptionnés
- Administrer les éventuels tests de compétences ou psychotechniques
- Animer les entretiens de recrutement en collaboration avec les managers opérationnels
- Elaborer les contrats de travail
- Accueillir et intégrer les nouveaux collaborateurs
- Animer l'entretien de fin de période d'essai, cette période d'essai se varie selon le niveau hiérarchique : six mois jusqu'à un an Pour les cadres et les maitrises, trois mois pour les exécutions. Dans cette période l'employé a des droits et des devoirs comme les autres aussi cette période est incluse dans l'ancienneté (selon la réglementation intérieur article17)

### Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

Donc on peut résumer le processus de recrutement chez Tonic Industrie dans ce schéma ci-dessous :

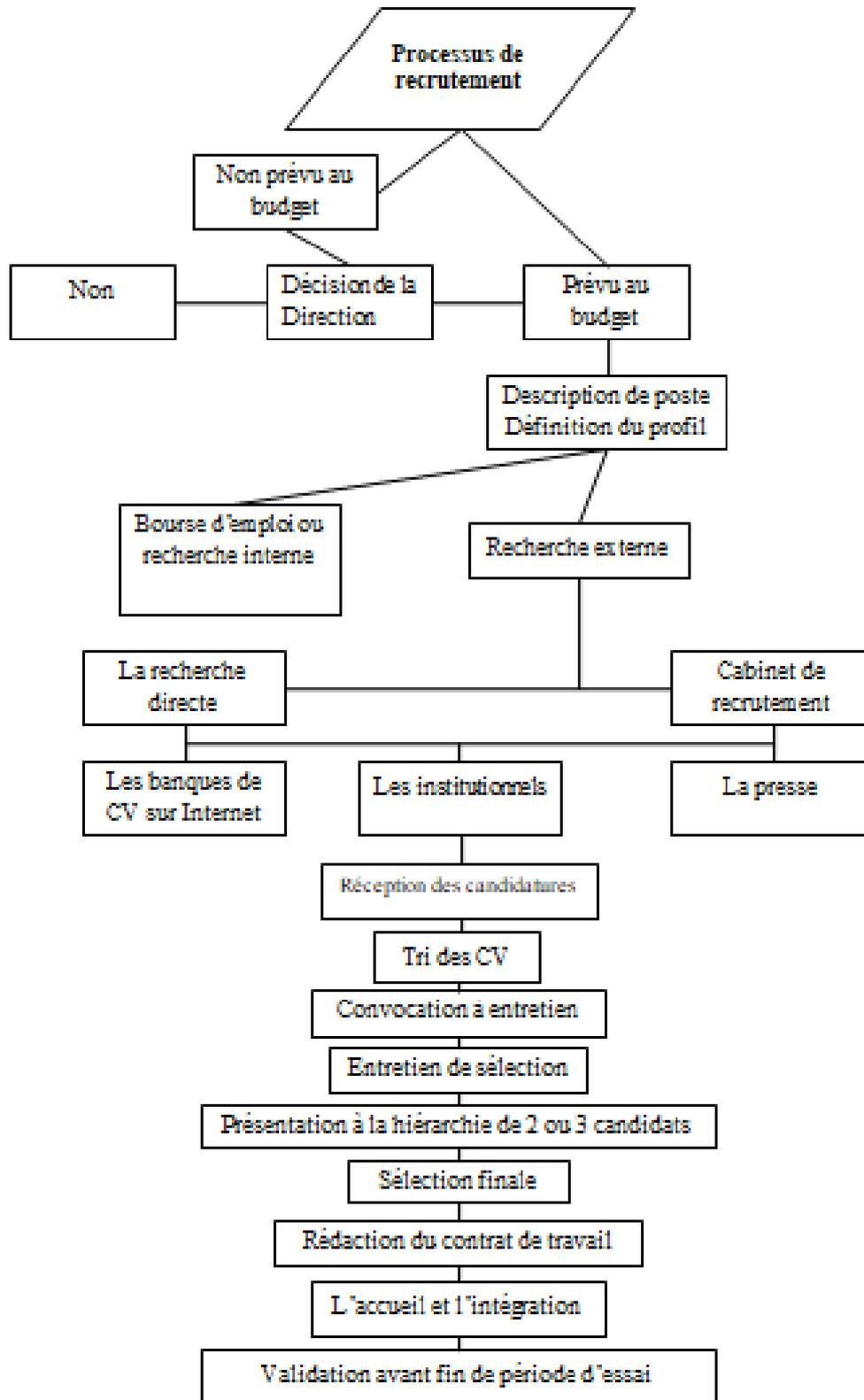


Figure (07) : le processus de recrutement

Source : documentation interne.

## Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

---

Lors l'entretien semi-directif avec le responsable de recrutement, où la question posée était :

- comment se déroule le processus de recrutement au sein de l'entreprise réellement (la détermination de besoin, le support de communication utilisé, l'entretien et la période d'essai) ?

Le processus de recrutement se fait comme suit :

- 1- la responsable de recrutement envoie un courrier aux différentes directions ou unités pour déterminer le besoin en recrutement de chacune.
- 2- s'il y a un besoin, la direction lance l'offre à l'ANEM
- 3- l'entretien avec les candidats qui se fait par le chef service concerné. Ce dernier remplit une fiche de sélection avec un avis favorable ou défavorable
- 4- l'accord du responsable sur la fiche de sélection
- 5- retour à l'ANEM pour signer le contrat de travail avec le candidat, puis un deuxième contrat avec l'entreprise
- 6- l'intégration directe du candidat.

### 1.2. Rémunération

D'après les recherches documentaires et l'entretien semi-directif avec le chef service de gestion de la paie où nous avons posé la question suivante :

- comment calculer le salaire des employés de Tonic industrie (partie fixe, partie variable...) ?

Nous arrivons à déterminer les principales composantes major d'un salaire chez tonic industrie.

#### 1.2.1. Objectif principal de la rémunération

L'objectif principal de la rémunération est que cette dernière doit pouvoir susciter un sentiment d'équité chez le personnel, ce qui signifie que le personnel considère que la rémunération qu'il obtient est la juste valeur du travail qu'il a fournis à l'entreprise.

## Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

---

### 1.2.2. Principe de récompense et mérite

Afin de garantir l'efficacité du système de récompense et mérite, Tonic Industrie a comme principe la nécessité de classement du personnel dans des catégories sur la base des performances, les compétences, l'expérience et le diplôme.

Cette classification laisse apparaître trois catégories du personnel qui sont :

**Exécution** : nouvelle recrue. Faible niveau d'étude. Leur catégorie est comprise entre 1 et 12

**Maitrise** : collaborateurs avec de bonne performance, bonne compétence et expérience. Leur catégorie est comprise entre 13 et 18

**Les cadres (moyen, supérieur, dirigeant)** : une meilleure performance, excellente compétence, expérience. Leur catégorie est entre 19 et 25

### 1.2.3. Les critères de récompense et de mérite

- **La position** : la position dans le niveau hiérarchique (exécution, maîtrise, cadre).
- **La performance** : mesurée par la comparaison des résultats atteints avec les objectifs fixes.
- **L'expertise** : mesurée par le biais des compétences techniques et fonctionnelles.

### 1.2.4. Les principales composantes d'un salaire.

- **La partie directe**

Elle comprend les paiements en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, donc le premier élément c'est le salaire de base.

Chez Tonic Industrie le salaire de base est déterminé par défaut à travers une grille des salaires, avec un volume de travail qui constitue 173,33 heures par mois, mais le salaire de base se varie selon le volume de travail en cas des absences, congé maladie (l'inexistence de l'employé au sein de l'entreprise), et le volume se change automatiquement comme aussi le salaire de base.

Le salaire doit être conforme avec les normes. Ensuite chaque partie de ce salaire se varie selon le degré du niveau hiérarchique (Fixe et variable)

- **Salaire de poste** : le salaire de base motive et encourage le personnel, l'entreprise à décider d'inclure dans ce salaire des primes et des indemnités comme (prime de

### Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

nuisance, ancienneté, et prime de rendement individuel PRI) ces primes et indemnité varient selon le salaire de base. Les augmentations individuelles de ce salaire sont irréversibles et dépendent de différents paramètres selon les entreprises (poste, capacité, ancienneté...).

- **Salaire de performance ou bonus** (part réversible). Le bonus est obtenu à la suite d'une évaluation de performance (nécessité d'existence de ce type de pratiques RH).
- **Primes diverses**, fixes comme (IFSP : indemnité forfaitaire des services permanent pour ceux qui travaillent plus que 22 heure supplémentaire, IRD : indemnité de responsabilité et disponibilité pour les cadres, prime de nuisance et de transport et de panier ..... etc.). Ainsi que les primes variables comme (PRI : prime de rendement individuel, prime de représentation concerne les gérants, indemnité d'intérim temporaire...etc), individuelles ou collectives, sont liées à la fonction, à l'organisation du travail.
- **La partie indirecte**

Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salariés ou les dirigeants, elle est liée au résultat de fin d'année (il s'agit d'autres paiement ou prestations dont bénéficient les salariés), elle porte le nom d'avantages sociaux, tels que ; la protection sociale, la retraite.

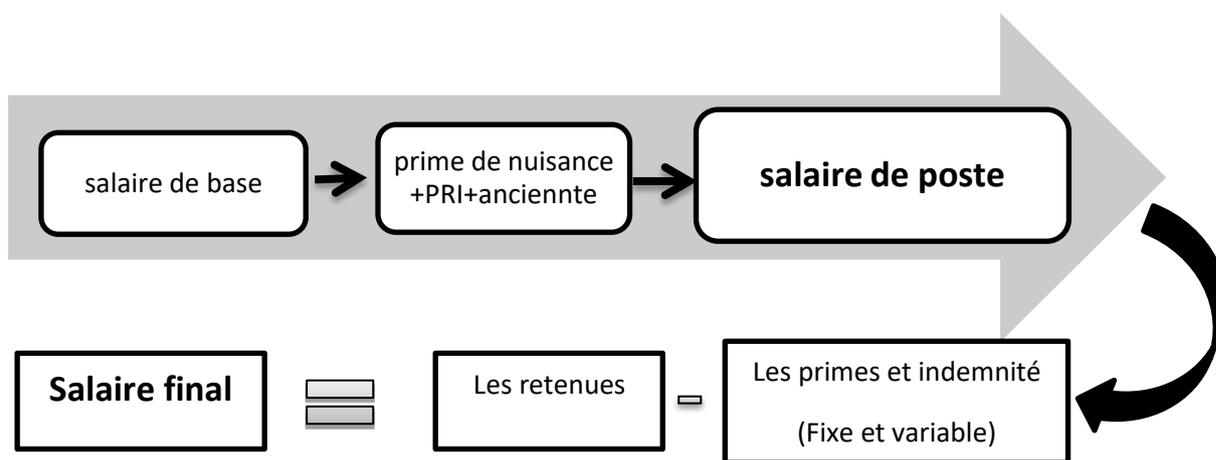


Figure (08) : les composantes de la rémunération

Source : élaboré par nous-même.

### 1.3. La Formation

Occuper un poste de travail dans tonic industrie implique que l'employé exécute le travail de façon à répondre aux exigences de l'employeur. Quel que soit le travail à réaliser, l'employé doit posséder des connaissances : savoir comment effectuer le travail ; maîtriser des habilités : être capable de faire le travail ; et adopter les attitudes requises : vouloir faire le travail.

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines chez tonic industrie, à cause des différentes évolutions de l'environnement qui créent sans cesse des nouvelles exigences.

Donc tonic industrie fait des formations soit à court terme c'est-à-dire des formations de développement des compétences et amélioration de rendement avec des colloques et des conférences, soit des formations à long terme où l'entreprise fait des contrats et des conventions avec plusieurs centres de formation qui lui permettent de s'assurer une formation continue pour les employés.

Selon la réglementation intérieur de l'entreprise, les employés peuvent bénéficier d'une formation si seulement si sont caractérisés par les critères de besoin en formation, l'entreprise sanctionne les employés qui refusent de participer à une formation sans aucune justification.

#### 1.3.1. Les objectifs de la Formation

Les objectifs visés par la formation au sein de l'entreprise Tonic Industrie sont résumés dans les points suivants :

- Le perfectionnement pour un employé qui a un profil complet
- L'initiation pour un employé qui a un manque d'expérience dans son poste.
- La formation diplômant pour un employé qui n'a pas de profil de poste.

En plus la formation permet généralement l'amélioration du rendement et le développement des employés et de l'organisation.

#### 1.3.2. Les responsables de la formation

Le Directeur des Ressources Humaines et le Chef de Département Formation sont responsables de l'application de cette présente procédure.

## Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

---

L'ensemble des directeurs sont tenus de respecter l'ensemble des dispositions de cette présente procédure.

### 1.3.3. Les conditions de la formation

- **Conditions générales**

Toute Formation est subordonnée aux conditions suivantes :

- chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.
- satisfaire aux conditions physiques et professionnelles requises.

- **Conditions particulières**

- Les personnes handicapées bénéficient aussi des formations adaptées.
- La Formation à l'étranger obéit à la réglementation en vigueur.

### 1.3.4. Le processus de formation au sein de Tonic Industrie

#### 1.3.4.1. Détermination des besoins de formation

Les besoins en formation chez Tonic Industrie sont déterminés essentiellement à partir de l'appréciation des chefs des unités ou par les directeurs. Puis ils classent les employés en déterminant les domaines et l'intensité du besoin de développement et de formation de chaque employé :

#### 1.3.4.2. Expression des besoins de formation

Toute action de Formation s'inscrit dans un plan de Formation annuel (programme prévisionnel).

Ce plan de Formation doit découler impérativement des besoins exprimés par toutes les structures en respectant l'organigramme existant ou cible, en prenant en considération les départs de personnel et les besoins induits par l'extension des activités.

L'expression de besoin de Formation s'exprime par les différentes structures et doit s'inscrire dans les motifs suivants :

- vacance d'un poste de travail ; perfectionnement ; initiation de base ; formation diplômante, Recyclage.

## Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

---

- plan de relève du personnel partant dont la vacance peut nuire au bon Fonctionnement de la structure
- plan d'investissement : acquisition d'une nouvelle technologie nécessitant des Formations spécifiques.

Elle est transmise au Directeur des Ressources Humaines pour suite à donner après validation de la Direction Générale de l'entreprise.

La Direction des Ressources Humaines tient à jour un fichier des besoins en formations.

### 1.3.4.3. Analyse des besoins de Formation

L'ensemble des besoins exprimés fait l'objet d'une vérification et d'une consolidation pour établir un plan de formation. Décider du mode de réalisation de l'action de formation (interne/ externe)

### 1.3.5. Les types de formations à tonic industrie

Il existe deux sortes de formation à tonic industrie :

- **Formation interne**

La formation interne est conçue et réalisée par l'entreprise, pour ses propres salariés, différemment de la formation externe qui suppose l'achat d'un programme de formation dispensé par un organisme extérieur.

La formation au lieu de travail est l'un des préoccupations majors de service formation, car tonic industrie signe des contrats avec des experts des techniciennes qui lui permet de développer les compétences et adapter avec les nouvelle technologiques.

- **Formation externe**

L'entreprise assure à ses employés une formation dans les différents centres de formation ou des cabinets de formation selon le besoin de formation.

## 1.4. La Gestion des carrières chez tonic industrie

D'après l'entretien avec le responsable de gestion des carrières, où la question principale que nous avons posé était :

## **Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie**

---

- Quelles sont les critères de promotion qui permettent aux employés d'être promus avec le temps et de se développer ?

Nous avons constaté d'après les réponses que ce service prend en charge seulement l'archivage des fichiers du personnel de l'entreprise à partir de la date de recrutement. Alors que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui constitue le centre d'attention pour les employés, et même pour les autres fonctions de l'entreprise (formation, recrutement...) n'existe pas.

### **2. Diagnostic des pratiques du management des ressources humaines au niveau de l'entreprise Tonic Industrie**

#### **2.1. Le recrutement**

##### **Les points forts**

- Recrutement des personnes à mobilités réduites dans des postes aménagés.
- La détermination du profil de poste se fait en coordination entre la direction des ressources humaines et les responsables opérationnels.

##### **Les points faibles**

- Le procédé de prospection est basé sur le recrutement externe, seulement par le biais de l'ANEM, ce support de communication n'est pas tout le temps valable. L'indisponibilité ou l'inadéquation avec le profil recherché augmente le coût d'erreur de recrutement.
- L'intégration directe des candidats sans période d'essai peut être perçue comme un avantage, ceci dit les contrats de travail de type ANEM peuvent être rompus de façon unilatéral par l'entreprise.
- La sélection des candidats venant par le biais de l'ANEM ne garantit pas l'adéquation du profil du candidat avec le profil recherché du poste.

#### **2.2. La rémunération**

La rémunération au niveau de l'entreprise Tonic industrie représente des points forts et des points faibles résumés ci-dessous :

## Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

---

### Les points faibles

- La classification des postes qui permet d'établir la grille des salaires s'effectue selon deux critères qui sont le diplôme et l'expérience. Alors qu'elle doit s'effectuer aussi selon les compétences et la performance.
- La distribution des primes se fait d'une façon quasi-automatique pour l'ensemble des employés, et ne diminue qu'en fonction des absences, normalement qu'elle se fait selon l'objectif et la performance.
- L'inexistence des critères objectifs d'évaluation des performances. Elle se fait d'une manière subjective, ce qui contribue à une inégalité dans la fixation de primes et indemnités.
- Le salaire des cadres les plus anciens n'a pas été calculé sur la même base que ceux des nouvelles recrues, ce qui a engendré un double régime de salaires. Cette situation risque d'altérer le sentiment de la justice organisationnelle des employés.

### 2.3. La formation

Après la recherche documentaire et les entretiens avec le responsable de formation, nous avons tiré les points forts et les points faibles suivants :

#### Les points forts

- Les demandes de formations spécifiques formulées par les employés sont prises en considération dans le plan de formation.
- Tonic industrie donne l'opportunité aux employés de choisir le type de formation qui les convient soit interne ou externe, afin de s'assurer l'efficacité de la formation.

#### Les points faibles

- Les décisions de formation sont prises par le directeur et le chargé de formation sans consulter les responsables opérationnels.
- L'étape d'évaluation et de suivi de formation n'est pas appliquée au sein de l'entreprise, donc la vérification des objectifs préétablis de formation n'aura aucune importance.

## Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie

---

### 2.4. Gestion des carrières

Selon l'entretien avec le responsable de la gestion des carrières, nous avons arrivé à mener ce diagnostic :

#### Les points forts

- La gestion des carrières permet à l'entreprise l'archivage des fichiers des employés dès la date d'embauche.

#### Les points faibles

- Les promotions ne dépendent pas de critères objectifs, ils se font sur la base des décisions des responsables d'unités.
- Il y'a beaucoup de bouchons de carrière, en témoigne, la démarche collective de l'ensemble des employés qui ont demandé une promotion collective vu l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### Conclusion

D'après le diagnostic de ces quatre importantes pratiques de management des ressources humaines, nous avons constaté que la majorité des pratiques de management des ressources humaines de l'entreprise Tonic ne répond pas au profil idéal de gestion des ressources humaines. Et les procédures internes ne sont pas appliquées à la lettre donc le fonctionnement des pratiques de gestion des ressources humaines est plus informel que formel.

# Chapitre IV

*étude pratique sur le sentiment de justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie*

## **Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.**

---

### **Introduction**

L'objectif de ce chapitre est de mener l'étude théorique à la pratique pour bien cerner le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

D'abord, nous allons voir dans la première section, la représentation des résultats de l'enquête par voie de questionnaire ainsi que les commentaires. Puis, dans la deuxième section nous allons vérifier les hypothèses de recherche, qui servent à mesurer la perception de la justice organisationnelle des employés, de connaître les déterminants de la perception des pratiques de gestion des ressources humaines et la relation entre ces derniers avec la justice organisationnelle par de différentes méthodes.

## **Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.**

---

### **Section 1 : Analyse des résultats de l'enquête par voie de questionnaire.**

Dans cette section, nous allons interpréter les résultats de l'enquête que nous avons retirée du questionnaire.

#### **1. Le cadre méthodologique de la recherche**

Afin de vérifier les hypothèses, nous avons utilisé la méthode quantitative où nous avons opté pour la méthode du sondage par voie du questionnaire, concernant la perception de la justice organisationnelle par les employés au niveau de l'entreprise Tonic industrie et les déterminants de la perception des pratiques de gestion des ressources humaines des employés, ainsi que la relation entre les pratiques et la justice organisationnelle.

#### **2. Elaboration du questionnaire**

Etant donné que notre recherche s'intéresse à la perception de la justice organisationnelle par les employés de l'entreprise, le choix de l'utilisation de la méthode du sondage par voie de questionnaire s'était imposé à nous.

Afin d'effectuer la recherche empirique, nous avons emprunté un questionnaire standard concernant la justice organisationnelle. Ce questionnaire a été déjà utilisé en Algérie dans un mémoire de magister « la perception de la justice organisationnelle au sein de la banque extérieur d'Alger » élaboré par ADMANE Abdellah et LAKEHAL Mustapha, soutenu en 2012. Et il a été présenté à un certain nombre d'enseignants afin de donner leur avis et qu'ils l'ont validé.

De plus le questionnaire répond sur le modèle d'analyse que nous voulons vérifier « les déterminants de la justice organisationnelle », où les questions de profil reflètent les déterminants individuels, et le corps du questionnaire représente les déterminants organisationnelle c'est-à-dire les pratiques de la fonction ressources humaines.

#### **3. Distribution du questionnaire**

La distribution du questionnaire, format papier, a été faite dans quatre unités du Tonic industrie (sacherie, imprimerie, hélium et cellulose moulée), le 23/04/2018 et le recueil s'est fait durant le même jour. Le retour rapide des questionnaires est dû au fait que ce dernier soit court et peu contraignant pour son remplissage.

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

---

### 4. Démarche suivie et choix de l'échantillon

Le nombre total des employés est de 1500, au départ nous avons retenue 155 questionnaires de façon aléatoire, ce qui représente un taux d'échantillons de 10% par rapport à l'effectif global des employés. Cependant, nous avons réussi à collecter 148 questionnaires, ce qui représente un taux de retour soit de 98.6%.

### 5. Description des caractéristiques de l'échantillon

Pour faire le dépouillement les résultats obtenus via le questionnaire, nous avons utilisé le logiciel SPSS version 19 ce qui a nécessité la codification du questionnaire. Afin de tester la fiabilité de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle, nous avons utilisé l'indice **Alpha de Cronbach** comme test de fiabilité, le résultat est de 88.8%, cela veut dire que notre études est crédible.

### 6. Analyse des résultats du questionnaire

Le but de cette étude est de démontrer la perception de la justice procédurale et la justice distributive, et de révéler la relation entre les deux formes de la justice, afin de déterminer la perception de la justice organisationnelle chez les employés de l'entreprise Tonic industrie

L'analyse des résultats du questionnaire est présentée ci-dessous :

#### Tableau (04) : Sexe

Ce tableau représente les pourcentages des deux formes de catégorie de notre échantillon, et indiquer dans le tableau ci-dessous :

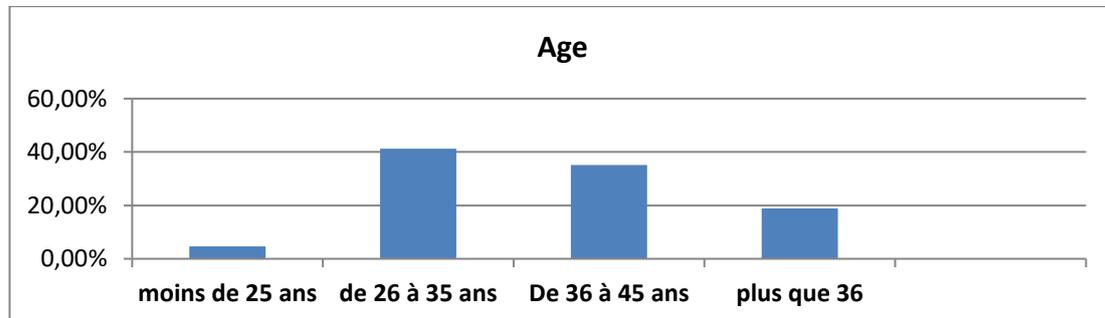
	Fréquence	Percent %
Homme	114	77.0%
Femme	34	23.0%
Total	148	100.0

L'échantillon de notre étude est constitué de 77% des hommes, et de 23% des femmes. Nous remarquons que le pourcentage des femmes est faible à celui des hommes, cette faiblesse peut être expliquée par la nature de l'activité de l'entreprise qui a un caractère industriel et qui n'est pas très apprécié par cette catégorie d'employés.

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

**Figure (09) : Age.**

Cette classification est basée sur le groupe d'âge de l'échantillon, comme indique le graphe suivant :



Le pourcentage des employés qui ont moins de 25 ans est de 4.7%, ceux qui ont entre 26 et 35 ans est de 41.2% et les employés qui ont 36 jusqu'aux 45 est de 35.1%, enfin les employés qui ont plus de 45ans est estimée de 18.9%.

A travers ces résultats, nous remarquons que la majorité des employés sont des jeunes entre 26 ans et 45ans, mais nous trouvons aussi un pourcentage significatif de ceux qui ont plus de 36 ans, On peut dire que l'ensemble du personnel au sein de Tonic industrie est constitué par un mélange de toutes les catégories.

**Tableau(05) : Diplôme.**

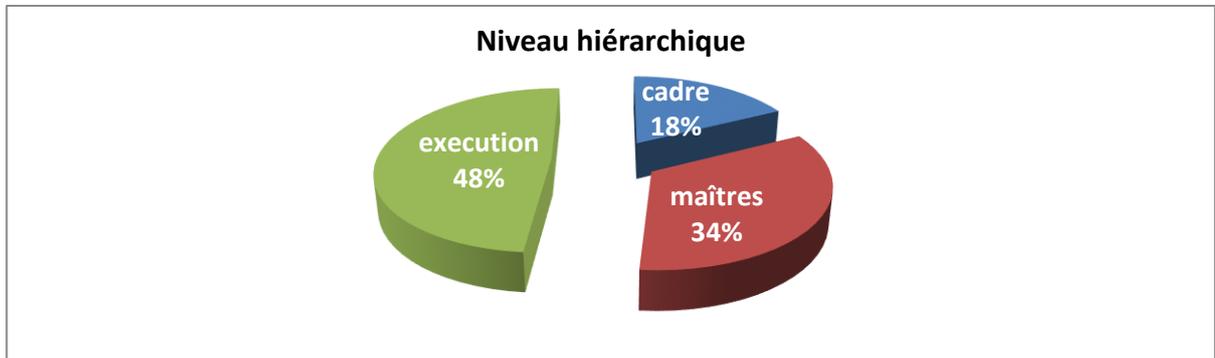
	Fréquence	Percent %
inferieur bac	75	50.7%
Bac	10	6.8%
Ts	26	17.6%
Licence	15	10.1%
Master	3	2.0%
Ingéniorat	8	5.4%
Autre	11	7.4%
Total	148	100.0%

Le pourcentage des employés qui ont un niveau inférieur de bac est de 50.7%, cela revient à notre cible « des exécutions » qui ne nécessite pas un haut niveau de formation. Et ceux qui ont un niveau de bac est de 6,8%, les TS représentent 17.6%. Les licenciés sont de 10.1%, ceux qui ont master est de 2%, d'autres qui ont ingéniorat est de 5,4%, enfin les employés qui ont d'autre diplôme qui ne sont pas figurés dans le questionnaire.

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

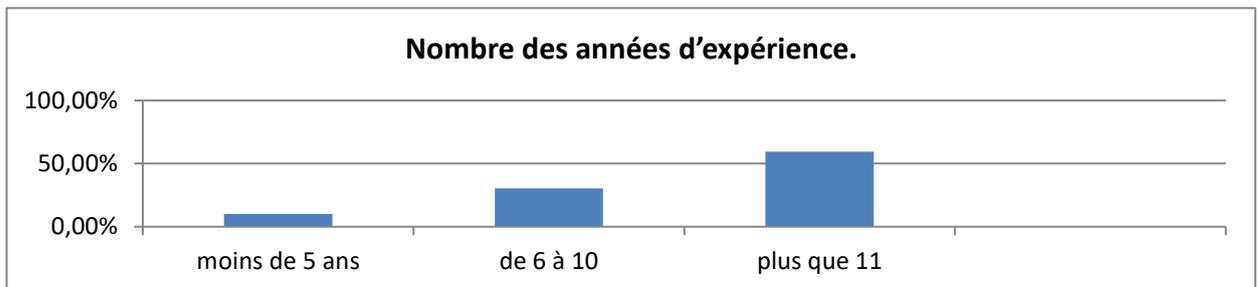
est de 7.4%. On constate que l'entreprise se base sur tous les niveaux afin de construire sa capitale intellectuelle.

**Figure (10) : Niveau hiérarchique.**



Le pourcentage des personnes qui sont des cadres représente 17.6%, ensuite les personnes qui sont des maîtrises est de 33.8%, enfin le pourcentage de 48.6% est représenté les personnes qui sont des exécutions, le pourcentage élevé des exécutions, peut être expliqué par la distribution de questionnaire qui se fait dans des unités opérationnelles.

**Figure (11) : Nombre des années d'expérience**



Le pourcentage des employés qui ont un nombre des années d'expérience moins de 5 ans est de 10.1%, et qui ont 6 jusqu'aux 10 ans est de 30.4%, enfin les employés qui ont plus de 11 ans ont un pourcentage de 59.5%.

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

**Tableau (06) : Est-ce que vous avez déjà occupé un poste dans une autre entreprise ?**

	Fréquence	Percent %
<b>oui</b>	<b>78</b>	<b>52.7%</b>
<b>non</b>	<b>70</b>	<b>47.3%</b>
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100.0%</b>

Le pourcentage des employés qui ont déjà occupé un poste dans une autre entreprise est de 52.7%, et 47.3% sont des employés qui n'ont pas travaillé dans une autre entreprise donc tonic industrie est la première expérience pour eux.

D'après les résultats de tableau 13 et le tableau 14, nous constituons le tableau suivant qui représente un croisement entre les années d'expériences et la carrière de l'employé. Afin de déterminer, si les employés de l'entreprise tonic industrie ont un engagement à l'égard de leur entreprise.

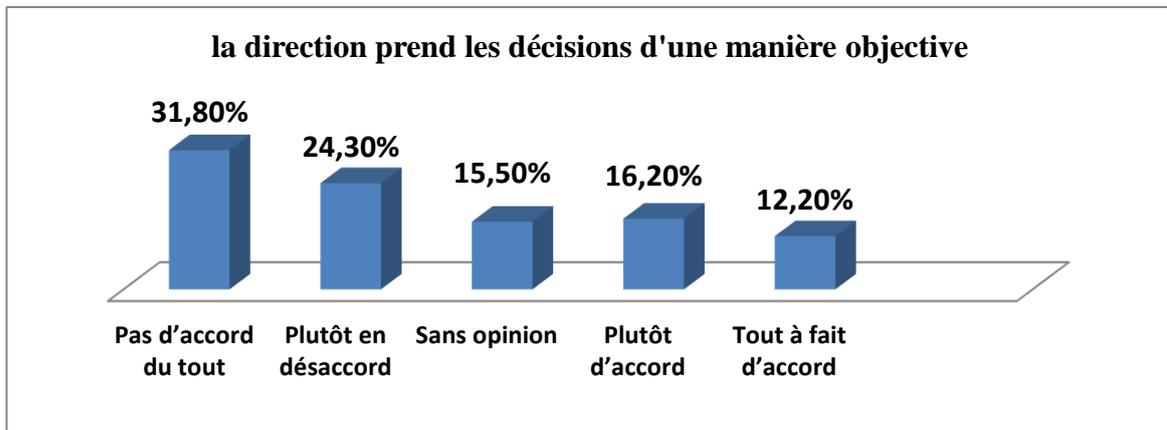
**Tableau (07) : Nombre d'années expérience \* Est-ce que vous avez déjà occupé un poste dans une autre entreprise**

		Est-ce que vous avez déjà occupé un poste dans une autre entreprise		Total
		<b>oui</b>	<b>non</b>	
<b>Nombre d'années expérience</b>	moins de 5 ans	6	9	15
	de 6 a 10	25	20	45
	plus que 11	47	41	88
<b>Total</b>		<b>78</b>	<b>70</b>	<b>148</b>

De ce tableau, on peut remarquer que les employés qui ont plus de 11 ans d'expériences est de 88 personnes, donc ça veut dire que les employés ont une expérience considérable, cela peut être expliqué par l'ancienneté de l'entreprise depuis 1996. Mais parmi les 148 personnes, nous avons 78 employés qui ont un engagement et ils ont une stabilité dans leur emploi, veut dire qu'ils ont travaillé que dans Tonic industrie, et 50% ont une carrière aussi professionnelle dans autre entreprise.

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

Figure (12) : La direction prend les décisions de distribution des rétributions et des contributions d'une manière objective.

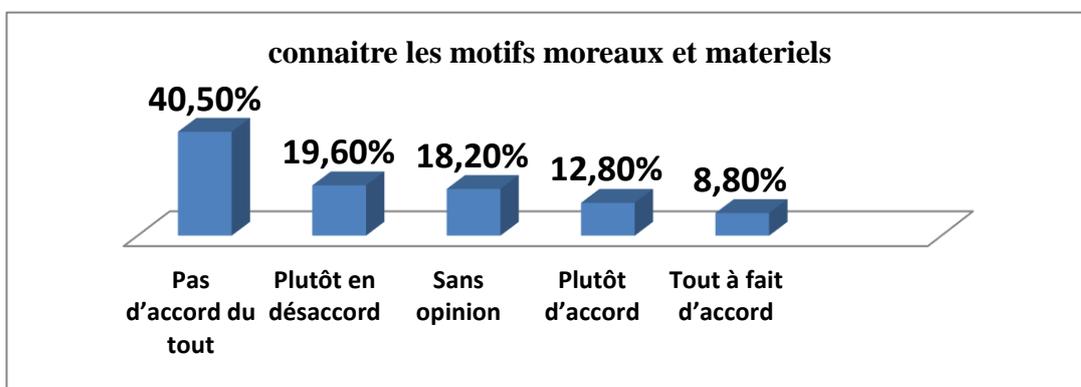


Le pourcentage de la perception de la manière de prise des décisions de distribution des rétributions et des contributions est partagé comme suit :

56.1% des employés ont répondu par (ne sont pas d'accord du tout, plutôt en désaccord), 15.5% par (sans opinion), 28.4% par (plutôt d'accord, tout à fait d'accord,).

A travers ces résultats, on peut dire que le grand pourcentage est partagé entre les employés qui ne sont pas d'accord du tout et plutôt en désaccord et 56.1%, un pourcentage considérable des employés qui n'ont pas une opinion 15.5%, cela veut dire que la majorité des employés ont une perception négative et ne sont pas satisfaits à l'égard de la manière de prise des décisions de distribution des rétributions et des contributions.

Figure (13) : La direction s'intéresse à connaître les motifs matériels et moraux des travailleurs avant la prise de décision de distribuer les contributions et les rétributions.



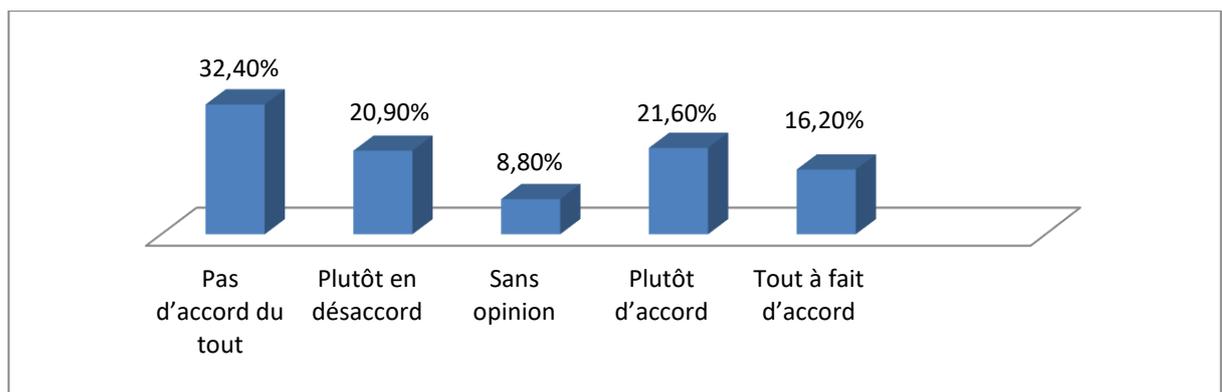
## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

Le pourcentage des employés selon leurs perceptions envers la veille de la direction à connaître leurs motifs matériels et moraux avant la prise de décision distribution des rétributions et des contributions est partagé comme suit :

60.1% ne sont pas d'accord du tout et plutôt en désaccord, 18.2% sont sans opinion, 21.6% sont plutôt d'accord et tout à fait d'accord).

Selon les résultats précédents, nous voyons que le plus grand pourcentage est partagé entre (pas d'accord du tout, plutôt en désaccord) avec 60.1%, et une partie considérable qui a un avis indifférent est de 18.2%. Donc l'interprétation principal est que les employés ne sont pas satisfaits par la direction et sa manière de connaître les motifs moraux et matériels avant de prise une décision de contribution et rétribution.

**Figure (14) : La direction collecte les informations nécessaires avant la prise de décision de distribution des contributions et des rétributions.**



Le pourcentage des employés selon leur perception envers la manière de collection des informations nécessaires avant la prise de décision de distribution des contributions et des rétributions comme suit :

53.3% ne sont pas d'accord du tout et plutôt en désaccord, 8.8% sont sans opinion, 21.6% sont plutôt d'accord et 16.2% sont tout à fait d'accord.

D'après les résultats collectés par notre questionnaire, on peut dire que les employés qui ont un avis défavorable entre pas d'accord du tout et plutôt en désaccord est de 53.3%, avec 8.8% des employés sans opinion. Donc la majorité des employés 53.3%, ne sont pas satisfaits de la manière de la direction ce qui concerne la distribution des rétributions et des contributions.

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

**Tableau (08) : La direction clarifie les décisions qui concernent la distribution des contributions et des rétributions à tous les travailleurs.**

	Fréquence	Percent %	Cumulative Percent %
Pas d'accord du tout	46	31.1%	31.1%
Plutôt en désaccord	31	20.9%	52%
Sans opinion	21	14.2%	66.2%
Plutôt d'accord	31	20.9%	87.2%
Tout à fait d'accord	19	12.8%	100.0%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100.0%</b>	

Le pourcentage des employés solen leurs perception, si la direction clarifie ses décisions avant de distribution des contributions et des rétributions est comme suit :

31.1% des employés ne sont pas d'accord du tout, 20.9 % sont plutôt en désaccord, 14.2% sont sans opinion, 20.9% sont plutôt d'accord, et le reste 12.8% sont tout à fait d'accord.

On déduit que la majorité des réponses (52%) sont partagées entre pas d'accord du tout et plutôt en désaccord, ce qui veut dire que les employés ne sont pas satisfaits par leur direction et par la manière de clarifier les décisions des rétributions et des contributions.

**Tableau (09): La direction met les informations supplémentaires à propos des contributions et des rétributions à la portée de tous les travailleurs.**

	Fréquence	Percent %	Cumulative Percent %
Pas d'accord du tout	52	35.1%	35.1%
Plutôt en désaccord	25	16.9%	52.0%
Sans opinion	22	14.9%	66.9%
Plutôt d'accord	30	20.3%	87.2%
Tout à fait d'accord	19	12.8%	100.0%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100.0%</b>	

Le pourcentage des employés solen leurs perception à l'égard de la direction, si la direction met toutes les informations supplémentaires à propos des contributions et des rétributions à la portée de tous les travailleurs est comme suit :

35.1% des employés sont pas d'accord du tout, 16.9 % sont plutôt en désaccord, 14.9% sont sans opinion, 20.3 % sont plutôt d'accord, et 12.8% sont tout à fait d'accord.

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

On remarque que 52% des employés sont partagées entre pas d'accord du tout et plutôt en désaccord, donc ils ne sont pas satisfaits par la manière de la direction mais on doit aussi prendre en considération un taux significative que 14.9% des réponses n'ont pas un avis, on peut dire que la perception de l'injustice est plus que de la justice.

**Tableau (10) : Les décisions de distribution des contributions et des rétributions sont appliquées sur tous les travailleurs concernés sans exception.**

	Fréquence	Percent %	Cumulative Percent %
<b>Pas d'accord du tout</b>	<b>62</b>	<b>41.9%</b>	<b>41.9%</b>
<b>Plutôt en désaccord</b>	<b>20</b>	<b>13.5%</b>	<b>55.4%</b>
<b>Sans opinion</b>	<b>23</b>	<b>15.5%</b>	<b>70.9%</b>
<b>Plutôt d'accord</b>	<b>24</b>	<b>16.2%</b>	<b>87.2%</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>19</b>	<b>12.8%</b>	<b>100.0%</b>
	<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	

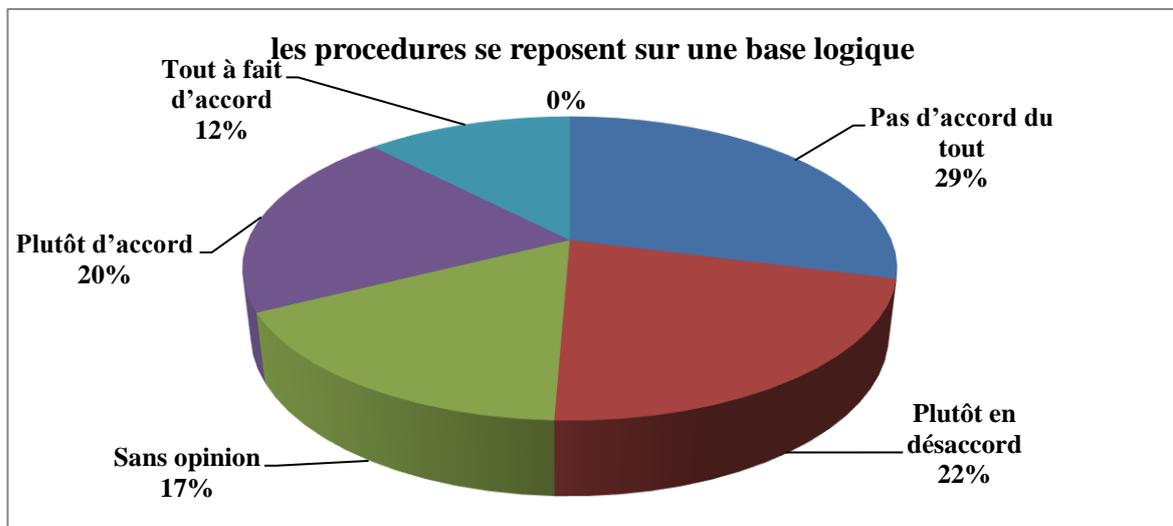
Le pourcentage des employés solen leurs perception à l'égard de la manière de l'application des décisions de distribution des contributions et des rétributions, si elles sont appliquées sur tous les travailleurs concernés sans exception est comme suit :

41.9% ne sont pas d'accord du tout, 13.5 % sont plutôt en désaccord, 15.5% sont sans opinion, 16.2 % sont plutôt d'accord, et 12.8% sont tout à fait d'accord.

D'après les résultats, nous constatons qu'il y a un pourcentage significatif de 55.4% des employés ont un avis défavorables, ce qui veut dire que les employés ne sont pas satisfaits, et que les décisions de distribution des contributions et de rétributions ne sont pas appliquées sue tous les travailleurs équitablement.

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

Figure (15) : Les procédures concernant les contributions et les rétributions se reposent sur des bases et des justifications logiques.

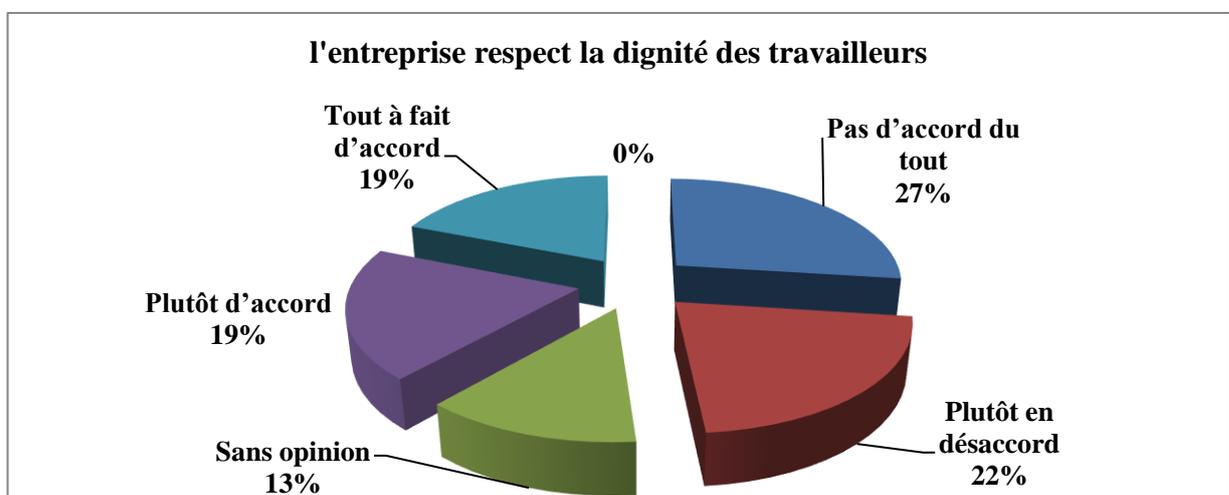


Le pourcentage de perception des employés envers les justifications des procédures qui concernent les rétributions et les contributions est partagé comme suit :

29.05% ont répondu par pas d'accord du tout, 21.6 % ont répondu par plutôt en désaccord, 16.9% sont sans opinion, 20.3 % sont plutôt d'accord, et 12.2% sont tout à fait d'accord.

De ces résultats, nous remarquons que les employés pensent que la direction ne fournit pas des justifications logiques pour les procédures des rétributions et des contributions.

Figure (16) : La direction respecte et valorise la dignité de travailleur quand elle exécute les procédures qui concernent les contributions et les rétributions.



## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

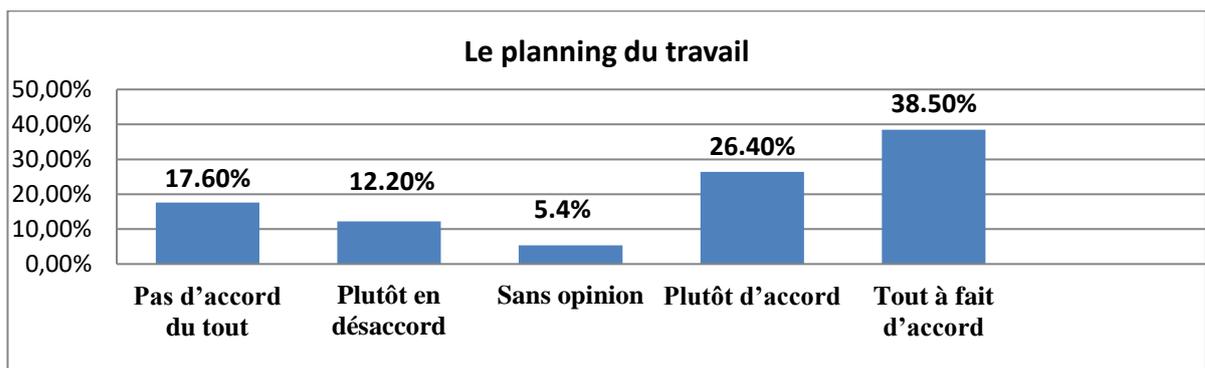
---

Le pourcentage de perception de la manière de direction comment elle respecte et valorise la dignité du travailleur quand elle exécute les procédures de distribution des contributions et les rétributions est présenté comme suit :

27% des employés ne sont pas d'accord du tout, 21.6 % d'eux sont plutôt en désaccord, 12.8% sont sans opinion, 19.6% sont plutôt d'accord, et le reste 18.9% sont tout à fait d'accord.

D'après les résultats obtenus par le questionnaire nous remarquons que l'employés ne sont pas satisfaits et ils sentent que la direction ne respecte pas leur dignité et ne valoriser pas les travailleurs quand elle met les décisions de distribution et des contributions et des rétributions

**Figure (17) : Le planning (les horaires) du travail est partagé d'une façon juste entre les travailleurs.**



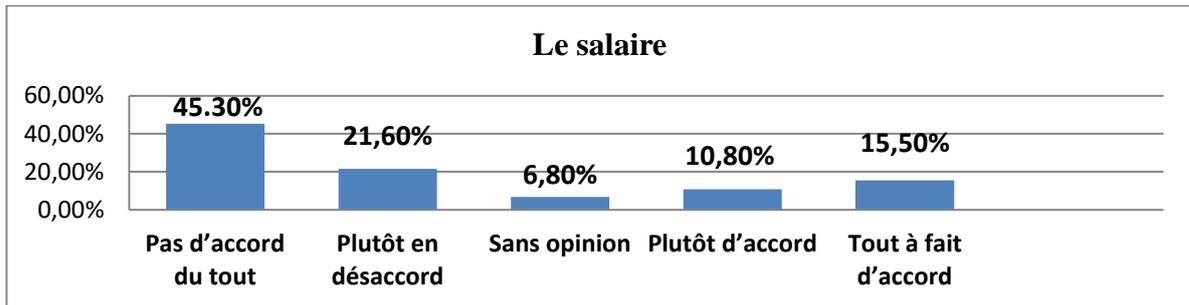
Le pourcentage des employés selon leur perception par rapport le planning (les horaires de travail) est partagé comme suit :

17.6% ne sont pas d'accord du tout, 12.2% sont plutôt en désaccord, 5.4% sont sans opinion, 65% sont plutôt d'accord et tout à fait d'accord.

De ces résultats, on peut constater que la majorité des employés sont satisfaits par leurs planning et ils ont une bonne perception de planning (64,9% entre plutôt d'accord et tout à fait d'accord).

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

Figure (18) : Le salaire que j'obtiens est juste par rapport aux efforts fournis.



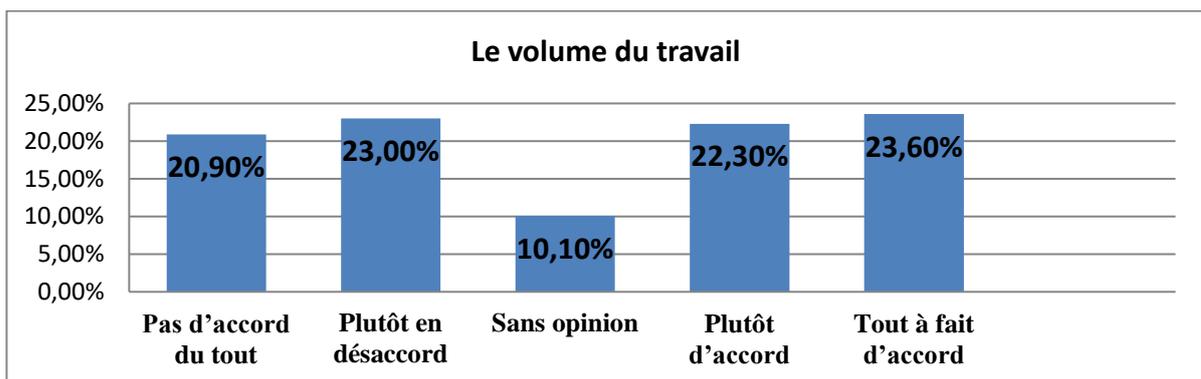
Les résultats obtenus sont comme suit :

45.3% des employés ont répondu par pas d'accord du tout, 21.6% parmi eux ont répondu par plutôt en désaccord, 6.8% sont sans opinion, 10.8% sont plutôt d'accord, et 15.5% sont tout à fait d'accord.

D'après ces résultats l'interprétation fondamentale est que la plus part des employés ont une perception négative envers la distribution des salaires par rapport au travail fourni (plus que la moitié « 66.9% » sont pas d'accord).

D'après ces résultats qu'on a obtenu par notre questionnaire l'interprétation fondamentale est que la plus part des employés ont une perception négative envers la distribution des salaires par rapport au travail fourni (plus que la moitié, 66.9% sont pas d'accord).

Figure (19) : Le volume de travail est partagé équitablement entre les travailleurs.

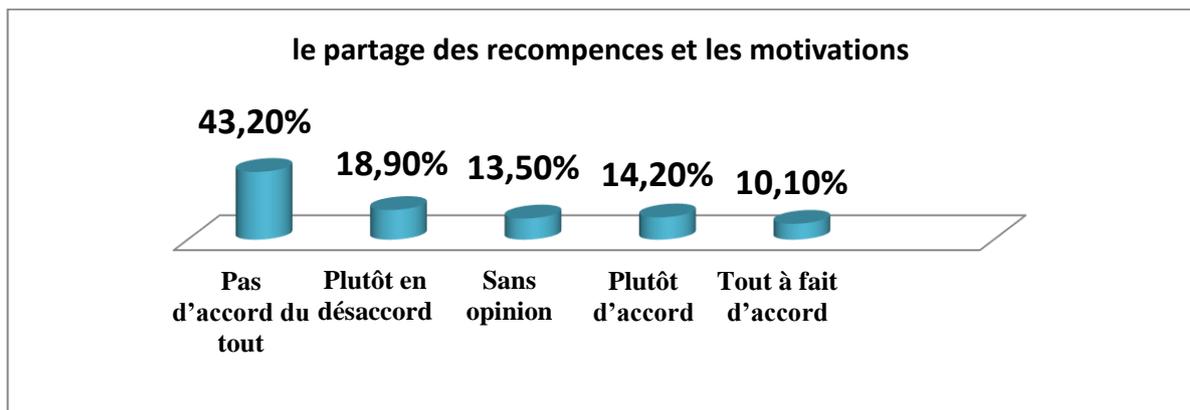


Le partage du volume de travail est perçu entre les travailleurs comme suit : 20.9% ont répondu par pas d'accord du tout, 23 % ont répondu par plutôt en désaccord, 10.1% sont sans opinion, 22.3% par plutôt d'accord, et 23.6% par tout à fait d'accord.

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

De ces résultats on peut constater que la majorité des employés sont satisfaits par leurs volumes de travail et ils ont une bonne perception à l'égard de division de volume de travail.

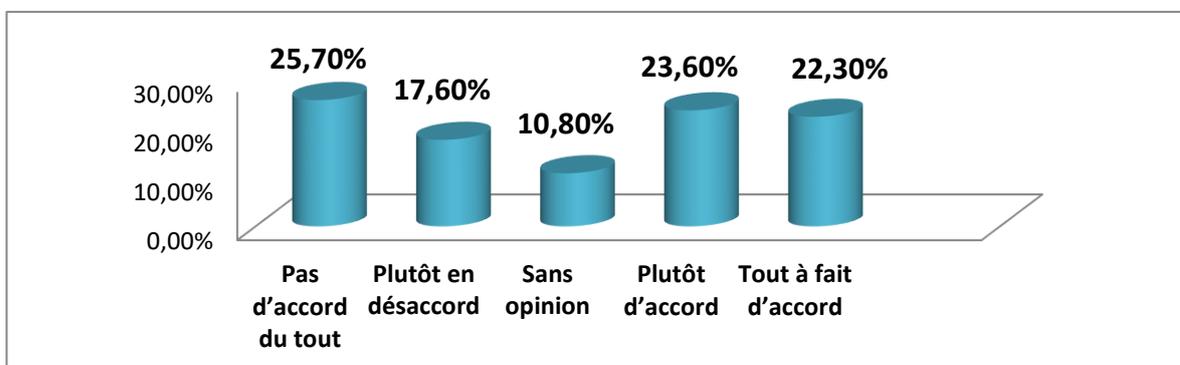
**Figure (20) : Les récompenses et les motivations sont partagées équitablement entre les travailleurs.**



Le pourcentage des employés, selon leur perception si les récompenses et les motivations sont équitablement partagés entre les travailleurs ou non, est comme suit : 43.2% des employés ne sont pas d'accord du tout, 18.9 % sont plutôt en désaccord, 13.5% sont sans opinion, 14.2% deux par plutôt d'accord, et 10.1% par tout à fait d'accord.

D'après ces résultats, l'interprétation fondamentale est que la plus part des employés ont une perception négative en ce qui concerne le partage des récompenses et les motivations (plus que la moitié 62.1% sont pas d'accord).

**Figure (21) : Je sens que mes responsabilités de travail sont équitables par rapport à mes collègues.**



## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

Le pourcentage des employés selon leur perception envers le partage des responsabilités entre les travailleurs est comme suit :

25.7% ne sont pas d'accord du tout), 17.6 % ont répondu par plutôt en désaccord, 10.8% par sans opinion, 23.6% sont plutôt d'accord, et 22.3% sont tout à fait d'accord.

On peut remarquer que les pourcentages sont presque les mêmes dans un intervalle entre 20% et 25%, et le plus grand est de 25%. Ce qui reflète une perception négative, donc les employés ne sont pas satisfaits par le système de partage des responsabilités.

### 7. Analyse de la relation entre la perception de la justice organisationnelle et les caractéristiques de l'échantillon

Les tableaux ci-dessous présentent le croisement entre les deux formes de la justice organisationnelle, et les caractéristiques des employés.

**Tableau (11) : La justice procédurale/ la justice distributive et le sexe**

	Homme		Femme	
	J.P %	J.D%	J.P%	J.D%
<b>Pas accord du tout</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>	<b>29%</b>	<b>23%</b>
<b>Plutôt en désaccord</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>
<b>Sans opinion</b>	<b>14%</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>	<b>9%</b>
<b>Plutôt d'accord</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>13%</b>	<b>22%</b>	<b>15%</b>	<b>28%</b>

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que les pourcentages sont presque les mêmes, donc on peut déduire que le sexe n'influe pas sur la perception de la justice organisationnelle des employés.

**Tableau(12) : la justice distributive et Age**

	moins de 25 ans %	de 26 à 35 ans %	De 36 à 45 ans %	plus que 36 %
<b>Pas d'accord du tout</b>	<b>32%</b>	<b>31%</b>	<b>35%</b>	<b>21%</b>
<b>Plutôt en désaccord</b>	<b>14%</b>	<b>24%</b>	<b>17%</b>	<b>11%</b>
<b>Sans opinion</b>	<b>20%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>14%</b>
<b>Plutôt d'accord</b>	<b>14%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>20%</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>36%</b>

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

D'après le tableau, on peut remarquer que l'âge n'a pas une grande influence sur la perception de justice distributive des employés.

**Tableau(13) : la justice procédurale et Age.**

	moins de 25 ans %	de 26 à 35 ans %	De 36 à 45 ans %	plus que 36%
<b>Pas d'accord du tout</b>	25%	29%	41%	22%
<b>Plutôt en désaccord</b>	18%	18%	17%	25%
<b>Sans opinion</b>	27%	15%	10%	12%
<b>Plutôt d'accord</b>	23%	28%	19%	19%
<b>Tout à fait d'accord</b>	7%	10%	13%	22%

D'après le tableau, on peut remarquer que l'âge n'a pas une grande influence sur la perception de justice procédurale des employés.

D'après les deux tableaux ci-dessus :

Nous découvrons que le degré de la perception de justice distributive ne varie pas selon l'âge. Nous retenons que les employés (jeunes ou âgés) n'ont pas la capacité plus à s'adapter avec la politique de la rémunération. Même chose pour la justice, l'âge n'influe pas sur la perception de la justice procédurale, c'est-à-dire que même les l'employés qui sont plus âgés ne montrent pas une satisfaction envers la politique de la justice procédurale

**Tableau (14) : la justice distributive et le diplôme**

	< bac %	Bac %	Ts %	Licence %	Master %	Ingénieur %	Autre %
<b>Pas d'accord du tout</b>	33%	32%	25%	25%	27%	37.5%	29%
<b>Plutôt en désaccord</b>	19.3%	26%	18%	23%	20%	12.5%	9%
<b>Sans opinion</b>	7.7%	10%	9%	17%	6%	17.5%	3%
<b>Plutôt d'accord</b>	14%	14%	29%	23%	27%	17.5%	34%
<b>Tout à fait d'accord</b>	26%	18%	19%	12%	20%	15%	25%

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

D'après les résultats, nous remarquons que les pourcentages ne sont pas réguliers avec l'augmentation du niveau de formation. Alors, le niveau de formation n'influence pas sur le degré de la perception des employés à l'égard de la justice distributive.

**Tableau (15) : la justice procédurale et le diplôme.**

	< bac %	Bac %	TS %	Licence %	Master %	Ingéniora %t	Autre %
<b>Pas d'accord du tout</b>	40%	32%	25%	25%	27%	37.5%	29%
<b>Plutôt en désaccord</b>	26%	26%	18%	22%	20%	12.5%	9%
<b>Sans opinion</b>	5%	10%	9%	17%	6%	17.5%	4%
<b>Plutôt d'accord</b>	10%	14%	29%	23%	27%	17.5%	34.5%
<b>Tout à fait d'accord</b>	19%	18%	19%	12%	20%	15%	23.5%

D'après les résultats, nous remarquons que les pourcentages ne sont pas régulières avec l'augmentation du niveau de formation, alors le niveau de formation n'influence pas sur le degré de la perception des employés à l'égard de la justice procédurale.

De ces deux tableaux, nous apercevons que le niveau de formation ne constitue pas un facteur important dans la détermination du degré de satisfaction à l'égard de la justice organisationnelle.

**Tableau (16) : la justice distributive et le niveau hiérarchique.**

	Cadre (%)	Maitrise (%)	Exécution (%)
<b>Pas d'accord du tout</b>	21%	29.6%	35%
<b>Plutôt en désaccord</b>	15%	16.8%	19%
<b>Sans opinion</b>	16%	6%	9%
<b>Plutôt d'accord</b>	29%	26%	12%
<b>Tout à fait d'accord</b>	19%	21.6%	25%

De ce tableau on peut remarquer que le pourcentage de la justice distributive varie selon le positionnement hiérarchique, on trouve que les cadres ont un sentiment d'équité

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

plus que les maitrises et les exécutions. Donc le niveau de la perception de la justice distributive est influencé par le positionnement hiérarchique.

**Tableau (17) : la justice procédurale et le niveau hiérarchique.**

	Cadre (%)	Maitrises (%)	Execution (%)
<b>Pas d'accord du tout</b>	22%	32%	37%
<b>Plutôt en désaccord</b>	15.5%	24.5%	19%
<b>Sans opinion</b>	21.5%	11%	15.6%
<b>Plutôt d'accord</b>	25%	23%	13.1%
<b>Tout à fait d'accord</b>	16%	8%	15.3%

De ce tableau, on peut voir que le pourcentage de la justice procédurale varie selon l'exposition hiérarchique : les cadres ont un sentiment d'équité plus que les maitrises et les exécutions, donc le niveau de la perception de la justice procédurale est influencé par le positionnement hiérarchique.

D'après ces deux tableaux on peut déduire que la perception de la justice procédurale et la justice distributive, est basé sur le positionnement hiérarchique, nous trouvons que les cadres sont plus satisfaits par les politiques de gestion des ressources humaines que les maitrises et les exécutions. Donc le niveau hiérarchique est un déterminant essentiel de la justice organisationnelle.

**Tableau (18) : la justice procédurale et les années d'expériences.**

	Moins de 5 ans (%)	De 6 à 10 ans (%)	Plus que 36 (%)
<b>Pas d'accord du tout</b>	33%	23.6%	38%
<b>Plutôt en désaccord</b>	18%	25%	19%
<b>Sans opinion</b>	16%	19%	11%
<b>Plutôt d'accord</b>	22.4%	24%	18%
<b>Tout à fait d'accord</b>	10.6%	8.4%	14%

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

---

D'après ce tableau, on remarque que la perception de la justice procédurale ne varie pas selon le nombre d'années d'expérience.

**Tableau (19) : la justice distributive et les années d'expériences.**

	moins de 5 ans (%)	de 6 à 10 ans (%)	plus que 36 (%)
Pas d'accord du tout	26%	25%	34%
Plutôt en désaccord	20%	26%	14.5%
Sans opinion	17%	8%	8%
Plutôt d'accord	23%	25%	16%
Tout à fait d'accord	14%	16%	27.5%

D'après ce tableau, on remarque que la perception de la justice distributive ne varie pas selon le nombre d'années d'expérience, alors la perception de la justice distributive ne dépend pas aux années d'expérience.

De ces deux tableaux, on peut dire que la perception de la justice organisationnelle est influencée par le nombre d'années d'expériences. Et que l'ancienneté ne permette pas à l'employé d'être satisfait au sein de l'entreprise TONIC INDISTRUE, cela revient peut être par la mémorisation de l'employé de toutes ses expériences négatives vécus toute au long de son parcours professionnel.

## Section 2: Test des hypothèses et discussions des résultats

### 1. Les outils utilisés pour tester les hypothèses.

Afin de tester nos hypothèses on a utilisé les méthodes suivantes :

#### 1.1. Les moyennes

Concernant la première hypothèse « **les pratique de management des ressources humaines sont favorablement perçues par les employés, car ces derniers ont un sentiment de justice organisationnelle** », nous avons opté pour tester cette hypothèse par la méthode des moyennes. Afin d'effectuer l'analyse de la perception de la justice procédurale et la justice distributive, nous avons commencé par la présentation de la

## **Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.**

---

moyenne générale de la perception de la justice procédurale et la justice distributive, afin que nous puissions savoir la perception de la justice organisationnelle des employés de l'entreprise tonic industrie.

### **1.2. L'analyse de variance ANOVA**

Elle concerne la deuxième hypothèse, « **la perception de la justice organisationnelle varie selon les caractéristiques des employés (âge, niveau hiérarchique, nombre d'années d'expériences)** », la méthode qui on a opté pour tester cette hypothèse est la méthode d'analyse la variance ANOVA.

ANOVA nous permettra, de tester l'effet de deux ou de plusieurs variables indépendantes, comme dans notre hypothèse sont (**âge, niveau hiérarchique et nombre d'années d'expériences**), sur une variables dépendent (**justice organisationnelle**), afin de présenter l'effet simple de chaque variable indépendants et leur interaction.

### **1.3. La méthode de régression linéaire**

Elle concerne la troisième hypothèse, « **Les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise permettent de renforcer le sentiment de justice organisationnelle des employés** », on a opté pour tester cette hypothèse par la méthode de régression linéaire. On utilise cette technique pour comparer deux groupes, (justice procédurale, et justice distributive), créés par une variable catégorielle, en fonction de leur moyenne.

## **2. Analyse de la perception de la justice organisationnelle par les employés de l'entreprise Tonic industrielle.**

Etant donné que les pratiques de management des ressources humaines peuvent être considérées comme des procédures de gestion, on a jugé pertinent de mesurer l'efficacité des pratiques RH par le biais de l'analyse de la perception de la justice procédurale et la justice distributive.

### **2.1. La perception de la justice procédurale à l'égard des employés**

Le tableau présent ci-dessous présente la moyenne globale de la justice procédurale ainsi que la moyenne des différents items de la justice procédurale :

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

Tableau (20) : résultat de la justice procédurale.

Justice procédurale	Libellé	Pas d'accord du tout	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	moyenne	Résultat
les décisions sont objectivement	Fréquence	47	36	23	24	18	<b>2.53</b>	Plutôt en désaccord
	%	31.8%	24.3%	15.5%	16.2%	12.2%		
Connaitre les motifs moraux et matériels	Fréquence	60	29	27	19	13	<b>2.30</b>	Plutôt en désaccord
	%	40.5%	19.6%	18.2%	12.8%	8.8%		
Collecte les informations nécessaires	Fréquence	48	31	13	32	24	<b>2.68</b>	Plutôt en désaccord
	%	32.4%	20.9%	8.8%	21.6%	16.2%		
Clarifie les décisions de rétributions	Fréquence	46	31	21	31	19	<b>2.64</b>	Plutôt en désaccord
	%	31.1%	20.9%	14.2%	20.9%	12.8%		
Met les informations supplémentaires	Fréquence	52	25	22	30	19	<b>2.59</b>	Plutôt en désaccord
	%	35.1%	16.9%	14.9%	20.3%	12.8%		
L'application des décisions a tous les travailleurs	Fréquence	62	20	23	24	19	<b>2.45</b>	Plutôt en désaccord
	%	41.9%	13.5%	15.5%	16.2%	12.8%		
Les procédures reposent sur des bases logiques	Fréquence	43	32	25	30	18	<b>2.68</b>	Plutôt en désaccord
	%	29.05%	21.6%	16.9%	20.3%	12.2%		
Respect la dignité des employés	Fréquence	40	32	19	29	28	<b>2.82</b>	Sans opinion
	%	27%	21.6%	12.8%	19.6%	18.9%		
Résultat de la justice procédurale	Fréquence	<b>398</b>	<b>236</b>	<b>173</b>	<b>219</b>	<b>158</b>	<b><u>1.64</u></b>	<b><u>Pas d'accord du tout</u></b>

D'après ce tableau, on peut remarquer que le niveau de la perception de chaque item dans la justice procédurale est selon l'ordre suivant :

En premier lieu on trouve le respect et la valorisation de la dignité des travailleurs avec un taux de 2.82%, en deuxième lieu on a deux questions qui ont une même

## **Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.**

---

importance les procédures de contribution et rétributions se reposent sur des bases logiques et la collection des informations nécessaires avant de décider de distribuer les contributions et les rétributions avec un taux de 2.68%, en troisième lieu la clarification des décisions 2.64%, ensuite l'objectivité des décisions avec un taux de 2.53%, la manière de l'application des décisions est de 2.45%, finalement un taux de 2.30% pour la manière de prendre les décisions et l'intéressement à connaître les motifs moraux et matériels.

De ces résultats, on peut remarquer que tous les items ont un même intervalle entre 2 et 2.8, on déduit donc que les employés ont une perception négative à l'égard la justice procédurale. Ainsi ils voient que l'entreprise ne respecte pas la justice procédurale, et ils sont traités d'une façon injuste, d'après la moyenne de chaque item.

Pour confirmer notre précédente remarque, nous avons calculé la moyenne global de la justice procédurale, elle est de **1.64**, cela veut dire que les employés de l'entreprise tonic industrie ne sont pas satisfaits par rapport l'application de la justice procédurale. Et ils sentent d'un sentiment de l'injustice à l'égard de cette justice.

### **2.2. La perception de la justice distributive à l'égard des employés**

Le tableau ci-dessous représente la moyenne globale de la justice procédurale ainsi que la moyenne des différents items de la justice distributive :

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

Tableau (21) : résultat de la justice distributive.

La justice distributive	Libellé	Pas d'accord du tout	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	La moyenne	Résultat
Le planning Du travail	Fréquence	26	18	8	39	57	<b>3.56</b>	Sans opinion
	%	17.6%	12.2%	5.4%	26.4%	38.5%		
Le salaire Que j'obtiens	Fréquence	67	32	10	16	23	<b>2.30</b>	Plutôt en désaccord
	%	45%	21.6%	6.8%	10.8%	15.5%		
Le volume De travail	Fréquence	31	34	15	33	35	<b>3.05</b>	Sans opinion
	%	20.9%	23%	10.1%	22.3%	23.6%		
Les récompenses Et les motivations	Fréquence	64	28	20	21	15	<b>2.29</b>	Plutôt en désaccord
	%	43.2%	18.9%	13.5%	14.2%	10.1%		
Les responsabilités	Fréquence	38	26	16	35	33	<b>2.99</b>	Sans opinion
	%	25.7%	17.6%	10.8%	23.6%	22.3%		
Résultat de la justice distributive	Fréquence	<b>228</b>	<b>136</b>	<b>69</b>	<b>144</b>	<b>163</b>	<b><u>2.83</u></b>	Sans opinion

De ce tableau qui présente les résultats par ordre de leur importance on peut remarquer que le planning, le volume et la division des responsabilités sont indifférents (sans opinion). Et le salaire et les récompenses sont mal perçus par les employés.

Donc la perception de la justice distributive dans l'entreprise TONIC INDUSTRIE est globalement indifférente (sans opinion) avec un taux de 2.83. Avec une insatisfaction à l'égard des salaires et la distribution des récompenses.

## **Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.**

---

**D'après les deux résultats de la perception de la justice procédurale, et la justice distributive, on peut réfuter l'hypothèse « les employés de l'entreprise tonic industrie ont un sentiment de justice organisationnelle », et d'accepter l'hypothèse alternative, qui dite les employés n'ont pas un sentiment de la justice organisationnelle.**

### **3. Analyse de la relation entre la perception de la justice organisationnelle et les caractéristiques des employés de l'entreprise tonic industrie.**

Dans notre étude, nous voulons savoir l'influence des caractéristiques individuelles des employés (âge, niveau hiérarchique, nombre d'années d'expérience) sur la perception de la justice organisationnelle. La question à laquelle nous allons répondre est donc :

Est-ce que la perception de la justice organisationnelle varie selon les caractéristiques des employés ?

#### **Nous allons commencer tout d'abord par la justice procédurale**

Donc nous allons tester l'hypothèse suivante :

- La perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les employés varie selon les caractéristiques des employés (âge, diplôme, niveau hiérarchique, ... etc.)

Le tableau suivant présente l'analyse ANOVA de la justice procédurale avec les variables suivants (âge, niveau hiérarchique, années d'expérience).

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

Tableau (22) : l'analyse ANOVA de la justice procédurale.

	R <sup>2</sup>	DF	Mayenne	F	SIG
<b>Age</b>					
inter groupe	16.231	31	0.542	0.707	0.868
Entre groupe	85.844	116	0.740		
totale	102.074	147			
<b>Niveau hiérarchique</b>					
inter groupe	35.445	31	1.143	2.748	<b>0.000</b>
Entre groupe	48.262	116	0.416		
totale	83.703	147			
<b>Années d'expérience</b>					
inter groupe	16.566	31	0.534	1.229	0.215
Entre groupe	50.427	116	0.435		
totale	66.933	147			

**0.000 significative au seuil de 5%**

D'après ce tableau, nous remarquons que le niveau hiérarchique est **significatif de 1%**, par contre l'âge et les années d'expérience ne sont pas significatifs (**sig > 5%**). Donc le niveau hiérarchique, est le seule déterminant qui influence sur la perception de la justice procédurale.

Ensuite le sentiment de la justice organisationnelle se constitue par justice distributive et procédurale, donc le tableau ci-dessus présenter l'analyse d'ANOVA en ce qui concerne la justice distributive.

## Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.

Tableau (23) : l'analyse ANOVA de la justice distributive

		R <sup>2</sup>	DF	Mayenne	F	SIG
<b>Age</b>						
	<b>inter groupe</b>	13.042	20	0.652	0.930	0.550
	<b>Entre groupe</b>	89.032	127	0.701		
	<b>totale</b>	102.074	147			
<b>Niveau hiérarchique</b>						
	<b>inter groupe</b>	16.197	20	0.810	1.524	<b>0.084</b>
	<b>Entre groupe</b>	67.506	127	0.532		
	<b>totale</b>	83.703	147			
<b>Années d'expérience</b>						
	<b>inter groupe</b>	11.634	20	0.582	1.334	0.169
	<b>Entre groupe</b>	55.360	127	0.436		
	<b>totale</b>	66.993	147			

### 0.084 Significative au seuil de 10%

D'après ce tableau, nous remarquons que le niveau hiérarchique est **significatif de 10%**, par contre l'âge et les années d'expérience ne sont pas significatifs (**sig > 10%**). Donc le niveau hiérarchique est le seule déterminant qui influence sur la perception de la justice procédurale.

**De ces tableaux, on remarque que le niveau hiérarchique reste le seul critère qui influence sur la perception de la justice organisationnelle, alors nous pouvons confirmer l'hypothèse nulle partiellement, donc nous pouvons confirmée l'hypothèse 02, seulement pour le niveau hiérarchique.**

#### 4. La corrélation entre la justice procédurale et la justice distributive

Afin de démontrer la relation entre la justice procédurale et la justice distributive, nous allons utiliser le teste de Pearson, il est plus adéquate dans cette relation par rapport aux autres tests, il nous permet de mesurer le degré de corrélation entre les deux variables.

Ce tableau représente la corrélation entre la justice procédurale et la justice distributive a traves de coefficient de corrélation Pearson et les résultats sont comme suit :

**Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.**

**Tableau (24) : corrélation entre justice procédurale et justice distributive.**

	Justice distributive	Justice procédurale
<b>Justice distributive</b>	<b>corrélacion 1</b>	<b>0.689**</b>
<b>Pearson</b>		.000
<b>Sig (2-tailed)</b>		148
<b>N</b>	148	
<b>Justice procédurale</b>	<b>corrélacion 0.689**</b>	<b>1</b>
<b>Pearson</b>	0.000	
<b>Sig-(2-tailed)</b>	148	148
<b>N</b>		

Sur la base des résultats de coefficient de corrélation de Pearson, qui est positif avec une valeur de **(0.689\*\*0)>(0)**, et avec une significative bilatéral de **(0.000) <(0.005)**.

On peut donc réfuter l'hypothèse nulle sur l'absence de corrélation entre les deux variables, et dire qu'il existe une corrélation significative au niveau **0.01 (bilatéral)** positive très forte entre la justice procédurale et la justice distributive.

On peut donc procéder la régression liniaire

**Tableau (25) : Régression entre la justice procédurale et la justice distributive.**

Variable explicative	Coefficient	T. student	Signification
<b>Constante</b>	<b>1.155</b>	<b>7.245</b>	<b>0.000</b>
<b>Justice procédurale</b>	<b>0.651</b>		
<b>Coefficient de détermination</b>	<b>de 0.475</b>		
<b>Coefficient de Fisher</b>	<b>132.183</b>		
<b>Signification de f(a)</b>	<b>0.000</b>		

## **Chapitre 4 : étude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie.**

---

A partir des résultats de la régression linéaire entre la justice procédurale et la justice distributive, on constate que la perception de la justice procédurale explique **(47.5%)** de la variance de la perception de justice distributive. Coefficient de Fisher est de **(132.183)** avec une marge d'erreur ( $\alpha=0.000$ ).

La force de lien est présentée par le coefficient de régression linéaire positive de **(0.651)**, le test de Student dépasse la norme de **1.96** et s'élevé à **(7.245)**, le coefficient de détermination  $R^2$  s'élève à **(0.475)**, la variance permet de donner une relation moyennement dans l'explication de la perception de la justice distributive.

**D'après les résultats présentés, nous confirmons qu'il y a une corrélation fortement positive entre la justice procédurale et la justice distributive, et la justice procédurale explique 47.5% de la justice distributive.**

# Conclusion Générale

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

Dans un contexte où les ressources humaines sont devenues une ressource stratégique pour la réalisation des objectifs des organisations actuelles, le thème de la justice organisationnelle a pris de plus en plus d'importance pour les employés et les directions car elle permet de mobiliser les employés et détermine leurs attitudes et comportement au sein de l'organisation. Le sentiment de justice organisationnelle s'obtient par des pratiques de management des ressources humaines équitables et transparentes.

L'objet de notre étude est de mettre le concept de justice organisationnelle au cœur de la fonction management des ressources humaines,

Nous pouvons résumer les principaux résultats de la partie théorique dans ce qui suit. La justice organisationnelle est la perception de l'équité des échanges entre la direction et l'ensemble des membres de l'organisation. Ces échanges peuvent être soit économiques soit sociaux, et ils prennent lieu dans l'organisation. Notre recherche nous a permis de mettre en évidence les éléments qui suivent :

- Il existe différentes formes de justice organisationnelle. La justice distributive qui s'intéresse aux perceptions des rétributions obtenus au regard des contributions et de les comparer à autrui. En d'autres termes, elle s'intéresse par la politique de rémunération. La justice procédurale est définie par l'individu en fonction de la procédure utilisée pour déterminer la valeur de ses retours. C'est-à-dire par les différentes pratiques de management des ressources humaines (le recrutement, la formation ...). Et enfin, la justice interactionnelle qui désigne la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de la mise en place des procédures : la communication des procédures entre les niveaux hiérarchiques (relation de supérieur avec les subordonnés).
- la justice organisationnelle est déterminée par un certain nombre de facteurs. Il existe deux catégories de facteurs qui sont soit individuels soit organisationnels. Les déterminants individuels dégagés par la littérature sont : l'âge, l'ancienneté, la position hiérarchique et du niveau de formation de l'individu. Les déterminants organisationnels regroupent : le climat social, les caractéristiques de la fonction occupée, la politique de rémunération, la politique d'appréciation des compétences et la politique disciplinaire. Ces déterminants reflètent les pratiques de la fonction ressources humaines de l'entreprise.

## **Conclusion générale**

---

Concernant les principaux résultats de la partie pratique. Nous avons pu constater que de façon générale, les employés de l'entreprise n'ont pas une bonne perception de la justice organisationnelle au sein de leurs entreprise. Nous avons aussi mis en évidence le fait que parmi les facteurs individuels qui influencent la perception de la justice organisationnelle, le facteur du « niveau hiérarchique » auquel appartient l'employé influence fortement sa perception de la justice organisationnelle. Pour ce qui est des facteurs organisationnels, nous avons pu déterminer l'influence moyenne de la perception de la justice des pratiques de management des ressources humaines (mesurer par la perception de la justice procédurale) sur la perception de la justice distributive.

### **Limites de la recherche**

Les principales limites de cette recherche peuvent être résumées dans ce qui suit :

- la petite taille de l'échantillon de l'enquête par sondage ce qui ne permet pas de généraliser les résultats de la recherche. De plus, notre étude s'est limitée à l'une des deux zones d'implantation de l'entreprise, et qui en compte deux zones.
- Le manque d'information sur les pratiques de management des ressources humaines, ce qui ne nous a pas permis de développer la présentation de ces derniers dans le cas pratique.
- Nous nous sommes limités à deux formes de justice organisationnelle (procédurale et distributive) sans s'intéresser à la justice interactionnelle

### **Test des hypothèses**

D'après les deux résultats de la perception de la justice procédurale et de la justice distributive, nous pouvons réfuter la première hypothèse « H1 : les employés de l'entreprise tonic industrie ont un sentiment de justice organisationnelle », et d'accepter l'hypothèse alternative, qui dit les employés n'ont pas un sentiment de la justice organisationnelle.

Ensuite, nous remarquons que le niveau hiérarchique reste le seul déterminant individuel qui influence la perception de la justice organisationnelle. Donc, nous pouvons confirmer partiellement l'hypothèse nulle ce qui fait qu'on confirme la deuxième hypothèse seulement pour le niveau hiérarchique.

## **Conclusion générale**

---

Enfin, d'après les résultats présentés, nous confirmons qu'il y a une corrélation positive fortement entre la justice procédurale et la justice distributive où la justice procédurale explique 47.5% de la justice distributive ce qui fait que la troisième hypothèse est confirmée.

### **Recommandations**

D'après notre recherche, Nous observons que les employés de l'entreprise tonic industrie n'ont pas un sentiment de justice organisationnelle, ce sentiment tient aux modalités d'application des pratiques de management des ressources humaines. Donc, si l'entreprise veut renforcer le sentiment de justice organisationnelle, elle doit améliorer les pratiques de management des ressources humaines, Notamment en ce qui concerne :

- Introduire le management des performances qui est un outil indispensable dans le renforcement du sentiment de la justice organisationnelle, car il permet de rationaliser les décisions de toutes les pratiques RH.
- le recrutement interne offre des opportunités de promotion, cela nécessite la rationalisation des critères de promotion à travers la gestion des carrières, et qui influence sur la perception de la justice procédurale.
- L'élaboration de la grille des salaires doit reposer sur des critères objectifs (compétences, performances), dans ce cas l'entreprise doit mettre en place un système d'évaluation et d'appréciation de la performance et des compétences (la justice procédurale), ces critères permettent de renforcer le sentiment de la justice distributive. Du plus Le système des distributions des primes, doit reposer sur des critères objectifs, ces dernières, renforcer la justice procédurale, afin d'influencer sur la justice distributive.
- L'entreprise doit prendre en considération, le choix des responsables opérationnels dans les décisions concernant la formation.
- Activer l'activité de gestion des carrières, créer chez employés un sentiment d'équité, à travers la rationalisation des décisions de promotion (la justice procédurale).

### **Perspectives de recherche**

En effectuant cette recherche, nous nous sommes rendu compte de la richesse des problématiques qui peuvent être traité dans le cadre de la thématique du management des ressources humaines, notamment lorsque cette dernière s'intéresse au thème de la justice

## Conclusion générale

---

organisationnelle. Nous proposons donc les axes de recherche suivants pour constituer des thèmes pour des recherches futures

- Analyse de l'interaction entre les différentes formes de justice organisationnelle
- L'influence du sentiment de justice organisationnelle sur la performance des employés
- La relation entre le sentiment de justice organisationnelle et l'engagement organisationnelle des employés.

# Bibliographie

### La bibliographie

#### Ouvrages

- Autissier.D, Simonin B. « mesurer la performance des ressources humaines », Edition d'organisation, 2009
- DONNADIEU. G, « du salaire à la rétribution », 3eme édition, liaisons, Paris, 1997,
- El Akermi A, Geurrero S et Neveu J, «Comportement organisationnelle volume 2, justice organisationnelle : enjeux et carrière et puisement professionnelle », 1<sup>ère</sup> édition De Boek université, 2006
- Gavand A .Préface de peretti J –M, « recrutement les meilleures pratiques», Edition d'organisation 2005
- Eric C. Etienne M. Mazouli K. Valerie N, « gestion des ressources humaines », Pearson Education France, 2008
- Genevieve. K, « Ressources humaines nouvelle pratique selon l'ISO 9001 », Edition Afnor, 2003
- Imbert. J, « les tableaux de bord RH », Edition d'organisation, 2007
- Jean marie Peretti, « les ressource humaines » Ed Vuibert 8eme édition, 2004
- Josée Tessier. M « guide pratique de management des ressources humaines », édition TECHNOCompétences, 2014
- Jues J.P, « Gestion des ressources humaines principes et points-clés », Ellipses Edition marketing S.A, 2002
- Le chasseur D. faine parent, « guide pratique gestion des ressources humaine », CSMO, 2014
- Lévy-Leboyer. C, «la motivation au travail: modèles et stratégies», 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, 2006
- Peretti J.N, « gestion des ressources humaines » 19 édition Vuibert,2013
- Peretti J.N, « les clés de l'équité dans l'entreprise » ED d'organisation, 2004
- Sylvie .St, Michel A, Victor H, Andre P. « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition Gaétan Morin éditeur ,2004
- Tessier M.J, Turcotte R, « Guide de gestion des ressources humaine », TECHNOCompétences, 2013

## Bibliographie

---

- Williamson .CH, Colvin G et McDonald .A, «Gestion des ressources humaines», Edition Tearfund, 2008

### Revue et articles

- Bies, R.J., & Moag, J.S. «Interactional justice: Communication criteria for fairness». In B.Sheppard. Ed: Research on Negotiation in Organizations, vol.1, Greenwich, CT: JAI Press, 1986
- Adams, J.S. «Inequity in social exchange». Ed: In L. Berkowitz, Advances in Experimental Social Psychology Vol. 2, 1965, p. 267-299. New York: Academic Press
- Beugré C D «Managing Fairness in organizations ». Westport, CT: Quorum Books, 1998
- BS Georgopoulos, AS Tannenbaum, «A study of organisational effectiveness», American Sociological Review, 1957
- Budd, J. W. «Employment with a human face: Balancing efficiency, equity, and voice», Ithaca, 2004. NY: ILR Press
- christine schmeltz oscaby, « Guide pratique pour l'élaboration de la fiche de poste »,
- Claire.G, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Volume 3, N° 2, juin 2000,
- Cropanzano R, Goldman B, Folger R. «Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness». Journal of Organizational Behavior, 2003
- Dailey R.C. et Delaney J.K., «Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover», Human Relations, vol. 45, 1992,
- Ensher, E., Grant-Vallone E. Donaldson S. «Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and grievances». Human Resource Development Quarterly, vol. 12, n° 1, 2001.
- Folger R, Cropanzano R. «Fairness theory: Justice as accountability». In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.). Advances in organizational justice, 2001, p89–118. Stanford, CA: Stanford University Press
- Folger, R. Konovsky, M. A. «Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions », Academy of Management Journal, Vol. 1989
- Foulke, W.D. «Fighting the spoilsmen», 1974. New York: Arno Press

## Bibliographie

---

- GREENBERG.J, ROBERGE M.E, Violet T. et ROUSSEAU.D « La justice des arrangements idiosyncrasiques au travail : quelle justice à l'ère de l'individualisation ? »
- Jacquet.S, « Le management de la performance, des concepts aux outils », 2011
- Lansberg I. « Hierarchy as a mediator of fairness: A contingency approach to distributive justice in organizations », *Journal of Applied Psychology*, vol. 14, 1984
- Laroche P. et Schmidt G. «Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés-dirigeants en France », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 51 Janv-Mars, 2004,
- Leventhal G.S, Karuza, J, Fry, W.R, «Beyond Fairness: A theory of allocation preferences». Ed: In G. Mikula *Justice and Social Interaction*. 1980. New-York: Springer-Verlag
- Leventhal, G.S. «The distribution of rewards and resources in groups and organizations». In L. Berkowitz & E. Walster, Ed: *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press .vol.9,
- MEYER, John P. Ann SMITH. «HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 2000
- Michel Denjean, « la motivation CEDIP », décembre 2006,
- Michel Ferrary, « Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques », collection management Sup, Dunod, 2014,
- Scascighini .M, « Le management par objectif : ses mécanismes, ses avantages, ses limites »,
- SCHAPPE, Stephen P. « Bridging the Gap between Procedural Knowledge and Positive Employee Attitudes ». *Group and Organization Management*, 1996
- Spence J.R, Keeping L.M. «The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy-capturing approach», *Journal of Organizational Behavior*, vol 31, 2010
- Thibaut, J., & Walker, L. « Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975
- Thibaut, J., Walker, L. « Procedural justice: A psychological analysis ». Hillsdale, NJ: Erlbaum. (1975)

## Bibliographie

---

- Tyler T. R, Blader, S. L. « Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement». Philadelphia, Pennsylvania: Psychology Pres, 2000
- Tyler T.R., Smith H.J « Social justice and social movements». In D.T Gilbert & S.T. Fiske (Eds.). Handbook of social psychology, 4th ed., vol. 2, New York: McGraw-Hill, (1998)
- Van den Bos K. Lind E. A. «Uncertainty management by means of fairness judgments». In M. P. Zanna (Ed.), Vol. 34, 2002, Boston: Elsevier
- Van den Bos, K., Vermunt, R, & Wilke, H. A. M. «Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first, than on what comes next». Journal of Personality and Social Psychology, 72, 1997,

### **Thèse:**

- Cyprien Delaporte, « les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste ». 2016,

# Annexes

Annexe 01

**Questionnaire**

---

Dans le cadre de notre étude pour la réalisation de notre mémoire de fin étude, nous menons cette enquête afin de recueillir votre avis à travers ce questionnaire.

Nous vous garantissons l'**anonymat** et la **confidentialité** de vos réponses.

Merci de nous consacrer une partie de votre temps, vos réponses nous sont précieuses.

---

**Information générale :**

1- Sexe : Homme  Femme

2- Age : moins de 25 ans  de 26 à 35 ans

De 36 à 45 ans  plus de 45 ans

3- Diplôme : > BAC  BAC  TS  Licence  Ingénieur

Master  autre  .....

4- Niveau hiérarchique : cadre  maîtrise  exécution

5- Nombre d'années d'expérience : moins de 5 ans  de 6 à 10ans

Plus de 11

6- Est-ce que vous avez déjà occupé un poste dans une autre entreprise ?

Oui

Non

## Annexe

---

N°	Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec les énoncés suivants en cochant les cases qui convient.					
		Pas d'accord du tout	Plutôt en désaccord	Sans opinion	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	Le planning (les horaires) du travail est partagé d'une façon juste entre les travailleurs					
2	Le salaire que j'obtiens est juste par rapport aux efforts fournis					
3	Le volume de travail est partagé équitablement entre les travailleurs					
4	Les récompenses et les motivations sont partagées équitablement entre les travailleurs					
5	Je sens que mes responsabilités de travail sont équitables par rapport à mes collègues					
6	La direction prend les décisions de distribution des rétributions et des contributions d'une manière objective					
7	La direction s'intéresse à connaître les motifs matériels et moraux des travailleurs avant la prise de décision de distribuer les contributions et les rétributions					
8	La direction collecte les informations nécessaires avant la prise de décision de distribution des contributions et des rétributions					
9	La direction clarifie les décisions qui concernent la distribution des contributions et des rétributions à tous les travailleurs					
10	La direction met les informations supplémentaires à propos des contributions et des rétributions à la portée de tous les travailleurs					
11	Les décisions de distribution des contributions et des rétributions sont appliquées sur tous les travailleurs concernés sans exception					
12	Les procédures concernant les contributions et les rétributions se reposent sur des bases et des justifications logiques					
13	La direction respecte et valorise la dignité de travailleur quand elle exécute les procédures qui concernent les contributions et les rétributions					

## استبيان

في إطار دراستنا من أجل إتمام مذكرة التخرج. نحن نقوم بإجراء هذا التحقيق لجمع رأيك من خلال هذا الاستبيان

نحن نضمن عدم الكشف عن هويته وسرية إجاباتك

شكرا لك على قضاء بعض وقتك، إجاباتك ثمينة بالنسبة لنا

### معلومات عامة:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 25 سنة  من 26 الى 35 سنة  من 36 الى 45 سنة  أكثر من 45 سنة
- 3- الشهادة: > بكالوريا  بكالوريا  تقني سامي  ليسانس   
مهندس  ماستر  أخرى  .....
- 4- المستوى الهرمي: إطار   تنفيذ
- 5- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6 الى 10 سنوات   
 أكثر من 11 سنة
- 6- هل سبق وأن شغلتم منصبا في مؤسسة أخرى؟  
 نعم  لا

يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية من خلال تحديد المربعات المناسبة.

موافق تماما	موافق الى حد ما	بدون رأي	غير موافق إلى حد ما	غير موافق اطلاقا	
					1- جدول ساعات العمل مقسم بطريقة عادلة بين العمال
					2- الأجر الذي أتقاضاه موافق مع الجهد الذي أبدله
					3- حجم العمل مقسم بطريقة عادلة بين العمال
					4- التحفيز والتعويضات (المكافآت) تعطى بطريقة موضوعية بين العمال
					5- مسؤولياتي في العمل نفسها مسؤولية الذين هم في نفس رتبتي المهنية؟
					6- تتخذ الإدارة القرارات التي تشمل اسناد المهام وتقسيم الأجر بطريقة موضوعية
					7- تهتم الإدارة بمعرفة الحالات المادية والمعنوية للعمال قبل اتخاذ اسناد المهام وتوزيع الأجر
					8- تقوم الإدارة بجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ قرار اسناد المهام وتوزيع الأجر
					9- تقوم الإدارة بتوضيح القرارات المتعلقة بتوزيع المهام والأجر
					10- توفر الإدارة معلومات إضافية بخصوص توزيع المهام والأجر لجميع العمال
					11- تطبق القرارات المتعلقة بتوزيع المهام والأجر على جميع العمال دون استثناء
					12- تستند الإجراءات المتعلقة بتوزيع المهام والأجر إلى أسس منطقية ومبررات
					13- تحترم الإدارة وتقدر كرامة العامل عند تنفيذ الإجراءات المتعلقة بتوزيع المهام والأجر

# Table des matières

---

Dédicace	
Remerciements	
Sommaire.....	I
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Liste des annexes.....	V
Résumé.....	VI
Introduction générale.....	a-d
<b>Chapitre 1 : Management des ressources humaine</b> .....	5
Introduction .....	5
<b>Section 1 : le management des performances et la fonction management Des ressources humaines</b> .....	6
1. Le management des performances .....	6
1.1 Définition du management des performances .....	6
1.2 Les modèles de la performance .....	7
1.3 La direction par objectifs (DPO).....	8
1.3.1 Les avantages de la direction par objectif (DPO).....	8
1.4 L'intérêt du management des performances .....	9
1.5 Les étapes essentielles du processus de management des performances .....	9
1.5.1 La détermination d'objectifs clairs et acceptés .....	10
1.5.2 L'appréciation et l'évaluation de la performance par rapport aux objectifs .....	11
1.5.3 La fourniture d'un retour d'information sur la performance .....	11
1.5.4 La planification, l'établissement d'un ordre de priorité et l'établissement d'un consensus la voie en avant .....	11
2. La fonction management des ressources humaines .....	12
2.1 Définition du management des ressources humaines .....	12
2.2 Les objectifs du management des ressources humaines .....	13
2.3 L'importance du management des ressources humaines .....	13
2.4 Les caractéristiques de la fonction des ressources humaines .....	14
2.5 Les missions de la fonction des ressources humaines .....	16
2.5.1 Les clients internes .....	16
2.5.1.1 Les attentes des salariés .....	16
2.5.1.2 Les attentes de l'encadrement .....	18

## Table des matières

---

2.5.1.3 Les attentes des partenaires sociaux .....	18
2.5.1.4 Les attentes de la direction générale .....	19
<b>Section 2 : les principales pratiques de management des ressources humaines .....</b>	<b>19</b>
1. Le recrutement .....	20
1.1 La définition .....	20
1.2 L'importance du recrutement .....	20
1.3 Les objectifs du recrutement .....	21
1.4. Processus de recrutement .....	21
1.4.1 L'identification des besoins .....	21
1.4.2 La détermination du profil du candidat .....	22
1.4.3 La recherche des candidatures .....	22
1.4.4 La sélection .....	22
1.4.5 L'intégration du candidat retenu .....	23
2. La rémunération .....	23
2.1 La définition de la rémunération .....	23
2.2. Les objectifs de la rémunération .....	24
2.2.1. Les objectifs sociaux .....	24
2.2.2. Les objectifs économiques .....	24
2.3. Les règles d'un bon salaire .....	25
2.4. Les composantes de la rémunération .....	25
3. La formation .....	27
3.1. Définition .....	27
3.2. Les objectifs de la formation .....	28
3.3. Le processus de formation .....	28
3.3.1. Identification des besoins en formation .....	29
3.3.2. Les arbitrages et le plan de formation .....	29
3.3.3. Evaluation et suivi de la formation .....	30
4. La gestion des carrières .....	30
4.1. Définition de la carrière .....	30
4.2. Définition de la gestion des carrières .....	30
4.3. Les ancrs de carrière .....	31
4.4. L'importance de la gestion des carrières .....	31
4.5. L'évolution de carrière .....	32

## Table des matières

---

4.5.1. La mobilité verticale .....	32
4.5.2. La mobilité horizontale .....	32
4.5.2. La mobilité horizontale .....	32
Conclusion .....	33
<b>Chapitre 2 : cadre conceptuel de la justice organisationnelle</b> .....	<b>35</b>
Introduction .....	35
<b>Section 1 : le concept de justice organisationnelle au sein des entreprises</b> .....	<b>36</b>
1. définition de la justice organisationnelle .....	36
2. Les modèles des antécédents de justice organisationnelle .....	38
2.1. Le modèle instrumental, centré sur le groupe et déontique .....	38
2.2. La théorie des cognitions référents et la théorie de justice .....	39
2.3. Les théories de management de l'incertitude et de l'heuristique de justice .....	40
3. Les différentes formes de justice organisationnelle .....	42
3.1. La justice distributive .....	42
3.2. La justice procédurale .....	46
3.3. La justice interactionnelle .....	47
4. L'influence réciproque des différentes formes de justice organisationnelle .....	49
<b>Section 2 : Les déterminants de la justice organisationnelle</b> .....	<b>51</b>
1. Les facteurs déterminants de la justice organisationnelle .....	51
1.1. Les déterminants individuels .....	51
1.2. Les déterminants organisationnels .....	52
2. la relation entre le management des RH et le sentiment de justice organisationnelle .....	56
2.1. La justice et la standardisation des pratiques de GRH .....	56
2.2. La justice : un médiateur de la relation entre les pratiques et l'engagement .....	57
2.3. Les pratiques en GRH face aux attentes de justice organisationnelle .....	59
3. les conséquences de la justice organisationnelle .....	59
3.1. Attitudes et comportements au travail .....	60
3.2. L'évaluation des performances .....	60
3.3. Changement organisationnelle .....	62
Conclusion .....	63
<b>Chapitre 3 : Diagnostic des pratiques RH de l'entreprise Tonic industrie</b> .....	<b>65</b>
Introduction .....	65
<b>Section 01 : présentation du cadre organisationnelle de l'étude</b> .....	<b>66</b>

## Table des matières

---

1. Historique de l'entreprise .....	66
2. Présentation de l'entreprise .....	67
2.1. Les Domaines de compétence .....	67
3. Organisation de l'entreprise .....	69
3.1. L'organigramme du Tonic industrie .....	69
4. La mission des différentes unités du Tonic emballage .....	70
4.1. Unité Récupération .....	70
4.2. Unité Alvéoles .....	70
4.3. Unité Fabrication papier d'emballage .....	70
4.4. Unité Ouate .....	70
4.5. Unité Mandrins .....	70
4.6. Unité carton ondulé .....	71
4.7. Unité imprimerie (KBA) .....	71
4.8. Unité Sacherie .....	71
4.9. Unité transformation ouate .....	71
4.9.1. Unité Gobelets .....	71
4.9.2. Unité Pots .....	71
4.9.3. Unité Complexage .....	71
4.10. Unité Hélio / Flexographie .....	72
4.11. Unité Impression Numérique .....	72
4.12. Unité Transport et manutention .....	72
5. L'organigramme de la Direction de Ressources Humaines .....	73
6. Missions de la direction des Ressources Humaines du Tonic industrie .....	74
<b>Section 2 : diagnostic de la fonction ressources humaines</b> .....	<b>75</b>
1. Les activités majeures de département RH a tonic industrie .....	75
1.1. Le recrutement .....	75
1.2. Rémunération .....	77
1.2.1. Objectif principal de la rémunération .....	77
1.2.2. Principe de récompense et mérite .....	78
1.2.3. Les critères de récompense et de mérite .....	78
1.2.4. Les principales composantes d'un salaire .....	78
1.3. La Formation .....	80
1.3.1. Les objectifs de la Formation .....	80

## Table des matières

---

1.3.2 Les responsables de la formation .....	80
1.3.3. Les conditions de la formation .....	81
1.3.4. Le processus de formation au sein de Tonic Industrie .....	81
1.3.4.1. Détermination des besoins de formation .....	81
1.3.4.2. Expression des besoins de formation .....	81
1.3.4.3. Analyse des besoins de Formation .....	82
1.3.5. Les types de formations à tonic industrie .....	82
1.4. La Gestion des carrières chez tonic industrie .....	82
2. Diagnostic des pratiques du management des ressources humaines au Niveau de l'entreprise Tonic Industrie .....	83
2.1. Le recrutement .....	83
2.2. Le recrutement .....	83
2.3. La formation .....	84
2.4. Gestion des carrières.....	85
Conclusion .....	85
<b>Chapitre04 : Etude pratique sur le sentiment de la justice organisationnelle Des employés au sein de l'entreprise Tonic industrie .....</b>	<b>87</b>
<b>Section01 : Analyse des résultats de l'enquête par voie de questionnaire .....</b>	<b>88</b>
1- Le cadre méthodologique de la recherche .....	88
2- Elaboration du questionnaire .....	88
3- Distribution du questionnaire .....	88
4- Démarche suivie et choix de l'échantillon .....	89
5- Description des caractéristiques de l'échantillon .....	89
6. Analyse des résultats du questionnaire .....	89
7. analyse de la relation entre la justice organisationnelle et les déterminants individuels .....	101
<b>Section02: teste d'hypothèse et discussions des résultats .....</b>	<b>105</b>
1 Les outils utilisés pour tester les hypothèses .....	105
1.1 Les moyennes .....	105
1.2 L'analyse de variance ANOVA .....	106
1.3 La méthode de régression linière .....	106
2. Analyse de la perception de la justice organisationnelle par les employés de l'entreprise Tonic industrielle .....	106

## Table des matières

---

2.1 La perception de la justice procédurale à l'égard des employés .....	106
2.2 La perception de la justice distributive à l'égard des employés.....	108
3. Analyse de la relation entre la perception de la justice organisationnelle et Les caractéristiques des employés de l'entreprise tonic industrie .....	110
4. La corrélation entre la justice procédurale et la justice distributive .....	112
Conclusion générale .....	116
Bibliographie	
Annexe	