

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

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES
ENTREPRISES**

THEME :

**L'IMPACT DES PRATIQUES DE GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE
GLOBALE DE L'ENTREPRISE**

ETUDE DE CAS : NUMILOG FILIALE DE CEVITAL

Elaboré par :

Sabrina DEGUI

Encadreur :

Dr. Lamia AZOUAOU

Lieu de stage : Plateforme Logistique Bouira

Période de stage : de 11 mars au 16mai 2018

2017/2018

2017/2018

Dédicace

Je dédie ce travail avec grand amour :

A ma très chère mère affable, honorable, aimable qui représente pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

A mon cher frère Djilali mon fidèle compagnon dans les moments les plus délicats de cette vie mystérieuse.

A mes chères sœurs Anissa et Ouahiba et leurs maris Salim et Youcef sans oublié mon cher petit frère Zizou pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral.

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.

A tous mes amis, en témoignage de l'amitié qui nous uni et des souvenirs de tous les moments que nous avons passé ensemble.

A tous les gens qui ont participé à ce travail et m'ont soutenu de prêt ou de loin.

Sabrina

Remerciement :

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je tiens tout d'abord à remercier mon encadreur Mme. AZOUAOU Lamia, pour m'avoir orientée et conseillée tout au long de mon travail.

Je voudrais adresser toute ma gratitude au responsable des ressources humaines, M. ACHIT Mougari, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je suis également reconnaissante envers toute l'équipe NUMILOG, en particulier, M. DAHMANI Karim ; Mlle. MEBARKI Zohra ; Addel et Assia pour leur patience et disponibilité.

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

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

Sommaire :

Sommaire :

Introduction générale.....	A
Chapitre I : La gestion des ressources humaines.	
Fondement et Pratiques	1
Section1 : la gestion des ressources humaines.....	3
Section2 : les pratiques de la GRH	10
Chapitre II : Analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise	26
Section1 : la performance de l'entreprise.....	28
Section2 : nature de lien entre GRH et performance de l'entreprise	37
Chapitre III : L'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale(Cas NUMILOG filiale de CEVITAL).....	51
Section1 : présentation de l'entreprise NUMILOG et méthodologie de l'étude.....	53
Section2 : présentation et analyse des résultats	60
Conclusion générale	94

Bibliographie

Annexes

Liste des abréviations :

Abréviation	Désignation
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
GRI	La Global Reporting Initiative
PL	plateforme logistique
CLR	Centres logistiques Régionaux
SPA	Société par actions
CDG	Contrôle de gestion
SI	Système d'information
RH	Ressources humaines
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
DOP	Directeur opérationnel
R ADM	Responsable Administratif
TR	Transport
LOG	Logistique
ALOG	Agent logistique

Liste des tableaux :

N°	Code	Titre	Page
1	3.1	Répartition selon le sexe	60
2	3.2	Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	60
3	3.3	Répartition selon l'activité	62
4	3.4	Usage des tests écrits structurés de sélection	64
5	3.5	utilisation de programmes spécifiques de formation selon la catégorie socioprofessionnelle et l'activité	66
6	3.6	Informers les employés de tous les événements stratégiques	70
7	3.7	Evaluation périodique du rendement sur la base d'objectifs mesurables	72
8	3.8	La satisfaction du personnel	81
9	3.9	Extrait de la matrice de corrélation entre les différentes variables étudiées	85

Liste des figures :

N°	Code	Titre	Page
1	1.1	Modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines	9
2	1.2	Processus de recrutement	11
3	1.3	Les différents types de mobilité	19
4	2.1	Le modèle de la performance (modèle de Gilbert 1980)	29
5	2.2	La performance globale selon Reynaud, 2003	31
6	2.3	Mesure des performances sociale, environnementale et globale	32
7	2.4	Tableau de bord prospectif	33
8	2.5	Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste.	37
9	2.6	Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche de la contingence	41
10	2.7	Impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche configurationnelle	43
11	3.1	Répartition selon le sexe	60
12	3.2	Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	60
13	3.3	Répartition selon l'ancienneté	61
14	3.4	Répartition selon l'âge	61
15	3.5	Répartition selon l'activité	62
16	3.6	Répartition selon niveau d'instruction	62
17	3.7	Le recours au recrutement externe	63
18	3.8	Le recours à l'emploi intérimaire et embauche en CDD	64
19	3.9	Usage des tests écrits structurés de sélection	64
20	3.10	Usage d'entrevues structurées de sélection	65
21	3.11	Utilisation de programmes généraux de formation	67
22	3.12	Implication des employés dans des équipes de travail	67
23	3.13	La polyvalence au sein de NUMILOG	68
24	3.14	Application de nouvelles méthodes de travail proposées par les employés	69
25	3.15	Sécurité d'emploi	69
26	3.16	Informers les employés de tous les événements stratégiques	70
27	3.17	Le partage des informations financières	71
28	3.18	Partage des informations pertinentes au bon moment par la hiérarchie	71
29	3.19	Evaluation périodique du rendement sur la base d'objectifs mesurables	72

30	3.20	Evaluation périodique du rendement sur la base de comportements observables	73
-----------	-------------	---	-----------

Résumé :

Aujourd'hui, la plupart des organisations œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, par une demande plus en plus personnalisée et par une concurrence intense en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives. Ces nombreux défis poussent les entreprises à conserver les talents et en attirer de nouveaux. Pour s'y faire, elles doivent s'appuyer sur des pratiques de gestion des ressources humaines performantes et différenciées, vu que la GRH est devenue ces dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à l'entreprise.

A travers le stage que nous avons effectué au sein de la Plateforme Logistique Bouira de l'entreprise NUMILOG spécialisée dans le Transport et Logistique, nous avons essayé d'analyser les pratiques de GRH de l'entreprise et son impact sur la performance globale. Autrement dit, déterminer l'impact des pratiques RH sur la performance économiques et sociale de l'entreprise.

Notre étude empirique a montré la nécessité de donner une grande importance à l'alignement des pratiques de GRH pour toute entreprise essentiellement celles désireuses d'être performante tant au niveau économique que sociale en particulier et au niveau globale en général.

Mots clés: Gestion des ressources humaines, performance globale, impact, pratiques de GRH, avantage concurrentiel.

Abstract :

Today, most organizations operate in an environment characterized by the globalization of the economy, a more personalized demand, and intense competition for new productive capabilities and distinctive skills. These numerous challenges drive companies to retain talent and attract new ones. To do this, they must rely on effective and differentiated human resources management practices. Given that, HRM has become in recent years a strategic activity creating a competitive advantage essential to the company.

Through the internship that we carried out within the Bouira Logistics Platform of the company NUMILOG specialized in Transport and Logistics, we tried to analyze the HRM practices of the company and its impact on the overall performance. In other words,

determining the impact of HR practices on the economic and social performance of the company.

Our empirical study has shown the need to give great importance to the alignment of HRM practices for any business, especially those wishing to be efficient both economically and socially in particular and globally in general.

Key words: human resources management, overall performance, impact, HRM practices, competitive advantage.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

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

Aujourd'hui, le facteur humain constitue la principale ressource ou la richesse² qui préoccupe les spécialistes des organisations. En effet, *La gestion des ressources humaines ne consiste plus à considérer cette ressource comme un coût qui doit d'être rentabilisée mais comme une richesse qui pourrait être à l'origine de l'échec ou de la réussite de toute organisation, voire de toute une nation.*³ Le travailleur n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans notre entreprise.

L'importance que l'entreprise souhaite accorder à la GRH n'est plus une idée très neuve, mais sa réalité décelable dans le développement de ses pratiques qui semble récente. Et qui ont une influence sur la performance des entreprises. Pour Jean Marie Peretti, (2012), il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

Contexte et objectifs de la recherche :

La gestion des ressources humaines repose sur l'ensemble des activités notamment le recrutement, la formation, la rémunération, la communication et l'organisation du travail qui ont un impact positif sur la performance de l'entreprise selon l'approche universaliste.

Dans la présente étude, nous cherchons à vérifier le modèle proposé par la perspective universaliste en identifiant les impacts de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise NUMILOG non pas en fonction de la seule présence de ces pratiques mais plutôt en fonction du niveau d'implantation de ces pratiques. En s'appuiera sur les pratiques dites 'innovatrices' répertoriées par diverses études américaines et canadiennes (Betcherman, Leckie et Verma, 1994 ; Betcherman, McMullen,

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

² Selon terme emprunté au professeur algérien O.Aktouf, professeur à HEC de Montréal (Canada).

³ Selon terme emprunté au professeur algérien R.KECHAD, professeur à ESC Kolea (Algérie).

Introduction générale

Leckie et Caron, 1994 ; Conference Board du Canada, 1988-1998, Dyer et Kochan, 1995 ; Levine, 1995 ; Pfeffer et Veiga, 1999) qui sont d'ordre de sept : le recrutement (sélection), la formation, l'organisation du travail, sécurité d'emploi, la communication, l'évaluation du rendement et la rémunération incitative.

Pertinence de la recherche

a) pertinence scientifique :

Ce thème va dans le but d'améliorer des connaissances concernant la gestion efficace des ressources humaines (GRH) par l'application adéquate des pratiques permettant à l'entreprise d'être plus performante dans son environnement concurrentiel, notamment dans le secteur de la logistique qu'il a du potentiel en Algérie. Etant donné le manque remarqué des articles et des revues spécialisés, notamment d'ouvrages et études algériennes qui traitent du sujet.

b) Pertinence managériale :

Notre étude consiste en un thème qui est la préoccupation actuelle des responsables et des chefs d'entreprises dans le management des ressources humaines. En l'occurrence, la démonstration de l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance globale qui est un amalgame de la performance économique, sociale et environnementale, et l'augmentation de l'attention vis-à-vis de l'élément humain, qui est toujours le principale moteur de l'activité d'une organisation.

Le manager aura entre ses mains les meilleures pratiques (Best Practices) de GRH, ce qui lui facilitera la gestion et l'optimisation de ces ressources pour assurer la performance.

La problématique :

A travers cette recherche, nous avons pour objectif d'étudier la nature de la relation qui existe entre les pratiques de la GRH et la performance de l'entreprise.

Dans ce contexte, la problématique de notre recherche réside dans la question suivante :

« Les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) ont-elles un impact sur la performance globale de NUMILOG ? »

Afin de mieux répondre à cette problématique, nous essaierons tout au long de cette étude de répondre aux sous questions suivantes:

Introduction générale

- Quelles sont les pratiques GRH utilisées au sein de NUMILOG ?
- Comment les employés perçoivent ils la performance de NUMILOG ?
- Quels liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance globale de NUMILOG ?

Ces questions nous ont mené à formuler les hypothèses suivantes :

H1 : NUMILOG utilise plusieurs pratiques GRH.

H2 : NUMILOG est une entreprise performante à l'égard de ses employés.

H3 : Il existe une relation positive entre les différentes pratiques GRH et la performance globale de l'entreprise NUMILOG.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, d'abord, nous avons commencé par une recherche documentaire sur le sujet. Ensuite, nous avons privilégié une approche quantitative en se basant sur l'utilisation d'un questionnaire destiné aux personnels de l'entreprise. Les informations collectées sont soumis au premier lieu à une analyse descriptive analytique, et au second lieu à une analyse en composantes principales (ACP) recourant au traitement informatique qui se fait grâce au logiciel EXCEL STAT.

Afin de développer notre sujet de recherche, nous avons jugé utile de diviser notre travail en trois chapitres qui sont présentés comme suit :

- Le premier chapitre : traite la gestion des ressources humaines (fondements et pratiques) dont nous exposeront les différentes définitions et objectifs de la GRH, et comment la GRH peut représenter un avantage compétitif pour l'entreprise. Puis, nous présenterons un ensemble de pratiques de GRH.
- Le deuxième chapitre : traite l'analyse de la relation de la GRH sur la performance de l'entreprise, nous présenterons d'abord les différents concepts liés à la performance. Ensuite, la relation entre GRH et performance de l'entreprise.
- Le troisième chapitre : traite une présentation de l'entreprise (lieu de stage), la méthodologie de recherche adoptée et enfin, une discussion des résultats et recommandations pour l'entreprise.

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Chapitre I

La gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

La gestion des ressources humaines est une fonction complexe à multi-facettes. Son évolution historique est vraisemblablement l'une des raisons de cette complexité, dont il lui a fallu passer par différents stades liés à la vie des entreprises dans leur environnement, dans un contexte passant de la régulation du travail aux enjeux stratégiques.

Dans ce chapitre, nous allons tenter d'exposer d'abord les différentes définitions de la gestion des ressources humaines présentées par plusieurs auteurs au fil de temps tout en constatant l'évolution historique de la signification du concept dans le temps.

Ensuite, nous allons présenter les objectifs et les éléments constitutifs de la GRH. Puis, illustrer comment la GRH peut représenter un avantage compétitif pour l'entreprise.

Enfin, nous allons décrire un ensemble de pratiques de GRH que nous considérons principales et qui sont d'ordre de six : recrutement, gestion de carrières, évaluation, formation, communication et rémunération.

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

Section 1 : la gestion des ressources humaines

1.1 Généralité sur la GRH :

La gestion des ressources humaines est à la fois un champ de pratiques (gestion de la main d'œuvre), et une discipline à part entière des sciences de gestion, comme la stratégie, la finance, le marketing¹, etc.

1.1.1. Définition de la GRH

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

D'après Brabet (1993) la GRH, c'est une « *discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* »²

Bélanger et al. (1993) précise que la GRH assure « *l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite.* »³

Roussel en donne la définition suivante :

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

¹ https://www.memoireonline.com/11/13/7779/m_Pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe-commerciale-Cas-de-la-societe-Proda-SA11.html consulté le 12/04/2018 à 22:15

² J.Brabet cité par Wassila Nadjat BELGHANAMI, la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, université d'Oran, 2014 voir le site : http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/TH4199.pdf le 14/05/2018 à 12:11

³ Hermann Guy LISHOU, pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle de Benin télécoms S.A., Paris, 2009 voir le site https://www.memoireonline.com/03/11/4297/m_Pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-et-performance-organisationnelle-de-Benin-telecoms-S2.html le 14/05/2018 à 11:44

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »¹

Cardin et al. Nous proposent une autre définition plus synthétisée que la précédente :

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

Une autre définition de Dolan et al. (2002) apparaît intéressante, car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. *« la GRH constitue l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels. »³*

Selon St-Onge et al. (2004), la GRH est une fonction de gestion, au même titre que la production, le marketing et les finances, elle renvoie à *« un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise. »⁴*

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

-gestion vient du latin *gestio* ce qui veut dire action de **gérer**. L'expression compte de gestion montre que la gestion s'applique à l'action courante. Jusqu'en 1950 il s'agissait d'une simple exécution des travaux de gestion. Aujourd'hui elle est considérée comme plus qu'un simple terme (gestion=administration=management=direction).la gestion vaut par ses objectifs qui sont de contribuer au fonctionnement et à la conduite des organisations.

-gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La GRH suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...).

¹ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de conférence GRH, IAE-UT1-page5 sur 56 voir le site : http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf consulté le 14/04/2018 à 14:15

² Cadrin, Guérin et Pigeys, « Gestion des ressources humaines », Dunod, 2007.

³ Dolan et al.2002, p.5

⁴ A voir :St-Onge et al,2004,p.6

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

-**gérer des hommes** dans la mesure où la GRH se préoccupe du facteur de production qui travail contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

-**le travail** représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.

-**gérer les hommes au travail dans des organisations** : la GRH ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.¹

Cette définition fait apparaître la complexité de la GRH, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien interne qu'externes à l'organisation.

1.1.2. Les objectifs de la GRH :

Après avoir présenté les différentes définitions de la notion de GRH, voyons quels sont ses objectifs. L'approche « ressources humaines » ou GRH postule que les objectifs organisationnels et les besoins individuels (satisfaction et motivation) au lieu d'être incompatibles et en conflit, peuvent devenir conciliables et complémentaires, à condition qu'on prenne les moyens d'y parvenir. La GRH a ainsi pour mission de résoudre les problèmes des hommes au travail², de les satisfaire et de répondre en même temps aux exigences des entreprises. Des procédures doivent être mises en œuvre pour que quatre grandes missions soient exercées de façon efficace. Pour Peretti ces missions sont :

-**Administrer efficacement** c'est-à-dire, être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel en mobilisant des moyens humains et matériels.

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines pilotage sociale et performances, Dunod, Paris, 2013

² Guillot-Soulez, Chloé, la gestion des ressources humaines Ed. 10, Gualino, 2017. Voir le site : <http://www.scholarvox.com/reader/docid/88842105/page/19?searchterm=gestion%20des%20ressources%20humaines> consulté le 14/4/2018 à 22 :15

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

-*Avoir des organisations décentralisées*, plus proches du terrain, plus mobilisatrices, flexibles et réactives contrairement aux anciennes directions centralisées, lourdes, rigide et peu réactives.

-*Développer la motivation des salarié*, ces dernier doivent être considéré comme des clients interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, dont il faut connaitre leur attentes, leurs besoins d'équité, d'écoute, d'employabilité et d'épanouissement.

- *Favoriser le changement*, pour être un agent de changement, la direction des ressources humaines doit consacrer une partie importante de son activité à encourager les comportements nouveaux les plus efficaces, et de mettre en place une culture de changement et de transformation.

- *Mettre en œuvre la stratégie* : pour être un partenaire stratégique, La DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie globale de l'entreprise.

On peut regrouper ces objectifs en quatre groupes essentiels :

-**Organiser et coordonner** les différents personnels, statuts et échelons hiérarchiques, afin de contribuer positivement au dialogue social au sein de l'entreprise.

-**Appliquer la réglementation du travail**, à travers les différentes structures juridiques mises en place par la législation sociale.

-**Définir une politique de l'emploi** permettant un pilotage socio-économique de l'entreprise, cela veut dire adapter, d'une part le nombre des effectifs, d'autre part les qualifications aux besoins de l'entreprise.

-**Réaliser différentes tâches administratives** telles que la définition du règlement intérieur, la gestion des congés payés, et la communication interne.

1.1.3. Les éléments constitutifs de la GRH

Pour CalinLoic (2003) : « la GRH est une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif, qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie d'entreprise, dans laquelle elle intervient » :

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

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

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

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

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

1.2 La GRH source d'avantage concurrentiel pour les entreprises:

Les diverses transformations survenues au cours des dernières décennies ont forcé les entreprises à emprunter la voie de la performance. Ce nouveau contexte d'affaires oblige plus que jamais les entreprises à se trouver un élément qui puisse les distinguer de leurs principaux rivaux, cela veut dire être en mesure de se trouver un avantage compétitif durable.

Si l'on se rapporte à la théorie des ressources stratégiques, un avantage n'est compétitif uniquement dans la mesure où il représente un actif précieux, difficilement imitable et non substituable.¹

L'approche des ressources humaines vue par Wright, McMahan et McWilliams répond à cette théorie par l'utilisation des concepts théoriques de la perspective basée sur les ressources afin de démontrer que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi, les ressources humaines créent de la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et non substituables. Ces auteurs définissent les ressources humaines comme le réservoir de capital humain qu'une entreprise contrôle directement par une relation d'emploi, elles incluent à la fois les travailleurs et les gestionnaires.²

¹ Michel Arcand, l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec, Université de Metz, 2000. voir le site : <http://docnum.univ-lorraine.fr/public/UPV-M/Theses/2001/Arcand.Michel.DMZ0101.pdf> le 12/03/2018 à 22:00

² Djegdjiga Kichou, l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, Université Mouloud Memmerie de Tizi-Ouzou, 2015. Voir le site <https://dl.ummo.dz/bitstream/handle/ummo/1185/mémoire%20entier.pdf?...1...y> le 12/03/2018 à 23 :20

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

Premièrement, une ressource est considérée comme source d'avantage concurrentiel durable que si elle procure de la valeur à l'entreprise qui la détient en créant une valeur ajoutée, cette condition requiert qu'il existe une demande hétérogène de travail (les entreprises aient des postes qui exigent différents types de compétences) et une offre hétérogène de travail (les individus se différencient en ce qui concerne leurs compétences et le niveau de celles-ci). En effet, plus une entreprise dispose d'employés performants, plus son bassin de ressources humaines a de la valeur.¹

Deuxièmement, les ressources humaines possédant des habilités cognitives élevées sont, par définition, rares. Ce qui détermine la caractéristique de la rareté des ressources humaines.

Troisièmement, une ressource doit également être difficilement imitable. Wright, McMahan et McWilliams (1994), mentionnent que les ressources humaines ne sont pas parfaitement mobiles. Puisque, premièrement, quitter un emploi pour occuper un autre engendre un coût de transaction substantiel. Deuxièmement, à cause de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale qui résulte des interactions entre les gens, d'où la difficulté d'identifier l'apport de chaque individu dans le développement de l'organisation (la synergie des groupes) et donc le responsable de l'avantage concurrentiel.²

Quatrièmement, pour constituer une réelle source d'avantage concurrentiel, il est indispensable qu'une ressource ne soit pas substituable par une ressource équivalente. Selon Wright, McMahan et McWilliams (1994), les ressources humaines sont parmi les rares ressources qui peuvent être transférées malgré les différences de technologies, de produits et de marchés, et ne deviennent pas obsolètes, ceci dit elles pourront servir davantage.³

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

¹ <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/grisej/publications/1997-013.pdf> consulté le 14/04/2018 à 21:37

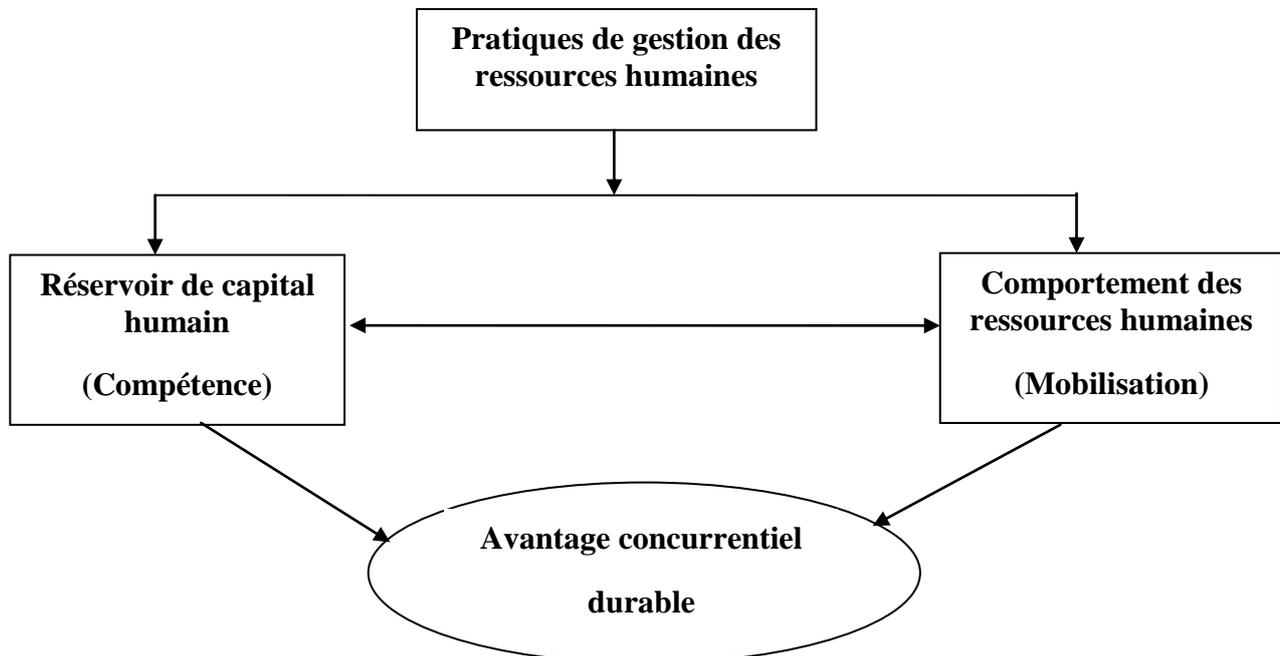
² Idem.

³ Ibid.

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

Figure 1.1: un modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines



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

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

En conclusion, aujourd'hui, dans 100% des entreprises, tous les outils immatériels proviennent du capital humain : si vous avez une belle marque, un système d'information performant, un superbe capital client, c'est uniquement parce que vous avez un très bon capital humain.¹Seule la créativité humaine peut faire la différence dans un contexte économique, financier, politique et sociétale.²

¹ Jean-Pierre Corniou, Observatoire de l'immatériel, <http://www.observatoire-immateriel>, cité dans Entreprises et Carrières, n°846, 27 février-5mars 2007, p.20.

² Claude Blanche ALLEGRE , Gestion des ressources humaines Valeur de l'immatériel, 2008

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

Section 2 : Les pratiques de la GRH

De très nombreux auteurs se sont attardés sur ce sujet. GUERIN & WILS (1990) ¹précisent que l'expression « pratique de gestion » sous entend 'habituellement un ensemble de « manières de faire » spécifiques a une organisation ou un ensemble d'organisations qui les appliquent. [...] l'ensemble de choix délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines '.

Il faut noter que l'implantation et le développement des pratiques de GRH doivent généralement être appropriés aux besoins et défis qui assaillent l'organisation (Guérin Wils, 1990)².

Dans cette section nous allons exposer certaines pratiques qui s'avèrent connues et traiter dans plusieurs recherches.

2.1 Le recrutement :

Le recrutement est une fonction d'anticipation dans la mesure où il consiste à prévenir les insuffisances en personnel de l'entreprise, le besoin de renforcer certaines compétences, d'en acquérir de nouvelles pour s'adapter aux conditions du marché et de la concurrence, ou mettre en œuvre la stratégie générale de l'entreprise.³

Le recrutement requiert des méthodes et des procédures rigoureuses. Une erreur dans l'embauche a des conséquences importantes en termes de coût, de perte de temps, de productivité, de climat d'entreprise et finalement, de rentabilité.

Le processus de recrutement est l'exemple de gestion de projet à conduire qui implique⁴ :

- **des délais** : les recrutements sont soit prévus et anticipés (départs à la retraite, mobilités, prévisions de démissions...), soit ils doivent être organisés dans l'urgence.

¹ GUERIN & WILS, (1990), « l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Blais, Cowansville ; p667-715.

² <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1944/A1.364%20WP%2099.pdf> consulté le 14/04/2018 à 22 :28

³ Claude Blanche ALLEGRE, Gestion des ressources humaines Valeur de l'immatériel, 2008.

⁴ Benchemam et al. ; Gestion des ressources humaines Ed.5 ; 2015.

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

Dans les deux cas, des « deadlines » sont posées pour éviter de désorganiser ou surcharger les services et personnes concernés.

- **des moyens** : des ressources, humaines, matérielles et financières sont engagées afin de recruter les meilleurs de candidats et de manière la plus optimale possible ;
- **des indicateurs** : des indicateurs de performance (indicateurs clés de performance) ou KPI (Key Performance Indicators) sont régulièrement calculés, voire affichés par les entreprises, pour démontrer et analyser leur capacité à conduire ces projets centrés sur l'humain. Il s'agit aussi d'évaluer les coûts de diffusion des annonces, coûts de sélection des candidats, coûts d'intégration et de formation engendrés par ce processus.
- **la qualité** : c'est un enjeu pour attirer les candidats mais aussi pour donner un signal positif au marché.
- **des incertitudes** : elles sont inévitables dans ce processus. Elles peuvent être liées à la durée réelle du processus, aux erreurs ou aux échecs potentiels.

Le recrutement implique donc l'établissement d'un planning en plusieurs étapes, qui vont de la décision de recruter jusqu'à l'accueil du salarié. Bien que spécifiques aux types de postes et aux contextes organisationnels, le processus de recrutement peut être schématisé de la façon suivante :

Figure 1.2 : processus de recrutement



Source : Benchemam et al. ; Gestion des ressources humaines Ed.5 ; 2015

1) L'identification d'un besoin :

Toute démarche de recrutement débute par la définition et la confirmation d'un besoin de recrutement. La décision de recruter s'affirme comme une pratique partagée. Les responsables d'une équipe sont les premiers à identifier un besoin, suite à plusieurs évolutions dans leur unité :

- le départ d'un salarié suite à une mobilité interne dans l'entreprise ou à une mobilité externe (démission, licenciement) ;

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

- l'augmentation de la charge de travail dans l'unité, qui requiert la création d'un nouveau poste.
- La transformation de l'activité de l'équipe, qui nécessite aussi la création d'un nouveau poste.

Ces managers de proximité repèrent les besoins en ressources humaines, qui sont ensuite généralement validés en interne. Le dirigeant de l'entreprise et/ou un responsable des ressources humaines évaluent ensuite la pertinence et l'orientation de ce recrutement. Possédant une image plus globale de la stratégie et des capacités de l'entreprise.

Deux documents sont construits par les entreprises afin de détailler le contenu du futur poste et les exigences attendues par rapport au futur salarié recruté sur ce poste.

1) La fiche de poste :

Elle permet de décrire le contenu du poste considéré. Un certain formalisme est nécessaire pour élaborer et décrire un poste. Il s'agit de rendre de manière relativement simple le contenu des emplois. Plusieurs rubriques sont renseignées afin de préciser exhaustivement ce que fait une personne sur ce poste :

- Identification de l'emploi
- Définition sommaire de la mission
- Les tâches à effectuer
- Moyens et contraintes
- Mode d'accès au poste

La fiche de poste peut être qualifiée de document objectif et impersonnel.

2) La fiche de profil de poste :

Elle correspond à la fiche de poste à laquelle on rajoute d'autres dimensions, souvent appelées facteurs de spécification : formation académique ; exigence linguistique ; expérience ; complexité ; initiative ; exigences physiques ; effort mental ou visuel ; supervision ; responsabilités ; relations de travail ; conditions de travail.

Une fois la fiche de poste finalisée, elle constituera le repère auquel les acteurs du processus de recrutement peuvent se rapporter pour déterminer la hiérarchie des critères mis en avant au

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

cours du processus, pour départager les candidats et plus tard pour décider des niveaux de rémunération.

2) Le sourcing des candidats :

Après avoir validé le recrutement et précisé les attentes vis-à-vis du futur candidat, l'enjeu est de déterminer quelles vont être les méthodes mobilisées pour « capter » les candidats et inciter à postuler. Plusieurs questions sont simultanément ou successivement abordées.¹

Recrutement interne et /ou externe ?

Pour tout choix, un arbitrage est souvent conduit entre ces deux types de recrutement.

1) Recrutement interne :

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne.² Cette source de recrutement est peu coûteuse, elle engendre des effets positifs sur le climat de travail ainsi que la motivation des employés. Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externe potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.³

2) Recrutement externe :

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe⁴, qui est caractérisé par un coût plus au moins élevé que le recrutement interne.

Cette source de recrutement renvoie :

- Au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;

¹ Benchemam et al. ; Gestion des ressources humaines Ed.5, Gualino; 2015.

² Jean-Marie Peretti; Gestion des ressources humaines Ed.21, Vuibert ; 2016

³ Haddad et al, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, 2013.

⁴ Idem.

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

- A l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

Beaucoup d'entreprises n'hésitent ainsi pas à opter pour une simultanéité des deux méthodes, mettant ainsi en compétitivité les différents types de candidats pour aller vers plus de légitimité du choix.

3) Quels canaux de recrutement ?

- 1) Les outils « classiques »
 - a) Le réseau et la cooptation
 - b) La candidature spontanée
 - c) Les autres canaux traditionnels : Comme les quotidiens, les hebdomadaires ou mensuels spécialisés possédant toujours des rubriques "offre d'emplois".
- 2) La digitalisation du sourcing
 - a) Les sites de recrutement ou jobboards
 - b) La structuration des réseaux sociaux
 - c) Les sites d'entreprises
 - d) L'utilisation croissante des blogs
- 3) La variété des canaux de recrutement
 - a) Les forums et salons
 - b) La gamification : la participation des entreprises recruteuses participent à des jeux ou à des challenges en partenariat avec des écoles ou des universités. Afin d'attirer les jeunes diplômés et repérer les meilleurs.

4) Les outils clés de sélection :

a) Le curriculum vitae :

Le curriculum vitae ou CV caractérise de manière synthétique l'identité, la formation, l'expérience professionnelle, les autres compétences et les activités extra-professionnelles du candidat. Il permet au recruteur de se forger une opinion, de manière très rapide, sur le profil du candidat.

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

b) La lettre de motivation :

Ce document permet de préciser certains éléments mentionnés de manière synthétique dans le CV. Cette lettre permet de s'assurer de la motivation du futur candidat, de sa connaissance du poste, de l'entreprise, et de l'adéquation de ses compétences au profil de poste.

c) L'entretien :

L'entretien de recrutement constitue une étape clé dans la procédure. Il a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnelles et managériales, etc. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

La multiplication des entretiens : les entretiens évoluent depuis quelques années et prennent des formes variées :

-les entretiens collectifs : parfois préalablement à tout entretien individuel, les candidats sont confrontés à d'autres, pour simplement se présenter ou résoudre ensemble des cas. Il s'agit toujours pour le recruteur de tester le comportement du candidat, en équipe, afin de cerner son profil.

-le candidat doit souvent aussi passer plusieurs entretiens avec différents interlocuteurs de l'entreprise et parfois en même temps.¹

La réussite de l'entretien implique qu'il se déroule dans de bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer ait élaboré un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.²

¹ Benchemam et al. ; Gestion des ressources humaines Ed.5, Gualino; 2015.

² Jean-Marie Peretti; Gestion des ressources humaines Ed.21, Vuibert ; 2016.

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

d) l'utilisation des tests :

Un certain nombre de tests peuvent être utilisés dans les entreprises, soit pour présélectionner les candidats avant l'entretien, soit pour différencier les candidats après l'entretien. Ces tests souffrent cependant de limites quant à leur fiabilité et leur validité.

1) Les assessmentscenters (centre d'évaluation) :

Ils permettent de tester les candidats en situation de travail, sous différentes formes : exercices de groupe, exercices de présentation orale, études de cas, jeux de rôles, ateliers de recherche d'informations... ces tests mettent le candidat en situation de travail et permettent d'analyser son comportement non pas sur une impression générale mais par rapport à des exercices précis.

2) Tests de personnalité :

Ils doivent permettre de cerner le sens relationnel, la capacité d'adaptation... ils nécessitent pour être efficaces d'être analysés par un psychologue clinicien confirmé. On trouve : le test de Rorschach, le test de PAPI, le test de frustration de Rosenzweig.

5) Le choix et l'intégration :

a) Les implications du choix :

Il est rare qu'une seule personne choisisse un candidat. Généralement, plusieurs personnes sont associées à ce processus et se coordonnent pour le choix final. Le consensus est évidemment plébiscité, mais souvent difficilement atteint. Le candidat choisi est ensuite contacté rapidement et commencer par les procédures administratives.

b) L'intégration :

Un recrutement peut être qualifié quand la personne embauchée est pleinement intégrée dans l'entreprise. Si la plupart des sociétés provient des dispositifs d'intégration, rares sont les salariés qui les jugent satisfaisants. « Choisir le bon candidat est capital, encore faut-il lui

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

prouver que nous sommes la bonne entreprise »¹. Plusieurs pratiques sont traditionnellement utilisées :

-la **préparation** : revient à annoncer l'arrivée du nouveau salarié à ses collègues et aux personnes concernées, et à préparer son poste de travail et matériels ;

-la **journée d'accueil** : consiste à expliquer au nouveau salarié les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise, à lui présenter les personnes clés, à lui faire visiter la société et à lui faire visiter la société et à lui faire signer différents documents administratifs ;

-le **livret d'accueil** : présente différentes informations au salarié (horaires, plan de l'entreprise, règles de vie...)

-le **tuteur** : facilite l'intégration du nouveau recruté dans l'entreprise, en répondant à ses questions, en s'assurant de son bien-être ;

-la **familiarisation avec les métiers de l'entreprise** : des mises en situation professionnelles sont de plus en plus proposées aux salariés afin de connaître et comprendre les métiers de l'entreprise ;

-les **entretiens** : permettent d'accueillir précisément les salariés lors de leur arrivée, mais aussi de faire un bilan avant la fin de leur période d'essai.

La fin de la période d'essai marque souvent la fin du processus de recrutement. Des indicateurs ou moins quantifiés permettent d'évaluer la réussite de ce processus :

-le salarié reste dans l'entreprise ;

-il a pris possession de son poste dans l'entreprise et montre une certaine autonomie ;

-il a noué des relations avec les autres salariés...²

En conclusion, le recrutement est particulièrement crucial pour la croissance et la pérennité des entreprises, comme l'analysent différentes théories. Il s'agit de construire et d'attirer du capital humain, source de croissance pour toute organisation

¹ Chargée de GRH d'Expérian, cité par Sophie Brignano, communication RH, quelle réalité ? Paris, Liaisons, 2006, p.178.

² Benchemam et al. ; Gestion des ressources humaines Ed.5, Gualino; 2015.

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

2.2 La gestion des carrières :

Au sein de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel. L'évolution, aussi bien interne qu'externe, de l'entreprise nécessite d'adapter les besoins humains à ce changement.

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

Pour maîtriser la gestion des carrières un ensemble d'outils doivent être mis en œuvre dont on trouve :

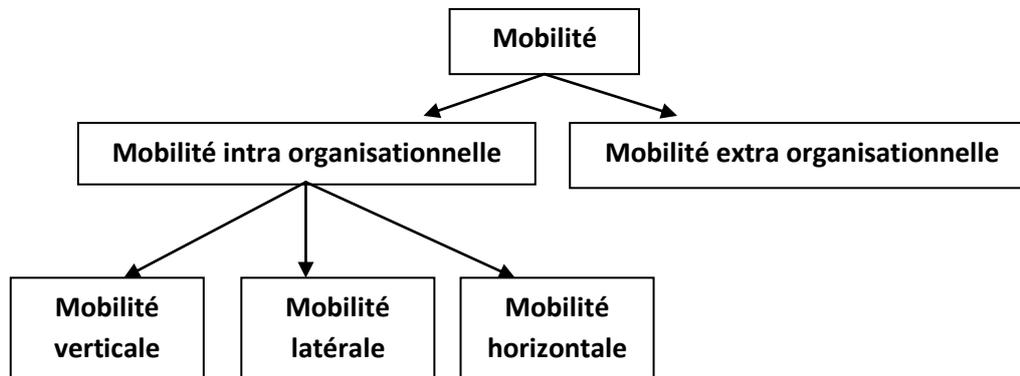
- 1) **Des outils de la gestion de carrière individuels** : entretien annuel et entretien de carrière ; bourse d'emplois ; coaching ; bilan de compétences ; parrainage ; assessment center ; contrat de développement.
- 2) **Des outils de la gestion de carrière collectifs** : organigramme de remplacement, comité de carrière, plan de carrière ; courbe de carrière ; carte des emplois ; courbe des emplois ; forum des emplois.

La notion de carrière est étroitement liée à celle de mobilité et renvoie donc à son aspect dynamique. Son objectif est d'offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise.

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

Figure 1.3 : les différents types de mobilité



Source : Guillot-Souler, Chloé, la gestion des ressources humaines.2017

Un salarié peut évoluer à l'intérieur de son organisation (mobilité intra-organisationnelle) comme il peut évoluer en changeant d'entreprise (mobilité extra-organisationnelle).

La mobilité verticale correspond au franchissement de frontières hiérarchiques. Ce type de mobilité est associé à la notion de promotion.

La mobilité latérale correspond au franchissement de frontières d'inclusion c'est-à-dire au rapprochement de l'individu d'une position centrale dans l'organisation. Ce type de mobilité est associé à la notion de pouvoir puisque la mobilité permet à l'individu de se rapprocher du noyau décisionnel de l'organisation.

La mobilité horizontale (ou fonctionnelle) correspond au changement de fonction (entre départements ou services) sans changement hiérarchique.

Les évolutions de carrière nécessitent souvent des compléments de formation pour assumer les tâches du nouveau poste. Ces différentes formes de mobilité accompagnent le salarié mais ne signifie pas systématiquement une évolution de son salaire et de ses responsabilités.

2.3 L'évaluation :

Les objectifs de l'appréciation sont multiples ce qui fait que l'appréciation est liée à d'autres éléments de la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise (gestion des carrières, gestion des rémunérations, gestion de la formation...) c'est pour cette raison que ses

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

résultats intéressent aussi bien l'entreprise que les salariés évalués. En effet, les enjeux de l'évaluation sont ainsi multiples¹:

D'un point de vue **stratégique**, l'évaluation permet à la direction générale de vérifier l'adéquation des compétences du personnel à l'évolution des métiers exigée par les décisions en matière d'activité de l'entreprise et de prendre les mesures nécessaires pour conserver, adapter et développer son capital humain.

D'un point de vue de **la gestion des ressources humaines**, les entretiens d'évaluation constituent une mine d'informations aussi bien sur les compétences individuelles que sur l'évolution des métiers, l'organisation du travail, les besoins de formation et de développement des compétences.

Pour **l'encadrement**, l'entretien d'évaluation doit être un lieu privilège de dialogue, d'éclaircissement entre le manager et chacun de ses collaborateurs et d'échange d'informations (résultats, objectifs, conseils...)

L'entretien d'évaluation donne l'occasion au **salarié** d'exprimer son opinion sur sa situation professionnelle, ses difficultés éventuelles, ses objectifs de carrière, ses besoins ses aspirations.

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. En effet, l'évaluation peut être individuelle (effectuée par le supérieur hiérarchique, le N+1) ou collective (effectuée par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail).²

L'évaluation peut se faire sous formes écrite ou orale. Quand l'évaluation se fait de manière écrite un formulaire, un questionnaire ou une grille peuvent servir de support à l'appréciation.

Différentes méthodes d'évaluation peuvent être utilisées par les entreprises, dont on peut citer : l'entretien individuel, le 360°, l'entretien collectif, l'assessment center, l'auto-évaluation...

¹ Claude Blanche ALLEGRE, Gestion des ressources humaines Valeur de l'immatériel, 2008

² Benchemam et al. ; Gestion des ressources humaines Ed.5 ; 2015

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

L'évaluation est une pratique consommatrice de temps. Les entreprises adoptent généralement une périodicité annuelle pour réaliser l'évaluation des salariés ce qui permet d'assurer une continuité dans les objectifs fixés.

2.4 La formation :

La formation apparaît comme un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises. En effet, la formation des salariés joue un rôle très important dans les entreprises ¹:

- la formation permet d'améliorer la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;

- la formation favorise une meilleure coordination des tâches ;

- la formation facilite l'intégration du progrès technique (équipement, modification des modes d'organisation... ;

- la formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés...

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume les objectifs à atteindre et les actions de formations envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise.

La formation est vue comme un processus de coinvestissement: la politique de formation de l'entreprise doit chercher à adapter les salariés aux changements technologiques des conditions de travail et autres changements structurels. Cette politique est liée à la politique de l'emploi. Dans une démarche d'ingénierie de la formation, il est indispensable d'évaluer le processus en connaissant dès le départ les objectifs en termes de compétences.²

D'après le modèle développé par Kirkpatrick en 1959, l'évaluation de la formation peut se faire à quatre niveaux : Réactions ; Apprentissage ; Comportements ; Résultats.

¹ Guillot-Souler, Chloé, la gestion des ressources humaines.2017

² Benchemam et al. ; Gestion des ressources humaines Ed.5 ; 2015,

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

L'évaluation « à chaud » a lieu à l'issue de la formation ou dans les 48 heures qui suivent. L'évaluation « à froid » a lieu plus tard (généralement plusieurs mois après la formation).

Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale...dans le but d'optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise.

2.5 L'information et la communication :

La communication interne concerne l'échange formel ou informel d'informations entre salariés dans un but de réalisation et de coordination des activités de l'organisation. En effet, pour le manager RH, disposer d'informations précises, fiables et pertinentes sur les ressources humaines constitue un enjeu primordial. De même, une bonne communication, notamment interpersonnelle, est indispensable pour améliorer le fonctionnement global de l'organisation en moments où l'information n'est plus seulement considérée comme une ressource opérationnelle mais aussi comme une ressource stratégique pour l'entreprise.

La mise en place du système de communication est de susciter la mobilisation des ressources humaines via trois directions ¹:

1. **La communication verticale descendante** permet de communiquer sur la politique de l'entreprise et promouvoir la culture d'entreprise (Schein, 1985) ² et l'adhésion des salariés à celle-ci. Il s'agit de comprendre l'environnement de l'entreprise et sa stratégie : sa situation financière et commerciale, mais aussi d'avoir une vision globale de l'entreprise : réalisation, succès, résultats, projets de développement. Cela permet de leur faire prendre conscience de leurs responsabilités dans le développement et la pérennité de l'entreprise.
2. **La communication verticale ascendante** permet aux salariés de s'exprimer sur les conditions de travail, les problèmes rencontrés et les moyens de les résoudre. Elle peut porter sur l'organisation du travail, les contraintes et ressources, les décisions prises ou en cours d'élaboration.

¹ Benchemam et autres, Op.cit.

² Schein, Organizational Culture and leadership, Jossey Bass.

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

3. **La communication horizontale** : Elle s'établit essentiellement entre des personnes de même niveau hiérarchique et/ou immédiatement supérieur ou inférieur. Elle concerne les relations formelles ou informelles entre la DRH et les autres fonctions notamment la direction, mais surtout l'établissement d'un réseau de communication entre les membres au sein des différentes unités de travail mais aussi entre les unités afin de favoriser l'échange d'information, la coordination et l'amélioration des processus de travail.

Les supports de communication écrite sont les boîtes à idées, le journal d'entreprise et les notes de service.

Les canaux de communication orale sont les réunions, lieux d'échange d'informations, de dialogue, de concertation et de prise de décision. Les entretiens, notamment informels, constituent un cadre prépondérant de la communication interne en matière de GRH.

Enfin, l'intranet, les blogs d'entreprises et le web social sont tous des canaux de communication qui ont connu un développement spectaculaire au cours de ces dernières années, qui offrent un potentiel d'interactivité et fluidifier le partage des informations entre le personnel afin de renforcer la convivialité au sein de l'entreprise.

2.6 La rémunération :

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

La définition de la politique de rémunération est centrale pour une entreprise mais est en même temps paradoxale car la rémunération représente à la fois¹ :

-un facteur d'équilibre social : la rémunération représente le revenu des apporteurs de travail. Elle est un moyen d'attirer, de motiver et de conserver les salariés ;

¹ Guillot-Souler, Chloé, la gestion des ressources humaines.2017

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

-un coût : le versement des rémunérations représente souvent pour l'entreprise son principale poste de dépenses. De plus, une entreprise ne peut payer des salaires que dans la mesure où elle vend sa production et génère un chiffre d'affaires.

La rémunération globale se compose de la rémunération directe et indirecte. Dans la partie directe, on retrouve la partie fixe, la rémunération de base et la partie variable, la rémunération incitative. Dans la rémunération indirecte figurent les avantages sociaux, les caisses de retraite, les journées chômées payées, les assurances, etc.

La rémunération incitative s'ajoute à la rémunération de base en fonction de variables qui sont des cibles susceptibles de générer la performance organisationnelle. Elle comprend tous les avantages économiques que peut recevoir un dirigeant, un cadre ou un employé en sus du salaire de base. Ces avantages sont souvent attribués sous forme de primes, de participation au capital-actions, d'options ou encore d'avantages sociaux dont on peut établir une valeur pécuniaire.¹

Le principe de la rémunération incitative veut que chaque dollar de rémunération incitative rapporte davantage que chaque dollar investi en rémunération de base. Par ailleurs, la rémunération incitative a pour objet d'inciter les dirigeants, les cadres et les employés à la performance de l'entreprise.

¹ <http://chairecontrolededegestion.hec.ca/wp-content/uploads/2015/05/CICMA-10-02v10-20100921.pdf> consulté le 28/04/2018 à 23:20

Chapitre 1 : la gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques

La gestion des ressources humaines a bien évolué dans le temps, il ne s'agit plus d'administrer mais de bien gérer et manager les femmes et les hommes de l'entreprise. Tel que présenté précédemment, une saine gestion des ressources humaines est essentielle à l'entreprise qui désire accroître sa performance et acquérir un avantage concurrentiel durable.

Les personnes ne sont donc pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, l'expérience et la compétence qui nécessitent une meilleure gestion dont l'organisation n'a pas d'autres choix que de s'appuyer sur un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines stratégiques efficaces.

Essentiellement, les pratiques de gestion des ressources humaines sont les moyens par lequel un réservoir de capital humaine peut être constitué, développé et évalué : le recrutement, l'évaluation, la gestion de carrière, la formation, la communication et la rémunération qui représentent des pratiques qui peuvent encourager et mobiliser les ressources humaines à atteindre les objectifs de l'entreprise. La relation entre les pratiques de la GRH et la performance d'entreprise est justement le sujet que nous allons aborder dans le second chapitre après avoir présenté le concept de la performance de l'entreprise.

Chapitre II

Analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

Le rattachement du terme performance à celui de ressources humaines peut paraître inattendu. Tandis que le premier renvoie à des idées de mesure, de quantification et d'évaluation, le second est généralement associé à l'homme et à sa complexité.

D'après Louart, l'idée d'une relation entre ressources humaines et performance dépend souvent des représentations managériales dans un contexte donné. A cet égard, on peut raisonner que les bonnes performances d'une entreprise permettent d'investir dans le social et la mise en place de pratiques de GRH élaborées. Mais, on peut aussi exposer l'hypothèse d'une causalité inverse, supposant que la performance des entreprises pourrait bien être la cause de la GRH.¹

Dans ce chapitre, nous allons tenter d'exposer en premier lieu, le concept de la performance, les différentes approches théoriques de celle-ci. Puis on va présenter la performance globale, ses dimensions et ses outils de mesures.

En second lieu, nous allons présenter la nature de lien entre GRH et performance de l'entreprise dont nous exposons les trois principales théories (la perspective universaliste, de la contingence et configurationnelle). Enfin, nous allons présenter une synthèse des études empiriques sur la liaison GRH et performance réalisées dans différents contextes.

¹ <https://www.agrh.fr/assets/actes/2004gilbert-charpentier049.pdf> consulté le 12/05/2018 à 16:46

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

Section 1 : la performance de l'entreprise

1.1 Généralités sur la performance

La performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit, contrairement à son sens français, la performance en anglais signifie à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès.

Elles sont abondantes les disciplines où l'on fait référence à ce concept : l'économie, les sciences comptables, le management, la gestion des opérations ainsi que les sciences du comportement. Chacune des disciplines définit, selon son point de vue, le terme « performance ». Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définit explicitement. Elle n'est utilisée qu'en contrôle de gestion.²

1.1.1. Définition de la performance :

D'une façon générale, la performance, selon BOURGUIGNON (2005), désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).³

Selon le Gilbert (1980), la performance est définie comme l'ensemble pertinence-efficacité-efficienne.

- La pertinence se rapporte à la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et les besoins de la société.
- L'efficacité se mesure par le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prévus.
- L'efficienne correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir.

² <http://depot-e.uqtr.ca/1411/1/030096854.pdf> consulté le 10/05/2018 à 10:30

³ Victor Fingnon & Sourou Isaie KOUNOUDJI & BALOGOUN, Université d'Abomey-calavi (FASEG), 2012 voir site : <https://www.memoireonline.com/11/13/7779/Pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe-commerciale-Cas-de-la-societe-Proda-SA.html> le 12/05/2018 à 16:39

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

En effet Gilbert positionne la performance au centre du triangle : le triangle de la performance.⁴

Figure 2.1 : le modèle de la performance (modèle de Gilbert 1980)



Source : <http://www.gdle.net/pdf/GDLE-Ergonomie-Performance-Sante.pdf>

1.1.2 Les différentes approches de la performance :

a) L'approche financière ou unidimensionnelle de la performance

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes.⁵

La logique financière, dans laquelle l'efficacité est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine d'années. La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et

⁴<http://www.gdle.net/pdf/GDLE-Ergonomie-Performance-Sante.pdf> consulté le 25/03/2018 à 22:30

⁵Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT", May 2007, France voir site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/file/p154.pdf> 12/05/2018,14:30

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

financière à court terme (Pesqueux, 2002),⁶ est remise en cause par Kaplan et Johson(1987,p259) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles est ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise »(Cités par Loning et al,2003,p.158).

b) L'approche plurielle de la performance (multidimensionnelle) :

Gilbert et Charpentier, pensent qu'il n'est pas tout à fait normal de parler de performance au singulier quand il s'agit de l'entreprise. Car, cette dernière n'a qu'une performance mais plusieurs (économique, financière, sociale etc.), qui ensemble forment la performance de toute l'entreprise.⁷ On peut aussi citer la définition développée par Morin(1989) : l'efficacité est « *un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle* ». Cette définition exige que la performance ou « efficacité organisationnelle » n'existe pas en elle-même ; il s'agit en fait d'un construit résultant de représentations ou de prises de position à l'égard d'une organisation (Morin, Savoie et Beaudin, 1994). Cela veut dire, tout jugement, « *même s'il est porté sur des résultats organisationnels, va refléter des préférences axiologiques et des intérêts politiques quant aux dimensions, critères et indicateurs de l'efficacité organisationnelle qui seront privilégiés* » (Savoie et Morin, 2000).⁸ En effet, la performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnel ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).

⁶ Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT ", May 2007, France voir site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/file/p154.pdf> 12/05/2018,14:30

⁷Victor Fingnon & Sourou Isaie KOUNOUDI&BALOGOUN, Université d'Abomey-calavi (FASEG), 2012 voir site : <https://www.memoireonline.com/11/13/7779/Pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe-commerciale-Cas-de-la-societe-Proda-SA.html> le 12/05/2018 à 16:39

⁸ Diane-Gabrielle Tremblay, performance organisationnelle et temps sociaux , Etdes d'économie politique, Québec, 2012 voir site : <http://www.scholarvox.com/reader/docid/88809225/page/66?searchterm=Performance%20organisationnelle%20et%20temps%20sociaux> consulté le 12/05/2018 à 18 :21

Chapitre 2: analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

1.2 Performance globale des entreprises (PGE):

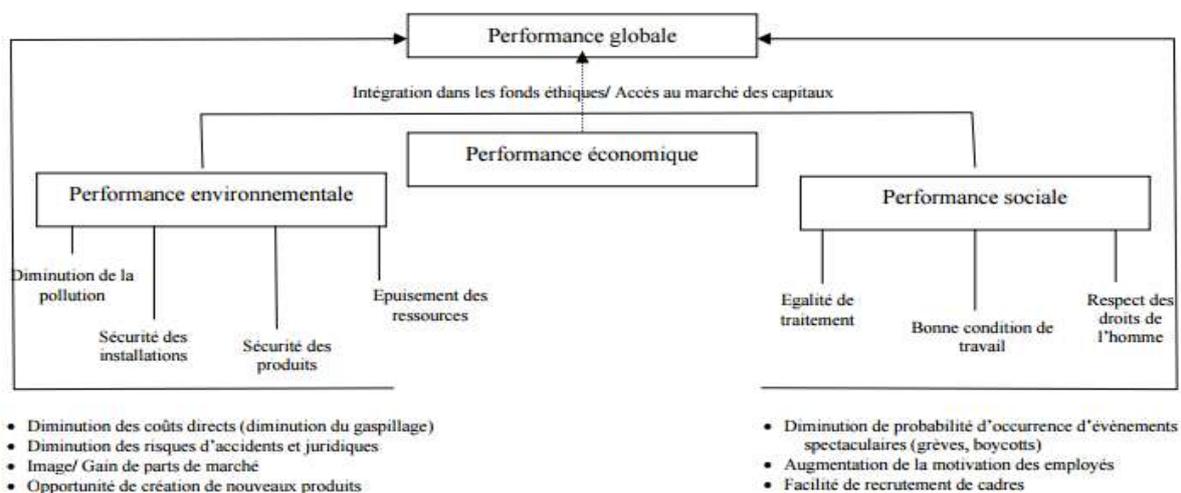
1.2.1 Définition de la performance globale des entreprises :

L'émergence de la performance globale était en Europe avec l'apparition du développement durable. C'est au cours du 20^{ème} siècle que la performance s'élargie pour prendre en compte la « responsabilité sociale » ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis à vis de ses parties prenantes.

Marcel Lepetit définit⁹ (1997) définit la performance globale comme (une visée 5ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens »¹⁰

Baret en 2006 et Renaud en 2003 définissent la performance globale comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». Gemain et Trébucq en 2004 ajoutent qu'elle se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale »¹¹. La figure suivante représente les composantes de la performance globale.

Figure 2.2 : la performance globale selon Renaud, 2003



Source : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>

⁹ Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale

¹⁰ Angèle Renaud, Nicolas Berland. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES, 2007, voir le site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document> 25/05/2018 à 12:00

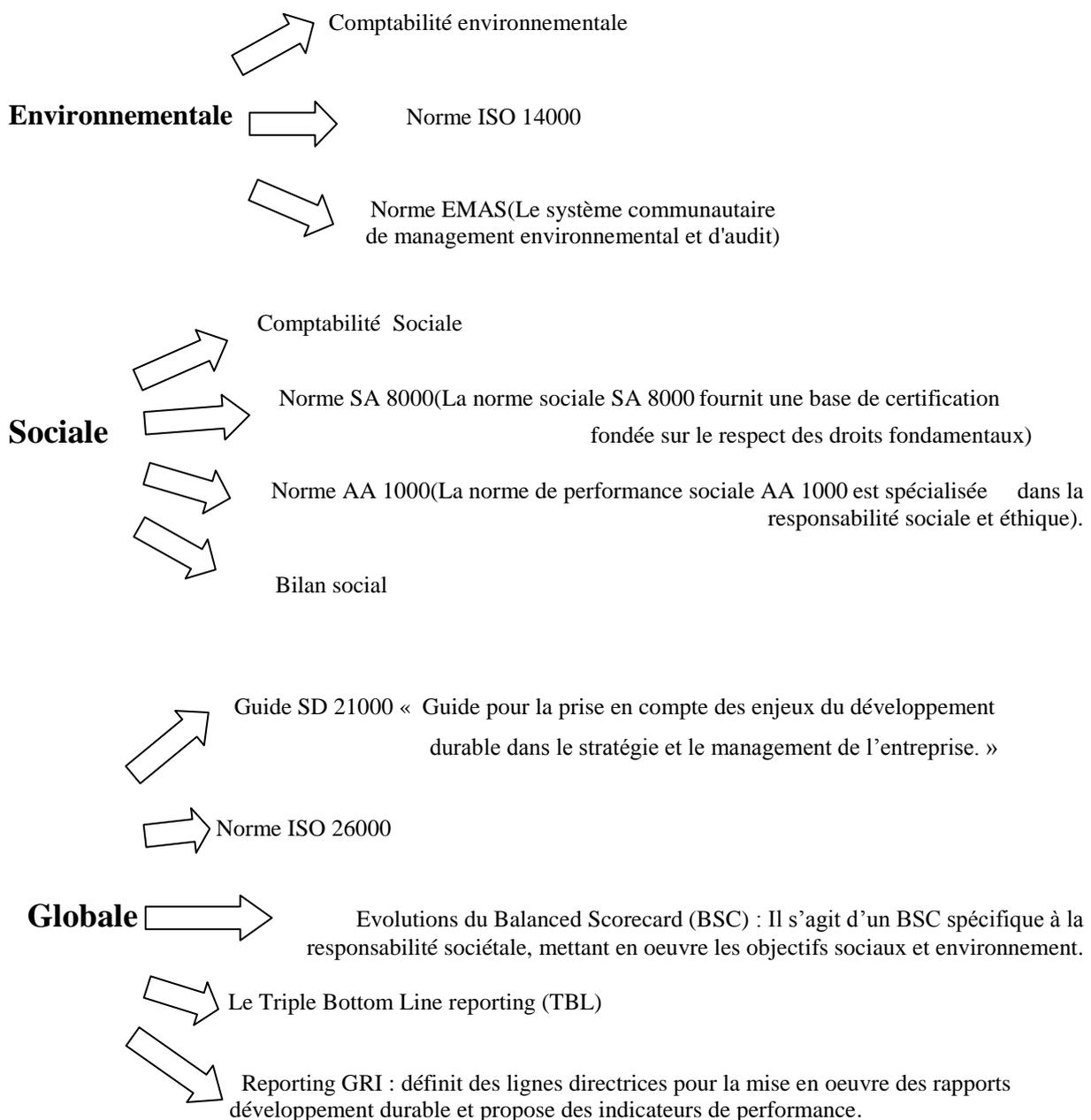
¹¹ <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf> consulté le 25/05/2018 à 13:20

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

1.2.2 La mesure de la performance globale des entreprises:

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance en Europe à partir d'outils déjà existants représentés dans le schéma au dessous :

Figure 2.3 : mesure des performances sociale, environnementale et globale



Source : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>

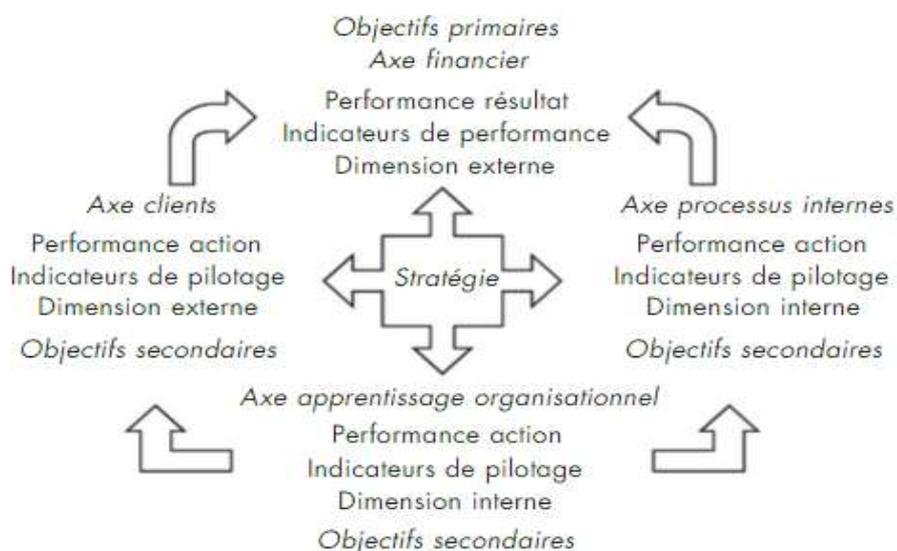
Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

Dans ce qui suit, seuls les outils qui traitent de la dimension globale de la performance seront présentés : le Balanced Scorecard, le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI.

a) Le Tableau De Bord (Balance Scorecard) de Kaplan et Norton (1992)

Le modèle de la performance développé par Kaplan et Norton est souvent présenté comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance. Le balance scorecard (BS) comporte un ensemble de mesures financières et non financières regroupées en quatre perspectives : l'aspect financier, la satisfaction de la clientèle, la gestion interne, et finalement, l'innovation et l'apprentissage.¹² L'apport du BS est de montrer qu'il existe une interdépendance entre tous les indicateurs et qu'il convient d'équilibrer la performance financière à court terme avec les vecteurs d'opportunités de croissance à long terme pour leur performance financière future¹³. Le modèle est présenté ci-dessous.

Figure 2.4 : tableau de bord prospectif



Source : adaptation d'après les travaux de R.S. Kaplan et D. Norton, 1998, 1999

¹² Diane-Gabrielle Tremblay, performance organisationnelle et temps sociaux, 2012

<http://www.scholarvox.com/reader/docid/10057958/page/14?searchterm=Performance%20d%27entreprise>

¹³ Barillot Pascal, Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple de tableau de bord prospectif, 2001. voir le site :

<http://www.scholarvox.com/reader/docid/10057958/page/9?searchterm=tableau%20de%20bord> consulté le 23/04/2018 à 23 :30

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

1/ La performance financière

L'axe « financier » (dimension externe) doit répondre aux objectifs financiers à long terme de l'entreprise. Afin de satisfaire à ces objectifs primaires c.à.d. accroître la valeur pour l'actionnaire, il convient de concentrer ses efforts sur les objectifs secondaires (les 3 autres axes) qui génèrent les résultats et non sur les résultats eux même.

Si la valeur d'une entreprise, au sens financier, dépend de sa capacité à réaliser des bénéfices, la gestion des clients et leur satisfaction représentent l'un des facteurs clés de succès en matière de création de valeur actionnariale.

2/ La performance client

L'axe « client » identifie les segments de marché qui constituent la cible de l'entreprise et vise à créer de la valeur pour le client.

Afin de satisfaire aux objectifs externes (maximiser la valeur pour l'actionnaire et le client), l'entreprise doit mettre en œuvre un ensemble d'activités organisées, qualifiées de processus, correspondant au troisième axe « l'axe processus internes ».

3/ La performance des processus internes

Les processus identifiés par R.Kaplan et D.Norton sont des processus stratégiques. Ils combinent des ressources, des capacités et des compétences afin de produire un résultat ayant de la valeur pour un client externe d'abord, et confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel solide et durable. Deux processus internes essentiels constituent la « chaine de processus » : les processus d'innovation et de production.

La réalisation des processus internes nécessaires à l'atteinte des objectifs externes (satisfaction des clients et actionnaires) requiert la mise en œuvre de moyens et constitue le quatrième et dernier axe principal du BS.

4/ La performance apprentissage organisationnel

L'axe « apprentissage organisationnel » traduit les moyens essentiellement les moyens humains mis en œuvre pour atteindre les objectifs de performance des trois autres axes. L'apprentissage organisationnel consiste à développer les capacités d'atteindre les objectifs qu'un groupe s'est assignés. Dans un monde compétitif, le succès de l'organisation implique la performance des hommes, apprécié par la satisfaction des personnels, l'évolution de leurs compétences et de leur rendement.

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

Enfin, un modèle générale de tableau de bord n'existe pas. Pour chaque organisation, il convient de privilégier pour chaque axe les indicateurs qui traduisent le mieux la vision stratégique de celle-ci. Le BS est donc un outil de gestion flexible qui s'adapte à l'évolution des orientations stratégiques définies.

b) Le Triple Bottom Line reporting (TBL):

Le Triple Bottom Line, notion développée par John Elkington. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et prises en comptes des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public).¹⁴

c) Le reporting de la GRI : La Globale Reporting Initiative (GRI) :

La Global Reporting Initiative (GRI) est le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable. Il réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises.

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau. Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère.

¹⁴ <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf> consulté le 25/05/2018 à 18:36

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

Indicateurs économiques :

- *production/ effectif
- *la masse salariale/CA
- *la rentabilité
- *CA/effectif
- *valeur ajouté / masse salariale
- * degré de satisfaction client

Indicateurs sociaux :

- *turnover
- *taux d'absentéisme
- *taux de départ volontaires
- *la satisfaction des collaborateurs
- * la qualité du climat social
- * l'engagement des salariés

Indicateurs environnementaux :

- * les indicateurs "Energie" (quantité d'énergie utilisée par année ou par produit, quantité d'énergie utilisée par client ou par service ...),
- * les indicateurs "déchets" (quantité de déchets par année ou par unité de produit, la quantité de déchets dangereux éliminés suite à une substitution de matériau...)
- * le nombre d'enquêtes ou de commentaires concernant des questions environnementales,
- *la concentration d'un polluant spécifique dans l'air ambiant, relevées à des points de surveillance déterminés,
- * la moyenne pondérée des niveaux de nuisances sonores sur le périmètre des installations de l'entreprise,
- * les coûts liés aux aspects environnementaux d'un produit ou d'un procédé

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

Section 2 : nature de lien entre GRH et performance de l'entreprise :

La relation entre les pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) et la performance de l'organisation a intéressé les chercheurs depuis longtemps. Elle constitue un grand défi pour les théoriciens et praticiens œuvrant dans le domaine de la GRH et un élément clé dans la compréhension de l'effet que produisent les pratiques de GRH sur la performance. En effet, les opinions des chercheurs partagent trois perspectives théoriques, basée respectivement sur l'approche universaliste, de contingence et configurationnelle des ressources humaines.

2.1 La perspective universaliste :

L'approche universaliste présuppose que les pratiques de GRH ont un effet sur la performance organisationnelle, peu importe le contexte stratégique. Cette perspective ne tient pas compte de d'autres caractéristiques fondamentales pour la performance d'une entreprise.

L'approche universaliste postule qu'il existe des pratiques de GRH meilleures que d'autres et que toutes les organisations, quelque soit leur contexte d'affaires, améliorerait leur performance en les adoptant. Autrement dit, l'approche universaliste postule une relation directe entre les différentes pratiques de GRH (best practices) prises de manière isolée (de leur taille, leur secteur d'activité, stratégie) et la performance de l'entreprise.¹⁵

La figure ci-dessous vous illustre le modèle de cette approche.

Figure 2.5 : impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche universaliste.



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

¹⁵ Jonathan Fontaine, l'impact des activités de gestion des ressources humaines sur la performance en contexte international, université de Québec, 2007. Voir le site : <http://depot-e.uqtr.ca/1771/1/030031959.pdf> consulté le 20/05/2018 à 10:54

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

Pour les tenants de la perspective universaliste, certaines pratiques de GRH constituent des éléments essentiels de la stratégie de l'entreprise et contribuent à accroître la performance organisationnelle.¹⁶ Il existe d'ailleurs autant de types de pratiques universalistes que d'autres. Mais certaines pratiques semblent faire l'objet d'un consensus entre les auteurs (*Betcherman, Lechie et Verma, 1994 ; Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994 ; Dyer et Kochan, 1995 ; Levine, 1995 ; Pfeffer et Veiga, 1999*). Certaines pratiques dites « innovatrices » reviennent parmi ces études, est sont d'ordre de sept : la rémunération incitative, la formation, la dotation, l'évaluation du rendement, l'organisation du travail, le partage de l'information et la sécurité d'emploi. L'hypothèse implicite de ce courant de recherche est que l'influence d'une meilleure pratique donnée est universelle et procure aux entreprises qui y recourent un avantage compétitif par rapport à celles abandonnant la pratique en question.¹⁷

L'idée voulant que certaines pratiques de GRH puissent, *ceateris paribus*, accroître la performance organisationnelle n'est pas dénuée d'assises théoriques solides, vue que, plusieurs théories, issues de la stratégie, de la finance, de l'économie et de la psychologie, ont contribué à développer un grand intérêt relatif à la gestion des ressources humaines et semblent constituer de véritables références sur lesquelles s'appuient les tenants de l'approche universaliste des ressources humaines en démontrant la contribution de certaines pratiques à l'atteinte de l'efficacité organisationnelle.¹⁸ En effet, chacune de ces disciplines a fourni des arguments au développement d'une perspective universaliste et contribuent à expliquer comment les différentes pratiques de GRH peuvent exercer un effet positif sur la performance des individus et celle des organisations.¹⁹

¹⁶ Djegdjiga Kichou , l'impact des pratiques de gestion des ressources huamaines sur la performance de l'entreprise, Université Mouloud Memmerie de Tizi-Ouzou, 2015.voir le site <https://dl.ummt0.dz/bitstream/handle/ummt0/1185/mémoire%20entier.pdf?...1...y> consulté le 20/05/2018 à 11 :06

¹⁷ Maude Vadeboncoeur, Etude du role de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle, Université de Québec ,2008.voir le site <http://depot-e.uqtr.ca/1411/1/030096854.pdf> consulté le 19/05/2018 à 11 :49

¹⁸ Lise Chrétien et al ; Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, Revue internationale sur le travail et la société, février 2005 voir le site https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100871/8/F1200676230_2005ChretienArcandTellierArcandVol3Num1pp107_128.pdf consulté le 19/05/2018 à 12:00

¹⁹ Michel Arcand, l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec, Université de Metz, 2000. Voir le site : <http://docnum.univ-lorraine.fr/public/UPV-M/Theses/2001/Arcand.Michel.DMZ0101.pdf> consulté le 18/05/2018 à 22:30

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

2.1.1 Approche stratégique de la gestion des ressources humaines :

Selon cette approche, les ressources de l'entreprise, pour constituer un avantage concurrentiel durable, doivent être génératrices de valeurs, rares, difficilement imitables ou substituables.

Des travaux ultérieurs de Pfeffer (1994) et Ulrich (1991) précisent que la technologie et le capital ne pouvant plus assurer un avantage d'affaires durable, le raisonnement basé sur ces ressources constitue une logique de court terme. Seule la structure sociale, c'est-à-dire les ressources humaines, peuvent dorénavant procurer l'avantage compétitif recherché.²⁰

2.1.2 Approche financière de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est reconnue comme une dimension stratégique de l'entreprise, le monde de la finance considère de plus en plus le facteur de risque sur la performance financière de l'entreprise, comme étant associé à une mauvaise gestion des individus. En effet, Dans une perspective financière, les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être analysées comme de multiples stratégies assurant une coordination optimale des individus et permettant à l'entreprise de contrôler son risque d'affaires et d'obtenir le rendement attendu de ses actifs.²¹

2.1.3 Approche économique de la gestion des ressources humaines :

La théorie du capital humain issue de la littérature économique affirme principalement que le niveau de connaissance, d'habileté et de compétence détenu par les employés représente, au même titre que les autres actifs corporatifs, une importante source de valeur économique pour la firme. En outre, les tenants de la perspective universaliste soutiennent que la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines, telle le développement des compétences, constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain et par conséquent d'augmenter l'efficacité organisationnelle.

²⁰ Lise Chrétien et al ; Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, Revue internationale sur le travail et la société, février 2005. Voir le site :

https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100871/8/F1200676230_2005ChretienArcandTellierArcandVol3Num1pp107_128.pdf consulté le 19/05/2018 à 12:00

²¹ Idem.

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

La perspective universaliste s'appuie également sur la théorie des coûts de transaction. Selon Williamson (1981), il est primordial d'examiner les caractéristiques du capital humain nécessaire à la réalisation des transactions et veiller à façonner la relation d'emploi en conséquence. Et d'assurer de mettre en place une structure de gouvernance qui corresponde à la nature des transactions effectuées au sein de l'organisation.

La théorie de l'agence permet d'expliquer la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines constituant une forme de contrat visant à assurer l'arrimage entre les intérêts du principal et ceux de ses agents. Autrement dit, le recours à différentes pratiques de gestion des ressources humaines est pour but de réduire les risques induits par la relation d'agence.²²

2.1.4 Approche psychologique de la gestion des ressources humaines :

Certains chercheurs, qui ont favorisé une approche psychologique de la gestion des ressources humaines, ont prouvé que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises.

²² Lise Chrétien et al ; Op.cit.

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

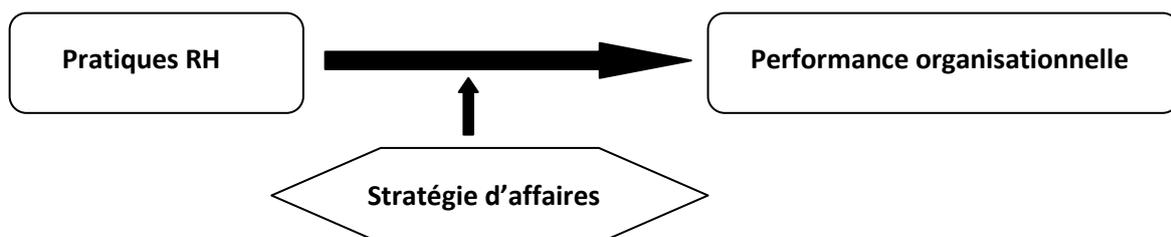
2.2 La perspective de la contingence

Selon l'approche de contingence, il n'existe pas de pratique qui soit bonne dans tous les contextes. De même, l'idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH sur d'autres est complètement rejetée parce que toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence.²³ Les choix qui conduisent une organisation au succès dans un environnement donné ne constituent pas forcément la solution idéale pour une organisation œuvrant dans un environnement différent. Tout dépend du contexte dans lequel ils sont mis en œuvre.

Cette approche affirme que, pour avoir une utilité réelle pour la firme, les pratiques de GRH doivent être alignées sur les grandes orientations stratégiques mises de l'avant par les planificateurs et stratèges de l'organisation et doivent être contingentes aux autres aspects de l'organisation.²⁴ En effet, « (...) certaines pratiques de GRH sont efficaces si, et seulement si, ces pratiques sont alignées sur la stratégie d'entreprise ».²⁵

La figure ci-dessous vous présente le modèle de cette approche.

Figure 2.6 : impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche de la contingence



²³ Kichou Djegdjiga, l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, Université Mouloud Memmerie de Tizi-Ouzou, 2015. voir le site <https://dl.ummo.dz/bitstream/handle/ummo/1185/mémoire%20entier.pdf?...1...y> consulté le 20/05/2018 à 17 :30

²⁴ Maude Vadeboncoeur, Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle, Université de Québec, 2008. voir le site <http://depot-e.uqtr.ca/1411/1/030096854.pdf> consulté le 19/05/2018 à 11 :49

²⁵ Jonathan Fontaine, L'impact des activités de gestion des ressources humaines sur la performance en contexte international, Université de Québec, 2007. Voir le site : <http://depot-e.uqtr.ca/1771/1/030031959.pdf> consulté le 20/05/2018 à 10:54

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

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

Dans la littérature de GRH, la stratégie de l'organisation est considérée comme le principal facteur de contingence. L'hypothèse de base de la perspective de contingence est que l'alignement d'une stratégie particulière et des pratiques de GRH permet à l'organisation d'améliorer sa performance et que l'organisation ayant le meilleur alignement affichera les meilleurs résultats.²⁶

Cette approche découle de la théorie comportementale des ressources humaines qui affirme qu'une organisation ne pourra atteindre ses objectifs que si elle peut compter sur des acteurs dont les comportements peuvent s'arrimer aux exigences stratégiques de l'entreprise.

²⁶ Kichou Djegdjiga, l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, Université Mouloud Memmerie de Tizi-Ouzou, 2015. voir le site <https://dl.ummo.dz/bitstream/handle/ummo/1185/mémoire%20entier.pdf?...1...y> consulté le 20/05/2018 à 17 :30

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

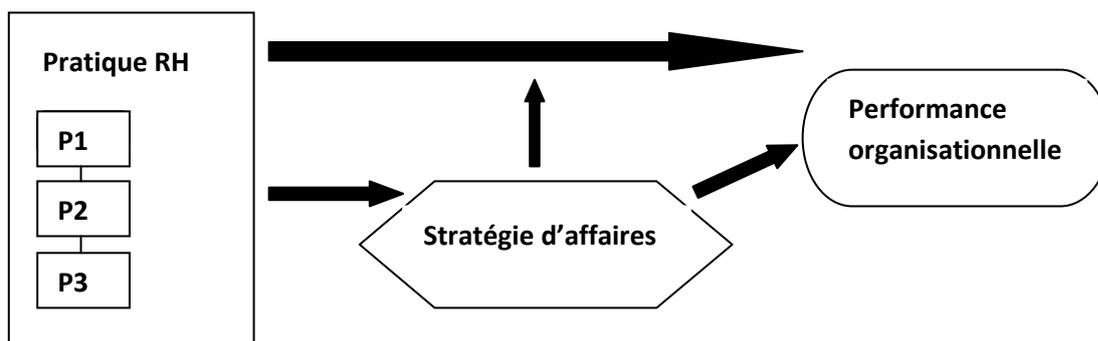
2.3 La perspective configurationnelle

La perspective configurationnelle constitue à la fois le modèle théorique le plus complet et le plus complexe que l'on peut retrouver dans la littérature stratégique en GRH.

L'approche configurationnelle affirme que « ...la GRH n'a de réelle capacité stratégique que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement (système) cohérent de pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation(stratégie d'affaire). »(Arcand, 2000)²⁷

Cette approche est représentée à la figure qui suit :

Figure 2.7 : l'impact des pratiques RH sur la performance selon l'approche configurationnelle



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

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

Cette approche cherche principalement à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques de GRH individuelles.

Selon Baron et Kreps (1999), il existe deux principales raisons qui justifient le regroupement des pratiques de GRH comme le propose l'approche configurationnelle. En premier lieu, le

²⁷ Jonathan Fontaine, L'impact des activités de gestion des ressources humaines sur la performance en contexte international, Université de Québec, 2007. Voir le site : <http://depot-e.uqtr.ca/1771/1/030031959.pdf> consulté le 20/05/2018 à 10:54

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

regroupement de certaines pratiques de GRH permet à l'entreprise de profiter de bénéfiques techniques. Selon les auteurs, sans une harmonie entre les pratiques de GRH, l'organisation perdrait des bénéfices importants.

La deuxième raison évoquée relève de certains principes issus de la littérature en psychologie perceptuelle et cognitive. Les auteurs affirment que les pratiques de GRH adoptées par l'entreprise doivent présenter une forte cohérence interne pour véhiculer un seul et même message aux employés. Ceux-ci pourront ainsi mieux comprendre les diverses attentes de l'organisation à leur endroit et adopter des comportements attendus par l'entreprise.²⁸

2.4 Recension des études empiriques :

Plusieurs auteurs se sont intéressés au lien qui pouvait exister entre les pratiques de GRH et leurs effets sur la performance de la firme. Nous allons résumer ci-après les principales recherches traitant cette relation. Le tableau suivant synthétise plusieurs études réalisées dans des contextes différents.

²⁸ Maude Vadeboncoeur, Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle, Université de Québec ,2008. Voir le site <http://depote.uqtr.ca/1411/1/030096854.pdf> consulté le 19/05/2018 à 11 :49

L'auteur	L'échantillon	Contenu de l'étude
Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994)	714 entreprises de divers secteurs industriels canadiens	Cetle étude est l'une des premières validations de la perspective universaliste des RH basée sur la vérification de l'hypothèse que « l'utilisation de pratiques de GRH 'innovatrices' aurait comme conséquence d'accroître substantiellement l'efficacité organisationnelle ». Les informations recueillies concernent les 19 pratiques RH et indicateurs d'efficacité organisationnelle utilisées par les entreprises canadiennes réparties sur 3 ensembles : 1/ axé sur la main-d'œuvre (départs volontaires, mises à pied, accidents, plaintes).2/centré sur l'efficiency (productivité de la main-d'œuvre, couts unitaires, plaintes des clients, qualité du produit/service).3/indicateurs financiers (ventes, parts du marché et bénéfice). Les résultats obtenus montrent que l'utilisation de pratiques de GRH'' innovatrices'' permet d'accroître sensiblement la performance de la main-d'œuvre ainsi que l'efficiency de la firme. Cependant, la présence de ces pratiques semble aucunement en mesure de prédire l'efficacité financière. ²⁹
Huselid (1995)	968 entreprises inscrites en bourse aux Etats Unis.	Cetle étude présente des résultats qui démontrent que les firmes dont l'investissement dans les pratiques de GRH est élevé paraissent, en tout point, plus performantes que les entreprises dont le niveau d'investissement est moindre. En effet, il constate un impact positif sur la performance financière et économique. Il

²⁹ Michel Arcand, l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec, Université de Metz, 2000. Voir le site : <http://docnum.univ-lorraine.fr/public/UPV-M/Theses/2001/Arcand.Michel.DMZ0101.pdf> consulté le 10/05/2018 à 10:00

Chapitre 2: analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

		inclut « les procédures spécifiques de sélection et recrutement, les systèmes de rémunération incitatifs, les programmes de formation et les pratiques d'implication du personnel », et conclut un impact significatif de ces pratiques sur le turnover et positif sur la productivité et la performance financière. ³⁰
Bryson (1999)	178 PME et 380 grandes entreprises Britanniques	Cette étude soutient qu'il existe des effets de certaines pratiques RH qui interagissent différemment sur la performance financière de l'entreprise « les résultats indiquent que seules les pratiques de recours systématique à la chaîne hiérarchique et de recours à des pratiques de communication directe sont associées significativement à une meilleure performance financière ». Ce résultats est confirmé pour les PME mais devient moins évident pour les grandes entreprises. ³¹

³⁰ Kichou Djegdjiga, l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, Université Mouloud Memmerie de Tizi-Ouzou, 2015. <https://dl.ummo.dz/bitstream/handle/ummo/1185/mémoire%20entier.pdf?...1...y> consulté le 20/04/2018 à 17 :30

³¹ Lise Chrétien et al ; Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, Revue internationale sur le travail et la société, février 2005. https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100871/8/F1200676230_2005ChretienArcandTellierArcandVol3Num1pp107_128.pdf consulté le 19/04/2018 à 12:00

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

Lacoursière (2001)	233 manufacturières	Les résultats montrent que « la diffusion d'informations apparait liée au taux de roulement du personnel et au taux de rendement de l'actif; la formation, à la productivité; le recrutement et l'évaluation du rendement, à la croissance des ventes ». ³²
Arcand et al. (2002)	46 succursales d'institutions financière de type coopératif(les Caisses populaires Desjardins)	Les résultats obtenus établissent pour leur part une relation positive entre la présence de certaines pratiques de GRH et différents indicateurs de performance, dont la satisfaction des employés, l'efficacité des ressources humaines (productivité), les trop-perçus(profits) et le rendement de l'investissement(RSI). Les activités de GRH associées de façon significative à l'un ou l'autre des indicateurs de performance concernent la communication, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la rémunération. Aucune relation significative n'a été observée pour les pratiques de formation et de dotation. ³³

³² Amal Laalou and Lamia El Guermai; Mesurer l'impact du Management des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, Université Hassan II Casablanca, Maroc. 2015. voir le site : <http://www.ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-15-152-02> consulté le 20/04/2018 à 22 :23

³³ Richard Lacoursière et al. ; Impact de la GRH sur différents indicateurs de performance, Université du Québec à Trois-Rivières.2004.

Chapitre 2: analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

<p>Way (2002)</p>	<p>446 PME de moins de 100 employés des Etats-Unis</p>	<p>Les résultats obtenus ont prouvé que les entreprises recourant à des pratiques de GRH généralement associées aux systèmes de haute performance (recrutement, rotation d'emploi, formation, travail en équipe, communication et rémunération) affichaient une diminution du taux de départs volontaires de leurs employés, de même qu'une augmentation de la productivité. Des analyses complémentaires visant à identifier la contribution individuelle de chacune des pratiques ont permis d'établir que seules les pratiques de rémunération étaient associées de façon significative aux mesures de performance.³⁴</p>
<p>Boumediene Ramdani et al. (2013)</p>	<p>86 entreprises Algériennes de 10 employés ou plus dans différents secteurs : Industriel et électrique, Construction, Fabrication, Services financiers, Commerce et Autres services.</p>	<p>Les résultats obtenus montrent : *Pour la performance des employés, tous les coefficients individuels pour la formation, autonomisation, rémunération, évaluation financière et promotion basée sur le mérite sont hautement significatives et positivement liée au rendement des employés dont la contribution marginale de l'autonomisation est deux fois plus grande que celui de la promotion alors que la formation n'est significative qu'au niveau de 10%.</p> <p>*Pour les performances sont beaucoup plus faible :</p>

³⁴Richard Lacoursière et al. Op.cit.

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

		<ul style="list-style-type: none">➤ Seule l'autonomisation est très fortement et positivement liée à la performance d'exploitation.➤ pour la performance financière, les résultats montrent que seuls deux coefficients sont significatifs, à savoir l'autonomisation et la promotion.³⁵
--	--	--

Source : élaboré par nous mêmes

³⁵ Boumediene Ramdani et al. ; The efficacy of high performance work practices in the Middle East, The international Journal of Human Resources Management 2013.

Chapitre 2:analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise

La performance est un concept flou et difficile à définir. Certains chercheurs ont défini la performance par rapport au résultat d'une action, le succès d'une action, autre par rapport au processus (la façon dont ces résultats sont atteints).

La mesure de la performance ne peut être réduite à sa simple dimension financière. Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toutes les autres formes de performance à savoir économique, sociale et environnementale (performance globale) apportant une contribution significative à la compétitivité globale.

Par ailleurs, la GRH constitue un actif à la fois précieux, difficilement imitable et non substituable qui peut représenter un avantage compétitif à moyen et long terme.

Les trois approches stratégiques des ressources humaines retenues (universaliste de contingence et configurationnelle) bien qu'elles visent les mêmes finalités, cependant, ces approches stratégiques présentent des fondements théoriques différents. L'approche universaliste postule que certaines pratiques de GRH peuvent, *ceateris paribus*, accroître l'efficacité de la firme. La perspective de la contingence affirme que les pratiques de GRH ne peuvent être utiles que dans la mesure où elles sont alignées sur un environnement stratégique compatible. Finalement, l'approche configurationnelle montre que c'est lorsqu'elles sont regroupées de manière cohérente que les pratiques de GRH s'avèrent des actifs réellement stratégiques pour l'entreprise.

CHAPITRE III

**L'impact des pratiques de la GRH sur
la performance globale
(Cas NUMILOG filiale de CEVITAL)**

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Au cours de ce chapitre, nous allons essayer d'analyser le niveau d'implantation de certaines pratiques de la GRH au sein de l'entreprise « NUMILOG SPA » plus précisément au niveau de la « Plateforme Logistique Bouira » et évaluer la performance économique et sociale de ceci selon la perception de ses employés. Puis, définir l'impact de ces pratiques sur la performance de l'entreprise.

Avant d'entamer l'aspect pratique de notre recherche, nous allons exposer une présentation succincte de l'entreprise NUMILOG. Ensuite, nous allons présenter notre méthodologie de recherche, qui fera l'objet de la première section. Tandis que la deuxième section présentera et analysera nos résultats de l'étude réalisée sur terrain.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

1.1 Présentation de l'entreprise NUMILOG :

Créée en 2007, NUMILOG est une filiale du groupe CEVITAL avec des ressources spécialement dédiées aux besoins des entreprises en termes de Logistique et de Transport.

Elle se place comme un acteur incontournable de la chaîne logistique afin d'accompagner tous industriels (de tous secteurs) dans la consolidation de leurs flux marchandises et l'optimisation de leurs activités ; ceci grâce à une équipe d'experts du transport et de la logistique ainsi que des infrastructures et outils modernes.

Avec une implantation opérationnelle en 2012, NUMILOG compte 3 plateformes logistiques (Bouira, Oran, Constantine) soit une surface totale de stockage d'environ 130000 m², 3 agences de transport (Bouira, Béjaïa, Oran) ainsi qu'un réseau de distribution de 30 CLR (Centres Logistiques Régionaux) judicieusement réparti à travers le territoire national pour écourter les délais de mise à disposition des marchandises.

En 2016, NUMILOG compte, un effectif global de plus de 1355 collaborateurs (Encadrement, Chauffeurs, agents logistiques, Agents d'exploitation), avec une flotte de plus de 800 qui permettent 500 livraisons quotidiennes pour les grossistes, distributeurs, centres commerciaux et relais auto routier et une capacité de stockage qui atteint 150000 palettes dont 35000 sous températures dirigée.

1.1.1 Les activités de NUMILOG :

NUMILOG déploie ses activités autour de trois missions principales :

- Accompagner la croissance des activités du groupe Cevital en matière logistiques et de transport.
- Proposer aux acteurs économiques et industriels en Algérie des prestations de transport et/ou logistiques à travers tout le territoire.
- Proposer un accompagnement en conseil et solutions logistiques

Le transport et la logistique sont les deux moteurs de l'activité de Numilog. Ce sont deux métiers intrinsèquement liés, dans une relation de complémentarité des services fournis par Numilog. En d'autres termes, la logistique exige une planification bien ficelée pour prendre en charge tous les besoins dans ce domaine. Le transport, quant à lui, est le mode d'exécution de la planification établie, prenant en charge les marchandises des clients de la plateforme logistique aux Centres logistiques Régionaux (CLR).

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

- L'activité de logistique

Elle consiste en une gestion rigoureuse des flux marchandises (Stockage, préparation de commandes, logistique du froid) avec une traçabilité complète des flux. Elle vise notamment une gestion optimale des stocks de manière à assurer la disponibilité permanente des produits. Elle permet par ailleurs un accompagnement sur mesure pour chaque secteur d'activités.

- L'activité de transport

Elle assure une distribution répondant aux besoins et aux exigences des clients en matière de délais et de services. Elle offre des solutions performantes pour une optimisation des schémas de transport et des moyens suffisants et géo-localisés pour absorber les variations importantes d'activités. Elle vise notamment une distribution en flux tendu sur l'ensemble du territoire national.

1.1.2 L'organisation de l'entreprise NUMILOG :

NUMILOG suit une organisation horizontale, l'organigramme fonctionnel proposé a connu plusieurs changements ces dernières années, ceci est dû aux multitudes réorganisations voir restructuration de différents départements afin d'adapter l'organisation à son nouveau contexte dont elle évolue, qui est caractérisé par l'incertitude et la complexité marquées des projets en cours de réalisation. (Voir annexe 1).

1.1.3 L'organisation de la plate forme logistique Bouira (lieu de stage) :

La plateforme de Bouira, construite selon les normes internationales, la plus grande en Afrique, sur une surface de 75000m² dont 28000m² à température dirigée, dédiée à la logistique et au transport. 516 employés s'activent en permanence afin de permettre l'acheminement des produits entreposés dans les meilleurs délais entre le stockage, le magasinage, le conditionnement avec emballage, stickage et fardelage. Cette plateforme a été conçue afin d'accompagner les différentes filiales cevital clients (client interne) notamment des clients externes dans leur développement.

1/ Direction Logistique : son rôle est d'assurer le bon fonctionnement de processus de réception et d'expédition de la marchandise, leur stockage et leur expédition tout en optimisant les coûts et les délais. La structure de la plateforme figure que le directeur est le premier responsable de la plateforme, il chapeaute tous les services de celle-ci. Ensuite, on

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

trouve les directions d'exploitation logistiques de trois dossiers (clients) : Cevital Food, Numidis, Danone ; et les directions administration logistique. (Voir annexe 2).

2/ Direction Transport : L'agence de transport assure l'acheminement des marchandises, de différents types, tout en respectant scrupuleusement les délais. Elle est composée de trois responsables d'exploitation rattachés directement au directeur de l'agence. De même, le coordinateur, maintenance et exploitant de transport sont tous rattaché au responsable d'exploitation (voir annexe 3). Et un ensemble important des chauffeurs qui se trouvent au niveau opérationnel.

Pour assurer le bon fonctionnement de ces directions principales, il existe des services supports comme : RH, CDG, QHSE, SI, Maintenance, Planning et Méthode qui travaillent en collaboration à plein temps avec les différents départements. Une forte synergie entre ces derniers est primordiale afin de concorder avec la stratégie et atteindre les objectifs fixés.

1.1.4 Stratégie et Objectifs de NUMILOG :

Devenir et rester un leader de la logistique en Algérie représente la vision de l'entreprise NUMILOG. Son but est d'être présent sur les 48 wilayas du pays. Pour ce faire, un ensemble d'objectifs à long et moyen terme ont été fixés et représentés dans les prévisions conçues pour l'année 2025 :

a) Aspect quantitatif :

- Avoir plus de 5000 collaborateurs.
- Acquérir plus de 2000 moyens de transport
- Construire 6 plateformes logistiques et agences de transport :

Bouira , El Kheroub, El kheroub(Quanstantine); Hassi Ameur(Oran), Béjaia, Alger, Sétif

b) Aspect qualitatif :

-Priorité donnée à l'excellence opérationnelle : faire bien du premier coup et engager un processus d'amélioration continue : une réactivité très supérieure, une baisse significative des coûts, une nette amélioration de la qualité et du service au client et de meilleures performances sont les objectifs qui animent les équipes logistiques Numilog.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Pour se démarquer des concurrents, le management de NUMILOG se différencie en appuyant à la fois sur la partie technique mais aussi sur la partie humaine. En investissant en systèmes d'information et en assurant la formation des collaborateurs.

-La capacité d'innovation : utiliser les technologies de pointe pour fournir des solutions techniques de haut niveau.

NUMILOG s'ouvre à l'international (le Maroc et la France) afin de commercialiser des produits sortis et exportés des filiales de Cevital notamment Brandt et OXXO sous le nom CTLOG. NUMILOG prévoit de s'implanter aussi en Lombardie(Italie) ainsi qu'en Tunisie pour la distribution de produits d'électroménager et d'agroalimentaires.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

1.2. La méthodologie de l'étude

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une approche quantitative, un questionnaire sous format papier pour analyser le niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance globale de NUMILOG est élaboré, essentiellement composé de questions fermés sur une échelle de LIKERT.¹

a) La population :

La plateforme logistique Bouira est composée d'une population de 516 employés réparties sur : la Logistique, le Transport et les CLR. Pour mener bien notre étude nous avons choisi seulement les employés de la logistique (186 employés). Ce choix a été dicté par la disponibilité des employés au niveau de la plateforme vu que le personnel du Transport est tout le temps en déplacement en dehors de la plateforme. Pareil pour le personnel des CLR qui se trouvent dans d'autres wilayas voisines et sont tous gérés par la plateforme logistique Bouira.

b) L'échantillon :

Nous avons décidé de prendre la totalité des cadres et maitrises de la direction Logistique. Nous avons choisi un échantillon composé de 62 employés (28 cadres et 34 maitrises) travaillant dans l'exploitation et aussi dans les services supports aux quels nous avons distribué le questionnaire.

Le choix de notre échantillon a été fait sur une base non-aléatoire. Cela veut dire que notre questionnaire a été régi et destiné à une population bien précise de l'entreprise soit : cadres et maitrises travaillant dans la logistique.

Nous avons choisi notre échantillon en se basant sur des choix raisonnés. Le but est d'avoir des réponses et résultats fiables puisque seul les cadres et maitrises qui ont des connaissances concernant la performance de la plateforme logistique.

¹ Echelle de LIKERT permet de graduer l'appréciation d'une série d'items. elle comporte quatre à sept degrés, de « pas du tout » à « tout à fait ». Elle a pour but de recueillir l'approbation ou la désapprobation d'un public déterminé.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

c) L'outil de collecte de données : le questionnaire

Le questionnaire est un outil efficace et fiable de recueil de donnée, il est destiné généralement aux larges échantillons.

On s'est basé dans notre étude sur un questionnaire comme l'outil principal de recueil de données, et nous avons conçu le questionnaire sur le sujet étudié qui contient trois parties :

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

Partie 2 : concerne l'ensemble des pratiques RH, elles représentent les variables indépendantes de notre recherche. Une étendue de 5 points a été attribuée à chaque question « 1=pas du tout implanté ; 5= fortement implanté. »

Partie 3 : comporte les questions sur la perception des employés concernant la performance sociale et économique de la plateforme. Elles représentent les variables dépendantes de notre étude. Une étendue de 5 points aussi a été attribuée à chaque question.

d) L'outil de traitement des données

Nous avons d'abord interprété les résultats avec une analyse descriptive pour chaque dimension de questionnaire tout en procédant toutefois à une analyse croisée. Ensuite, nous avons analysé et interprété les résultats obtenus par une analyse en composantes principales (ACP) en utilisant le logiciel EXCEL STAT.

L'ACP :

La méthode ACP consiste à « construire des combinaisons linéaires des caractères initiaux appelées composantes principales de façon à réduire l'espace des variables et de ce fait mieux exploiter l'information. Grace au mapping final dans un espace à deux dimensions et à l'interprétation de chaque axe, il est possible d'analyser de façon plus aisée l'information

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

complexe apportée par les données »². C'est la matrice et le cercle des corrélations qui vont permettre de réaliser ce résumé pertinent.

La relation entre deux variables se traduit par une corrélation, elle nous permet de comprendre si la relation est positive ou négative et aussi de détecter la force de celle-ci. Soit deux caractères quantitatifs X et Y. On dit qu'il existe une relation entre X et Y, si l'attribution des modalités de X et d'Y ne se fait pas au hasard, c.-à-d. si les valeurs de X dépendent des valeurs de Y ou si les valeurs de Y dépendent des valeurs de X.

La corrélation statistique est mesurée par ce qu'on appelle le coefficient de corrélation (r). Sa valeur numérique varie de -1 à 1. Cela nous donne une indication de la force de la relation.

En général, $r > 0$ indique une relation positive, $r < 0$ indique une relation négative tandis que $r = 0$ indique l'absence de relation (ou que les variables sont indépendantes et non liées).

Enfin, si les coefficients sont plus proches de +1 et -1, plus grande est la force de la relation entre les variables.

e) Les difficultés de la recherche :

Pour mener notre étude sur le terrain et administrer notre questionnaire auprès de notre échantillon cible. Un agent administrative m'a accompagné tout au long de mon enquête pour me faciliter les déplacements entre les services et dans le but d'être proche de tous les travailleurs et accompagné les répondants (la majorité des employés interrogés ont reçu un accompagnement particulier et personnalisé pour répondre à notre questionnaire). A cet égard la difficulté réside dans les différents déplacements que nous avons réalisés dans la journée faute de la disponibilité des répondants dans leurs services puisque ils travaillent selon un programme de shift ya ceux qui travaillent seulement le matin, le soir, ou bien la nuit. De plus, la totalité du personnel d'exploitation appartient au sexe masculin ce qui m'a rendu parfois mal aise dans l'administration du questionnaire.

² http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L3RwNC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=IAE_AD

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

2.1 Présentation et analyse des résultats

Nous avons distribué un questionnaire pour 62 employés dont nous avons récupéré 50 exemplaires. L'analyse des résultats se présentera sous forme de tableaux et graphiques.

2.1.1 Les données sociodémographiques

- Répartition selon le sexe :

Tableau 3.1 : Répartition selon le sexe

Variable	Modalités	Effectifs	%
Sexe	femme	5	10,0
	homme	45	90,0
Total		50	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes.

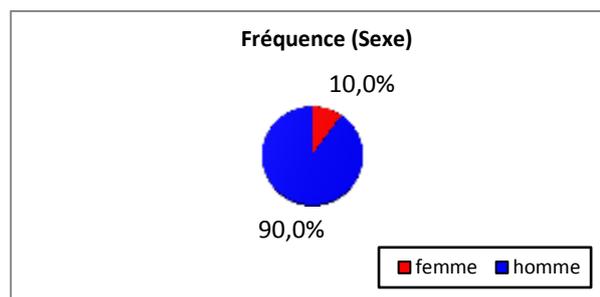


Figure 3.1 : Répartition selon le sexe

Sur la base de notre échantillon qu'est **50** individus, **90%** de l'effectifs sont des hommes tandis que **10%** sont des femmes « les hommes constituent la majorité de l'effectifs au sein de **NUMILOG** (Plateforme Logistique Bouira), cette différence peut être liée à la nature de l'activité (Transport & Logistique), les femmes occupent beaucoup plus des postes administratifs.

- La catégorie socioprofessionnelle :

Tableau 3.2 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Variable	Modalités	Effectifs	%
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre	25	50,0
	Maitrise	25	50,0
Total		50	100,0

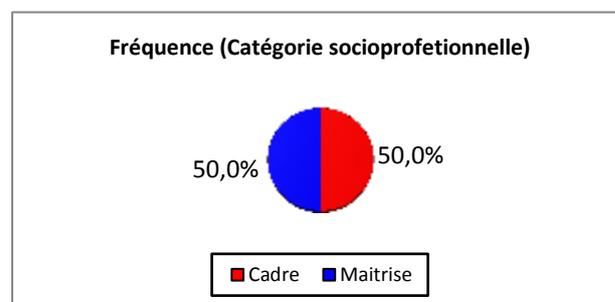


Figure 3.2 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle.

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Sur 50 de l'effectif, 50% représente des cadres et 50% représente des maitrises. On remarque qu'elle existe une égalité entre cadres et maîtrise dans notre échantillon.

- **Ancienneté :**

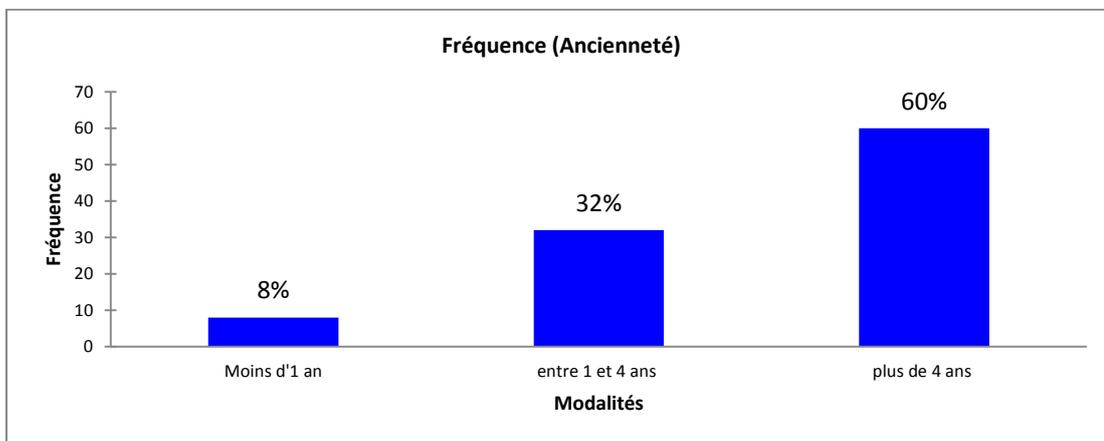


Figure 3.3 : Répartition selon l'ancienneté

Source : élaboré par nous-mêmes

Nous constatons que 60% des cadres et maitrises ont plus de 4 ans d'ancienneté au sein de la plateforme, et 32% ont une ancienneté entre 1 et 4 ans et enfin une petite partie qui ont moins d'un an d'ancienneté au sein de l'entreprise qui représente 8%. Cela explique que c'est une entreprise nouvellement créée qui opte d'avoir du personnel enciens et expérimenté dans ces échelons hiérarchiques supérieurs.

- **L'Age :**

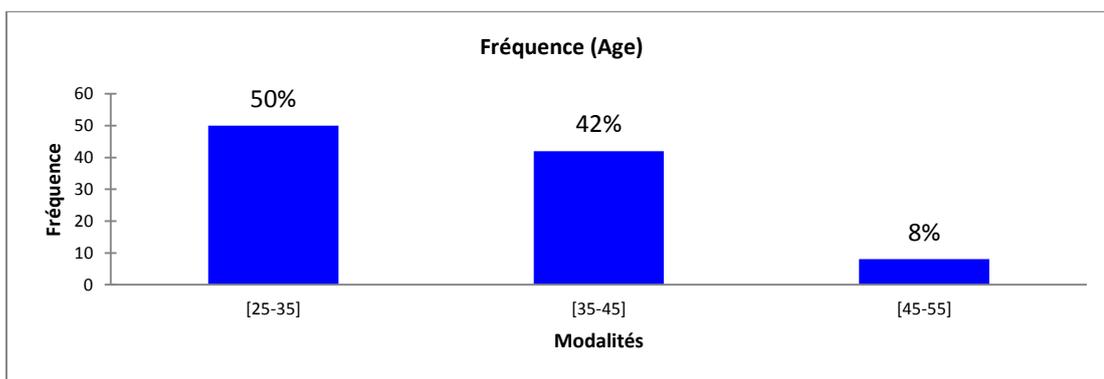


Figure 3.4 : Répartition selon l'âge

Source : élaboré par nous-mêmes

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevés est celle de [25-35] ans avec un taux de 50% cela relève un grand effort fourni au profit des jeunes, 42% sont âgés entre 35 et 45 ans,

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

et une petite partie (8%) sont âgés entre 45 et 55 ans. Ce qui explique que l'effectif assez jeune active, innovant.

- **Activité :**

Tableau 3.3 : Répartition selon l'activité

Variable	Modalités	Effectifs	%
Activité	Exploitation	27	54
	Support	23	46
Total		50	100

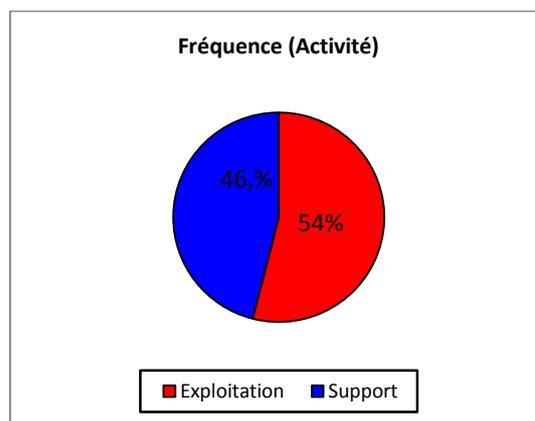


Figure 3.5 : Répartition selon l'activité

Source : élaboré par nous-mêmes

Nous constatons que 54% du personnel travaillant dans l'exploitation (activité principale), tandis que 46% travaillant dans des activités de support, cela explique l'importance donnée par l'entreprise à l'exploitation vu qu'elle présente son cœur de métier qui est la logistique et le transport. Cependant, l'activité du support est qualifiée secondaire qui aide et assure le bon fonctionnement des activités d'exploitation.

- **Niveau d'instruction :**

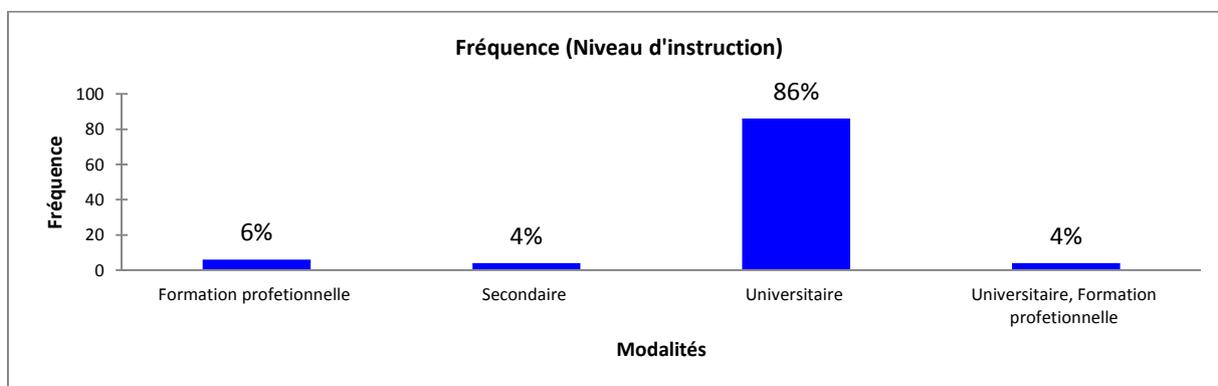


Figure 3.6 : Répartition selon niveau d'instruction

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Source : élaboré par nous-mêmes

Sur l'effectif de 50 employés, 86% sont des universitaires, 6% ont des formations professionnelles, 4% bénéficient des deux statuts, et enfin, seul 4% sont des secondaires. On remarque que la majorité du personnel (cadre et maîtrise) sont des universitaires ce qui procure des compétences élevées pour l'entreprise.

2.1.2 L'analyse des pratiques GRH de l'entreprise NUMILOG :

a) Le recrutement :

1) Le recours au recrutement externe :

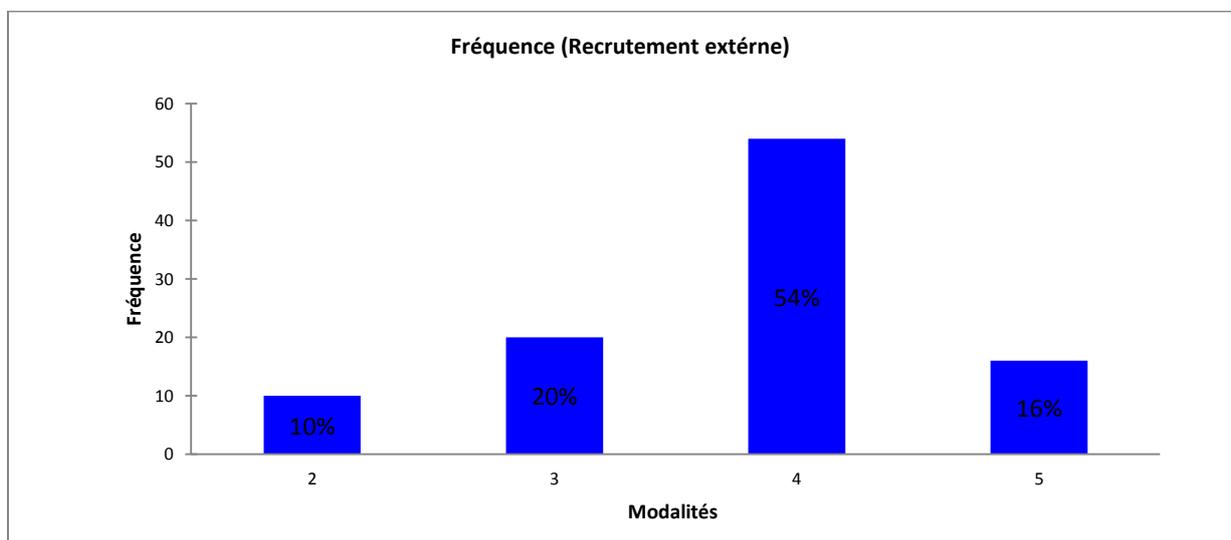


Figure 3.7 : Le recours au recrutement externe

Source : élaboré par nous-mêmes

54% des personnes interrogées ont répondu que le recours au recrutement externe est une activité implantée au sein de NUMILOG, 20% ont dit que c'est une activité fortement implantée, 16% ont répondu qu'elle est plutôt implantée, tandis que seul 10% ont répondu qu'elle est peu implantée au sein de l'entreprise. On constate que le recrutement externe est une activité implantée dans l'entreprise (70%) il représente la deuxième source de recrutement lorsque la compétence recherchée n'est pas disponible à l'intérieur de l'entreprise tout en favorisant le recrutement interne.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

2) Le recours à l'emploi intérimaire et embauche en CDD :

32.65 % des employés voient que l'emploi intérimaire et embauche en CDD est une activité plutôt implantée au sein de l'entreprise ce qu'explique que le contrat de recrutement le plus utilisé par NUMILOG est le CDI, par ailleurs, le recours à l'intérim et les CDD est généralement utilisé dans les hautes saisons caractérisées par une grande charge du travail.

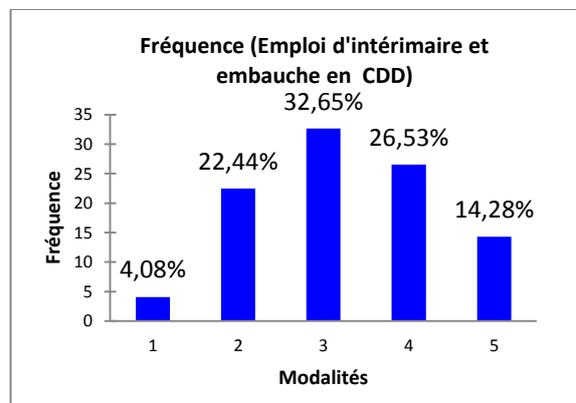


Figure 3.8 : Le recours à l'emploi intérimaire et embauche en CDD

Source : élaboré par nous-mêmes

3) L'usage des tests écrits structurés de sélection :

Tableau 3.4 : usage des tests écrits structurés de sélection

Tests écrits	Exploitation		Support		Total effectif	Total %
	Effectifs	%	Effectifs	%		
1	3	11,11	10	43,48	13	26%
2	7	25,92	4	17,4	11	22%
3	12	44,45	4	17,39	16	32%
4	5	18,52	5	21,73	10	20%
5	0	0	0	0	0	0%
Total général	27	100	23	100	50	100

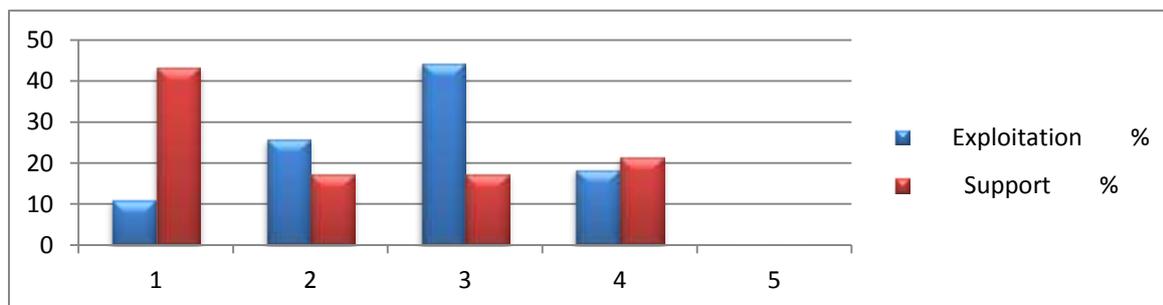


Figure 3.9 : usage des tests écrits structurés de sélection

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

32.65% ont répondu que c'est une activité moyennement implantée. Tandis que, 24.49% des répondus ont précisé que c'est une activité pas du tout implantée. Notre analyse croisée nous a fait comprendre cette contradiction dans ces réponses, en expliquant que c'est une activité pas du tous implantée chez les services de support (43.48%), par ailleurs est une activité plutôt implantée dans l'exploitation (44.45%), ce qui signifie l'importance donnée à l'exploitation dans l'organisation de NUMILOG afin de sélectionner les meilleures compétences.

4) L'usage d'entrevues structurées de sélection :

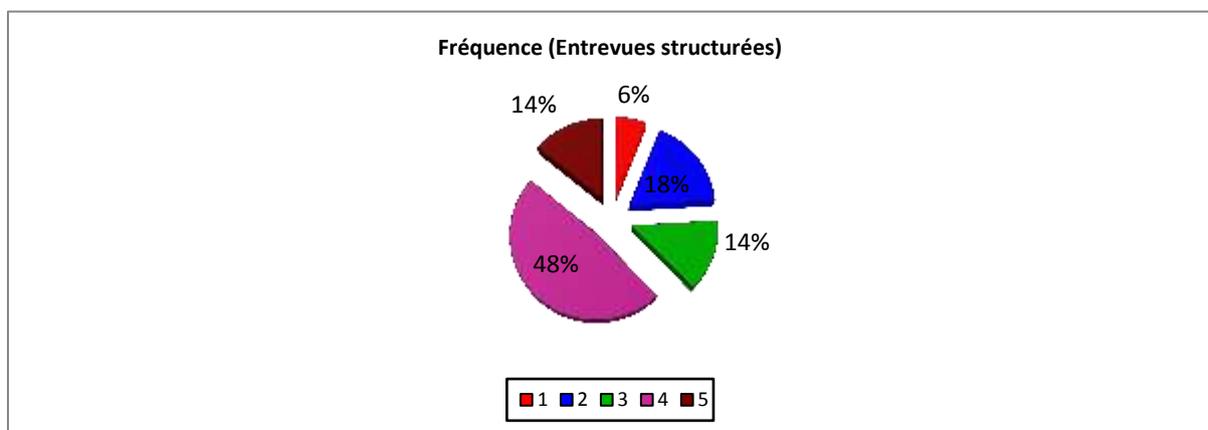


Figure 3.10 : usage d'entrevues structurées de sélection

Source : élaboré par nous-mêmes

La plupart des cadres et maitrises interrogés ont une tendance positive sur l'usage d'entrevues structurées afin d'évaluer les candidats sélectionnés au sein de NUMILOG (18% plutôt implantée, 48% implantée, 14% fortement implantée).

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

b) Formation :

1) L'utilisation de programmes spécifiques de formation selon la catégorie socioprofessionnelle et l'activité:

Tableau 3.5 : utilisation de programmes spécifiques de formation selon la catégorie socioprofessionnelle et l'activité

CS	Cadre						Maitrise						Total général	
	Exploitation		Support		Total effectif	Total %	Exploitation		Support		Total effectif	Total %	Total effectif	Total %
	Effectifs	%	Effectifs	%			Effectifs	%	Effectifs	%				
1	0	0%	3	23%	3	12%	3	20%	4	40%	7	28%	10	20%
2	2	17%	3	23%	5	20%	1	7%	1	10%	2	8%	7	14%
3	3	25%	2	15%	5	20%	8	53%	3	30%	11	44%	16	32%
4	6	50%	4	31%	10	40%	0	0%	2	20%	2	8%	12	24%
5	1	8%	1	8%	2	8%	3	0,2%	0	0%	3	12%	5	10%
Total général	12	100%	13	100%	25	100%	15	100%	10	100%	25	100%	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Nous remarquons que l'utilisation de programmes spécifiques de formation au sein de NUMILOG est favorable pour la catégorie Cadre que maitrise (40 % implantée selon les cadres contre 44% plutôt implantée selon les maitrises). Par ailleurs, dans la catégorie cadre nous trouvons que 50% des cadres de l'activité exploitation ont répondu que la pratique est implantée contre seulement 31% des cadres de l'activité support qui ont confirmé ceci. De plus, dans la catégorie maitrise, on trouve que 53% travaillant dans l'exploitation voient que la pratique est moyennement implantée alors que, 40% des maitrises travaillant dans les activités support pensent que c'est une pratique pas du tout implantée. Nous constatons que le personnel de l'exploitation est plus favorisé par ces programmes spécifiques de formation que le personnel du support. Afin de mieux répondre à la spécificité de l'activité générale de NUMILOG.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

2) L'utilisation de programmes généraux de formation :

30% des enquêtés ont répondu que l'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation est une activité peu implantée au sein de NUMILOG, 20% ont répondu que c'est une activité plutôt implantée dans l'entreprise et 16% ont déclaré qu'elle n'est pas du tout implantée. Nous retenons qu'un total de 66% a une perception négative envers cette pratique, puisque ils croient que c'est une pratique liée et dépend d'une démarche GPEC qui n'est pas encore mis en place au niveau de l'entreprise.

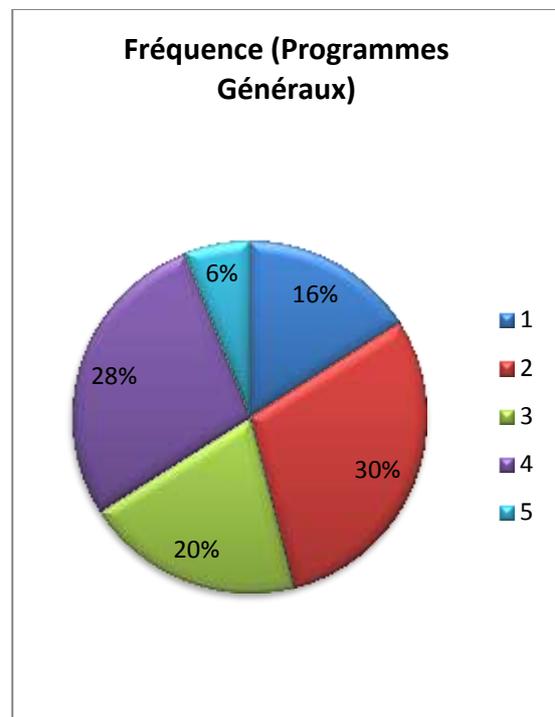


Figure 3.11 : L'utilisation de programmes généraux de formation :

Sources : élaboré par nous-mêmes

c) Organisation du travail :

1) L'implication des employés dans des équipes de travail :

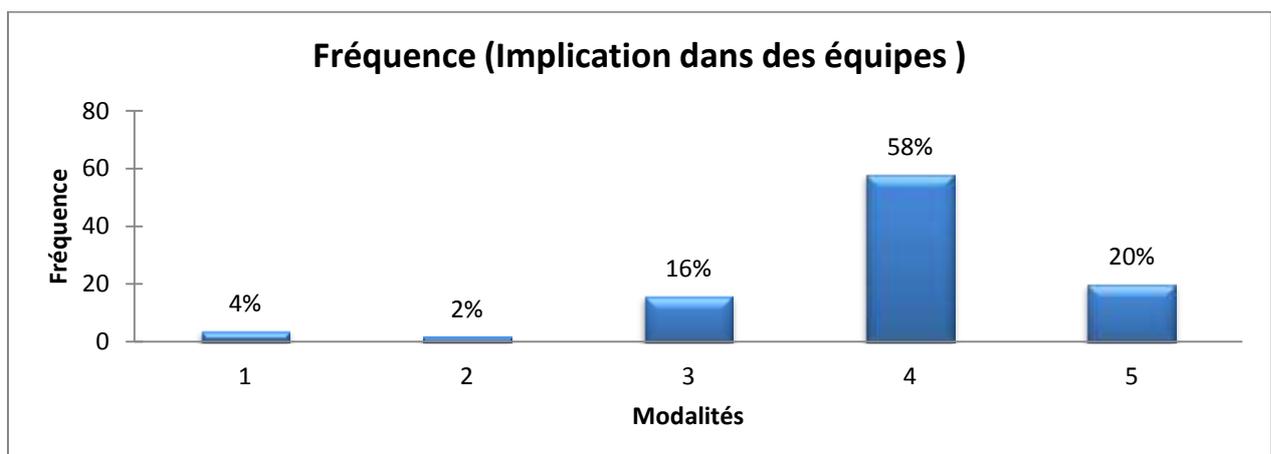


Figure 3.12 : L'implication des employés dans des équipes de travail

Sources : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

La plupart des employés sont impliqués dans des équipes de travail au sein de NUMILOG (58% implantée, 20% fortement implantée), c'est une évidence dans les entreprises de Logistique et Transport.

2) La polyvalence au sein de NUMILOG :

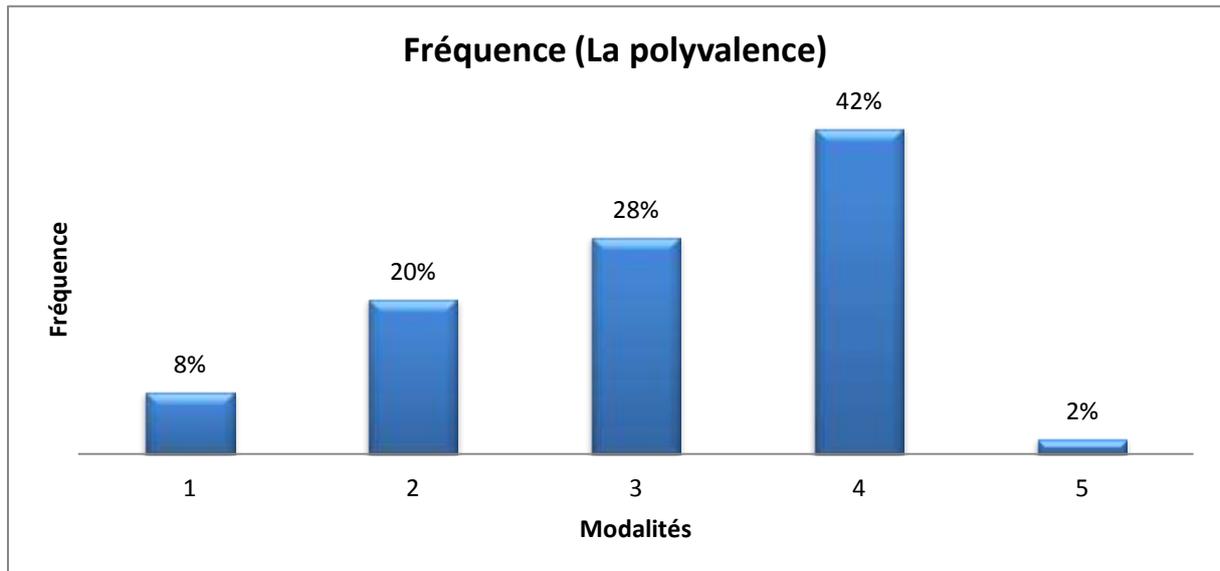


Figure 3.13 : La polyvalence au sein de NUMILOG

Sources : élaboré par nous-mêmes

‘La polyvalence est une activité implantée au sein de NUMILOG’ a été la réponse de 42% des enquêtés. Cependant, 28% ont choisi de répondre que c'est une pratique plutôt implantée vu qu'elle n'est pas généralisée dans tous les services de l'entreprise. Les experts de NUMILOG travaillent là-dessus en voulant concrétiser la politique de l'entreprise de créer ce qu'ils appellent l'HOMME NUMILOG.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

3) Application de nouvelles méthodes de travail proposées par les employés :

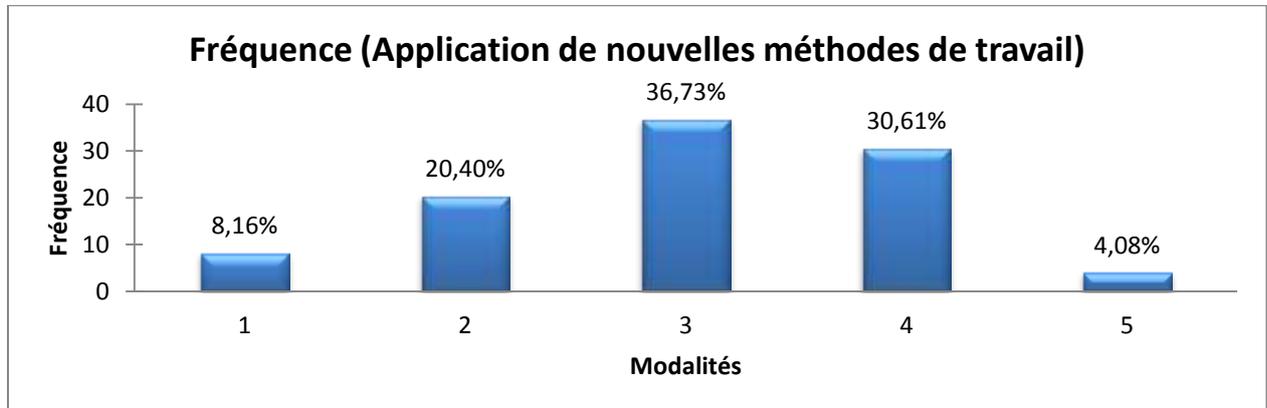


Figure 3.14 : Application de nouvelles méthodes de travail proposées par les employés

Source : élaboré par nous-mêmes

L'application de nouvelles méthodes de travail proposée par les employés est une activité moyennement implantée au sein de NUMILOG selon 36.7% des enquêtés. C'est une pratique qui dépend de l'esprit ouvert caractérisant le supérieur hiérarchique. Cependant, 30.61% ont répondu que c'est une activité implantée au niveau de l'entreprise puisque elle représente l'une des valeurs IRIS de l'entreprise 'Initiative'.

d) Sécurité d'emploi :

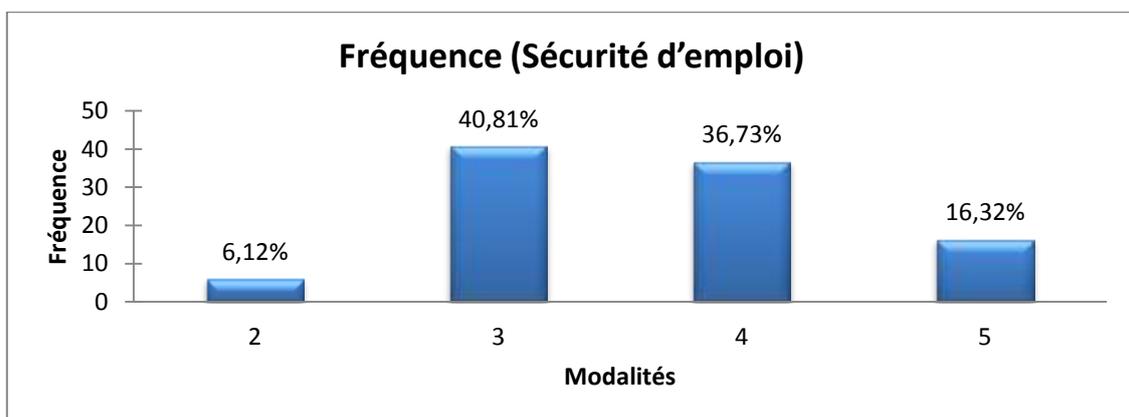


Figure 3.15 : Sécurité d'emploi

Source : élaboré par nous-mêmes

La plupart du personnel de NUMILOG pense que l'entreprise s'engage à protéger les emplois de ses travailleurs, en dépit de tous les changements prévisibles (40.81% plutôt implantée, 36.73% implantée, et 16.32% fortement implantée). Ce qui montre que NUMILOG est une entreprise responsable et citoyenne. A cet égard les employés ont confiance en leur entreprise.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

e) Communication :

1) Informer les employés de tous les événements stratégiques :

Tableau 3.6 : Informer les employés de tous les événements stratégiques

C.S.	Cadre		Maitrise		Total effectif	Total %
	Effectifs	%	Effectifs	%		
1	1	4%	4	16%	5	10%
2	2	8%	7	28%	9	18%
3	10	40%	7	28%	17	34%
4	8	32%	7	28%	15	30%
5	4	16%	0	0%	4	8%
Total général	25	100%	25	100%	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

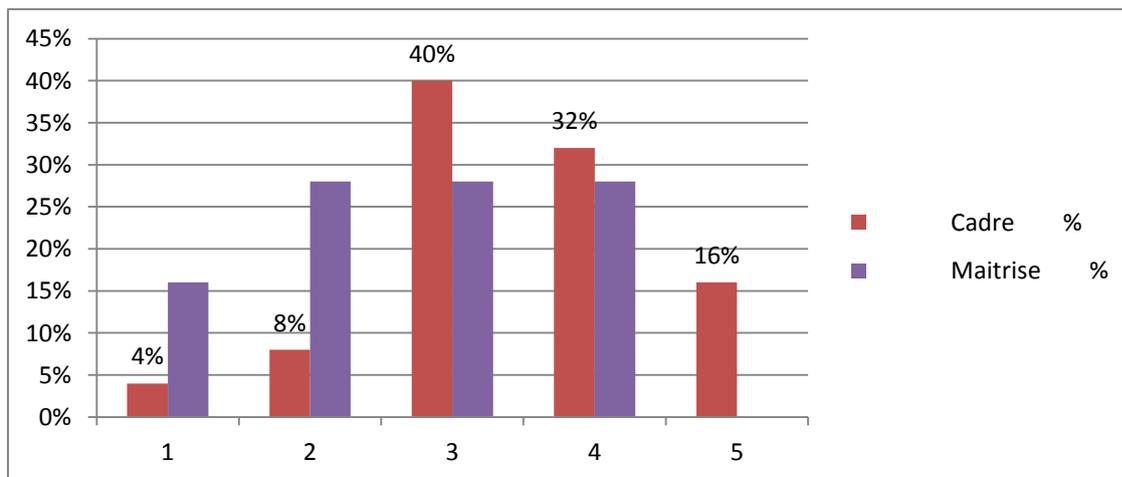


Figure 3.16 : Informer les employés de tous les événements stratégiques

Source : élaboré par nous-mêmes

Selon les résultats qu'on a obtenus, 34% des enquêtés affirment qu'informer les employés de tous les événements stratégique est une activité moyennement implantée au sein de NUMILOG. Par ailleurs, les réponses différentes entre cadres et maitrises, soit 88% des cadres ont une réponse positive. Tandis que, seulement 58% des maitrises qui ont affirmé ce partage d'informations stratégiques. Ce qui montre que les cadres sont les plus informé de ce type d'informations que les maitrises au sein de NUMILOG.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

2) Le partage des informations financières :

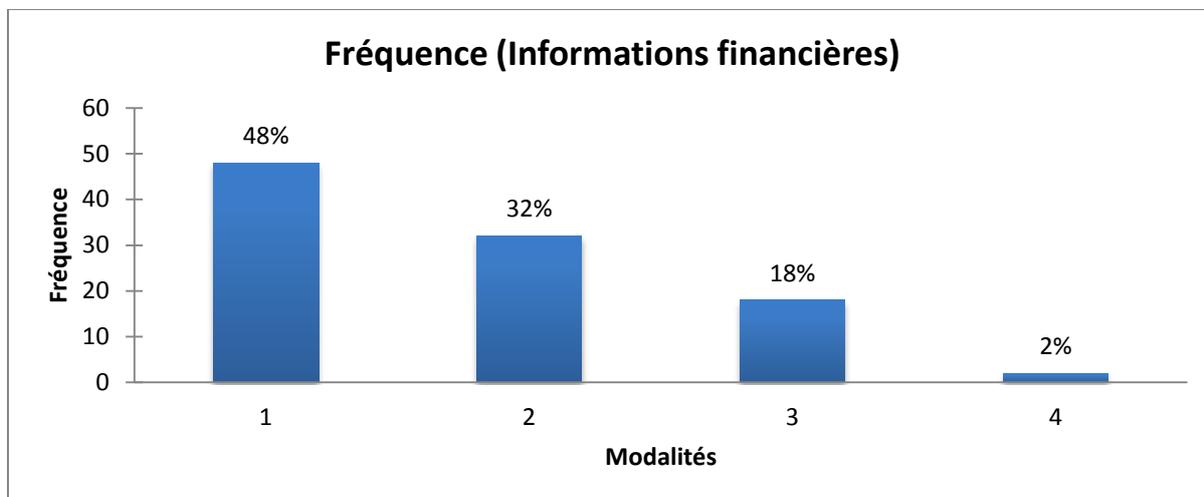


Figure 3.17 : Le partage des informations financières

Source : élaboré par nous-mêmes

On remarque que y'a pas un partage des informations financière avec les employés au sein de NUMILOG : 48% des interrogées ont répondu que c'est une pratique pas du tout implantée au sein de l'entreprise, 32% ont dit qu'elle est peu implantée, ce qui nous donnera un total de 80% qui voient que c'est une activité manquante dans l'entreprise.

3) Partage des informations pertinentes au bon moment par la hiérarchie :

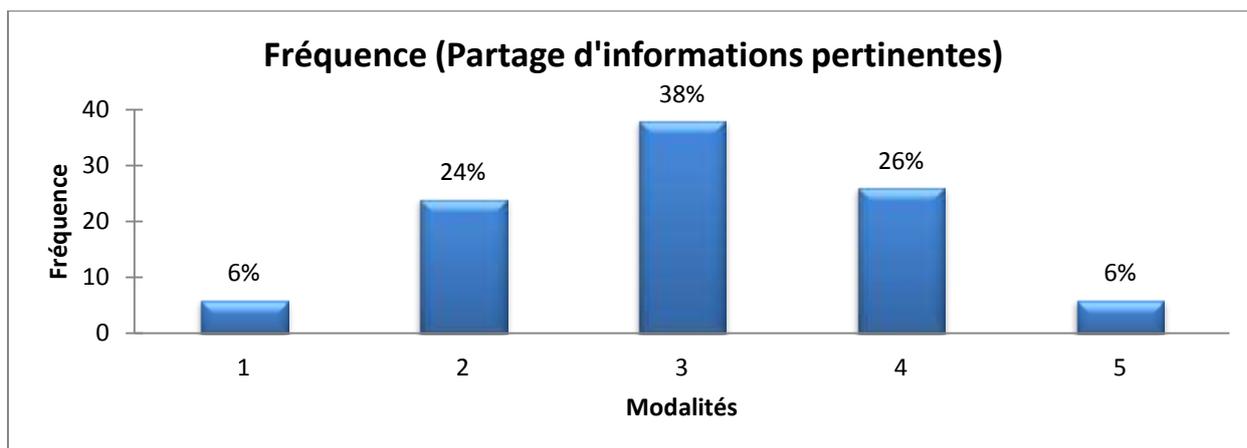


Figure 3.18 : Partage des informations pertinentes au bon moment par la hiérarchie

Source : élaboré par nous-mêmes

On remarque que 38% des enquêtés ont répondu que le partage d'informations pertinentes au bon moment par la hiérarchie est une pratique moyennement implantée au sein de

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

NUMILOG, on constate que y'a un manque de communication interne dans les différentes structures et services constituant l'entreprise NUMILOG.

f) Evaluation du rendement :

1) L'évaluation périodique du rendement sur la base d'objectifs mesurables :

Tableau 3.7 : L'évaluation périodique du rendement sur la base d'objectifs mesurables

C.S.	Cadre		Maitrise		Total effectif	Total %
	Effectifs	%	Effectifs	%		
1	0	0%	5	20%	5	10%
2	4	16%	5	20%	9	18%
3	7	28%	5	20%	12	24%
4	11	44%	9	36%	20	40%
5	3	12%	1	4%	4	8%
Total général	25	100%	25	100%	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

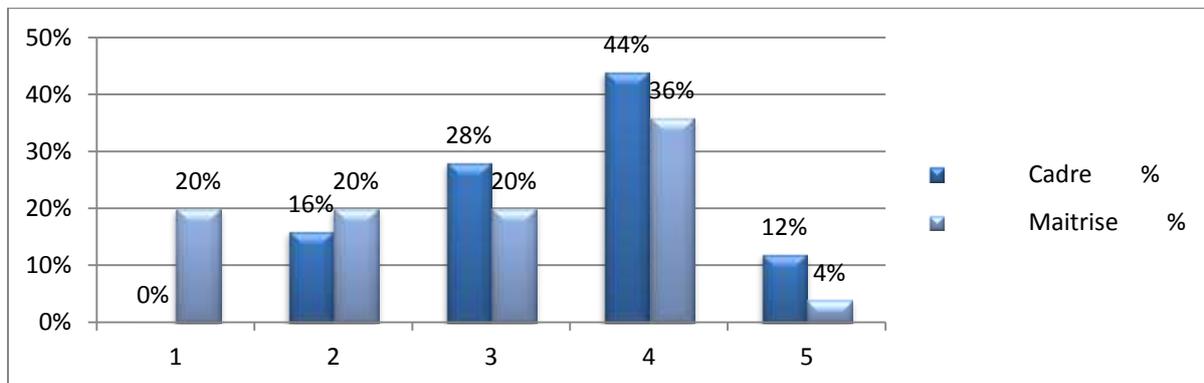


Figure 3.19 : L'évaluation périodique du rendement sur la base d'objectifs mesurables

Source : élaboré par nous-mêmes

On constate que les deux catégories sont soumises à l'évaluation du rendement sur la base des objectifs mesurables. Par ailleurs, les cadres représentent le pourcentage le plus élevée qui a répondu que c'est une pratique implantée (44%) contre (36%) des réponses des maitrises. De plus, 12% des cadres ont qualifié cette pratique comme fortement implantée contre 4 %

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

des maîtrises. Nous retenons que cette pratique est plus appliquée sur les cadres que maîtrise de l'entreprise NUMILOG.

2) L'évaluation périodique du rendement sur la base de comportements observables :

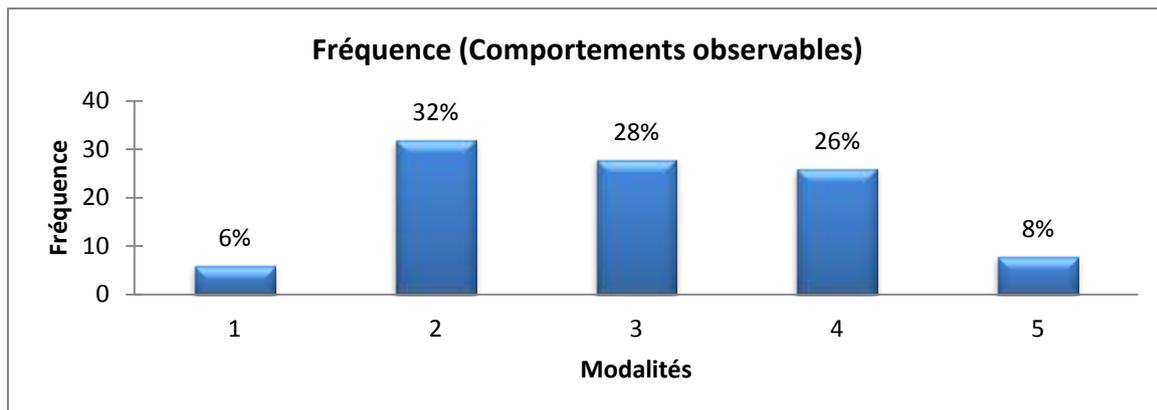


Figure 3.20 : L'évaluation périodique du rendement sur la base de comportements observables

Source : élaboré par nous-mêmes

Les résultats de notre enquête montrent que 32% des interrogées ont répondu que l'évaluation périodique du rendement sur la base de comportements observable est une pratique peu implantée au sein de NUMILOG. Tandis que, 28% des enquêtés ont dit qu'elle est moyennement implantée, et 26% voient que c'est une activité implantée dans l'entreprise. Cette variété des réponses revient à la perception de chacun sur le niveau d'implantation de cette pratique vu qu'elle a eu des changements cette année, des mises à jours ont été faites sur les grilles d'évaluation dont ils ont ajouté d'autres critères d'évaluation en plus d'objectifs mesurables comme : les comportements observés, respect des procédures, respect des valeurs de l'entreprise.

3) La promotion suivant l'ancienneté et le rendement :

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

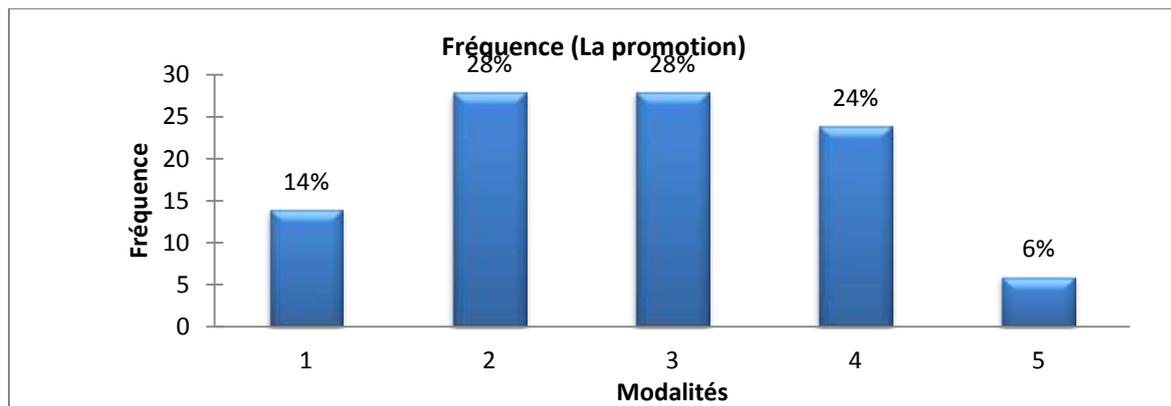


Figure 3.21 : La promotion suivant l'ancienneté et le rendement

Source : élaboré par nous-mêmes

On remarque qu'un même pourcentage de 28% des enquêtés qui ont répondu que la promotion suivant l'ancienneté et le rendement est une activité peu implantée et plutôt implantée. 24% voient qu'elle est implantée au sein de NUMILOG. La promotion chez NUMILOG est appliquée beaucoup plus suivant le rendement que l'ancienneté.

g) La rémunération incitative :

1) Le partage des gains de productivité :

La plupart des interrogés voient que le partage des gains de productivité est une pratique plutôt implantée (40%) au sein de NUMILOG, seule la prime de productivité globale qui caractérise cette pratique au sein de l'entreprise.

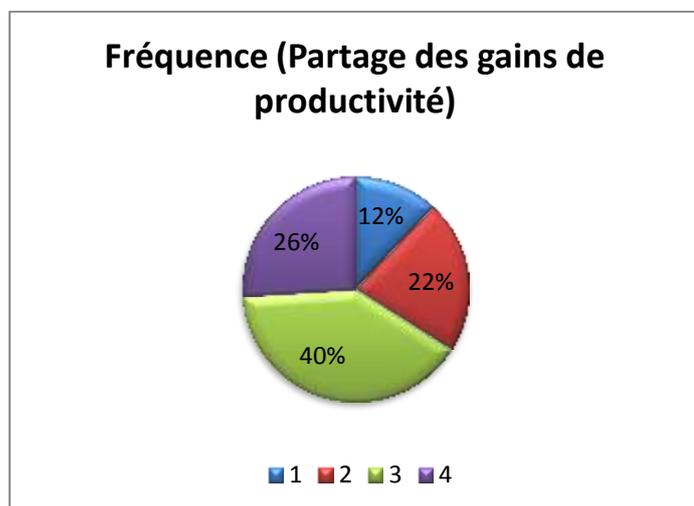


Figure 3.22 : Le partage des gains de productivité

Source : élaboré par nous-mêmes

2) L'octroi de primes aux employés performants :

L'octroi de primes aux employés performants est une pratique pas du tout implantée selon 34% des

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

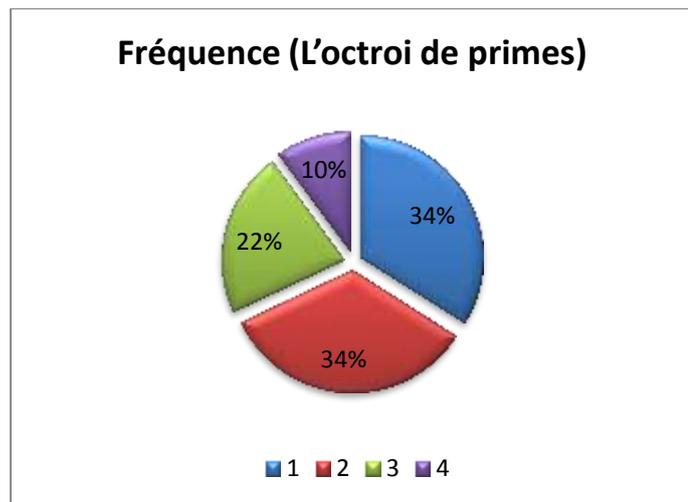


Figure 3.23 : L'octroi de primes aux employés performants

Source : élaboré par nous-mêmes

3) Les programmes d'avantages sociaux flexibles :

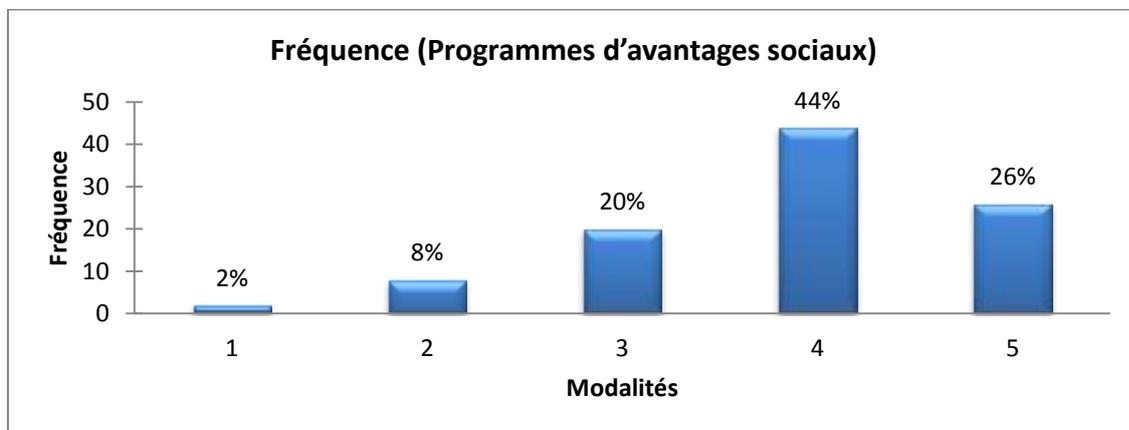


Figure 3.24 : Les programmes d'avantages sociaux flexibles

Source : élaboré par nous-mêmes

On remarque que les programmes d'avantages sociaux flexibles est une activité implantée au sein de NUMILOG selon nos résultats (44% implantée, 26% fortement implantée), ces avantages sont représentée par les différentes assurances procurées par l'entreprise (assurance vie, maladies) et les mutuelles.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

2.1.3 La représentation de la performance globale de l'entreprise :

a) La performance économique :

1) La productivité des employés :

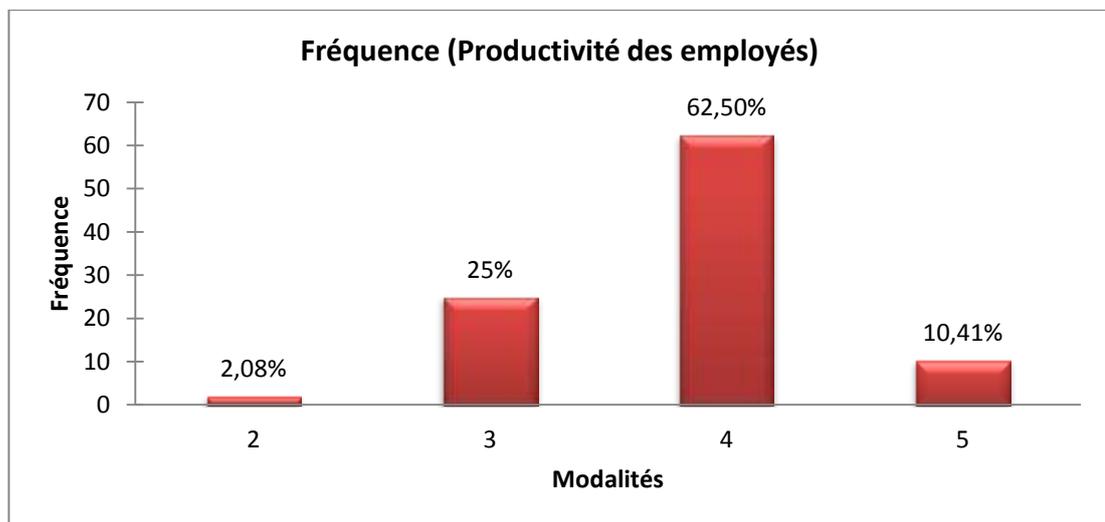


Figure 3.25 : La productivité des employés

Source : élaboré par nous-mêmes

Nous remarquons que la productivité des employés est forte au sein de NUMILOG, 62.50% des enquêtés ont une forte productivité, contre 25% qui ont montré une attitude moyenne.

2) La rapidité de livraison :

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Selon l'enquête, 57.44% des répondants voient que la rapidité de livraison au sein de NUMILOG est forte. Tandis que, 34.04% pensent qu'elle est moyenne.

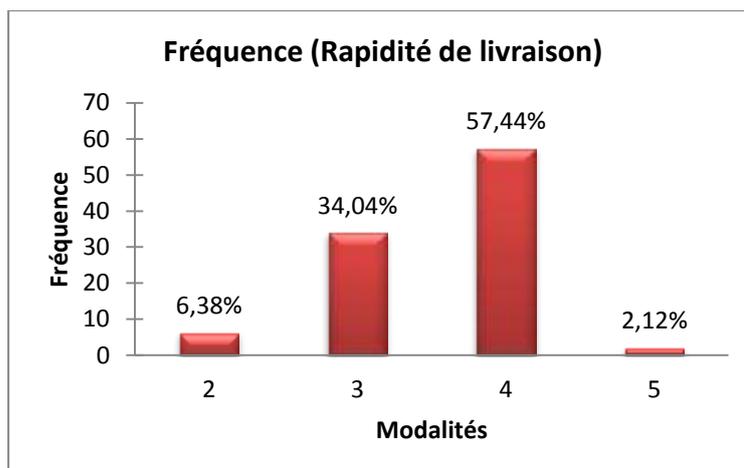


Figure 3.26 : La rapidité de livraison

Source : élaboré par nous-mêmes

3) La rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires (humains et matériels) :

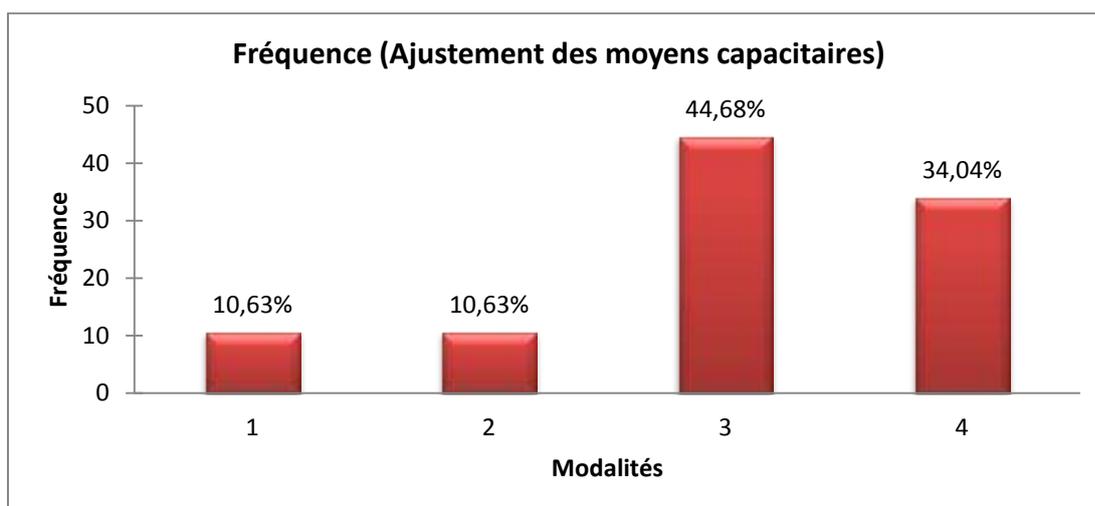


Figure 3.27 : La rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires (humains et matériels)

Source : élaboré par nous-mêmes

La plupart des enquêtés voient que la rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires (humains et matériels) au sein de NUMILOG est moyenne (44.68%) cela revient au manque constaté des moyens matériels dans quelques services assurant le bon fonctionnement des activités d'exploitation.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

4) Le respect des délais :

La plupart des enquêtés, soit 65.95% ont répondu que le respect des délais est fort au niveau de NUMILOG, puisque c'est une exigence imposée par le client donc il constitue l'un des objectifs majeurs de l'entreprise.

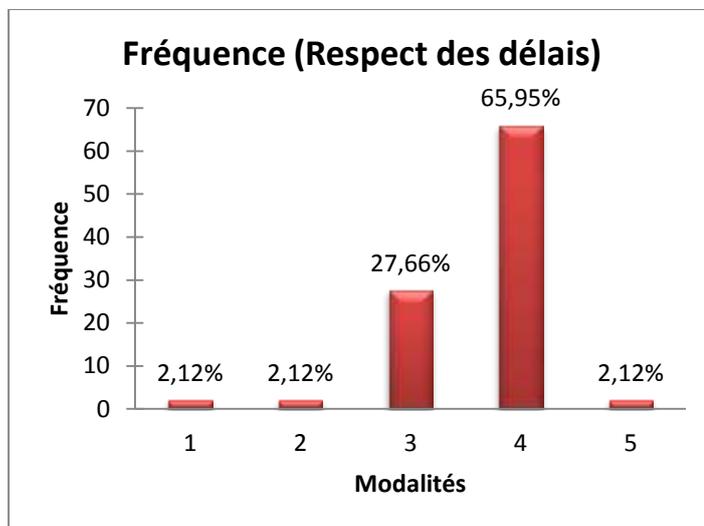


Figure 3.28 : Le respect des délais

Source : élaboré par nous-mêmes

5) Le niveau de satisfaction de vos clients :

Nous constatons que le degré de satisfactions des clients est fort de 48.93%, et d'un degré moyen de 44.68%, vus le nombre minimales des réclamations des clients de NUMILOG.

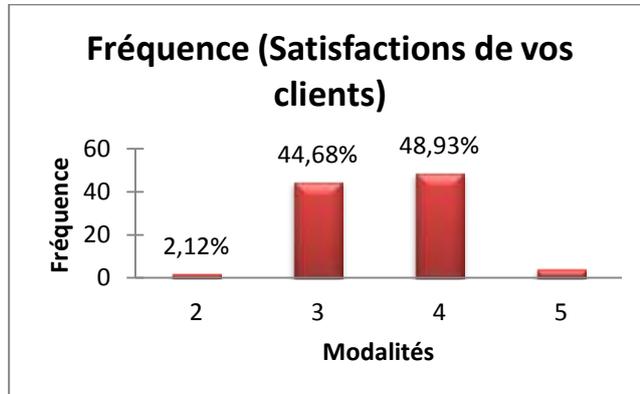


Figure 3.29 : Le niveau de satisfaction des clients

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

6) Le taux de retour :

Selon l'enquête, on constate que le taux de retour au sein de l'entreprise NUMILOG est faible (42.55%), 36.17% des répondants pensent qu'il est moyen.

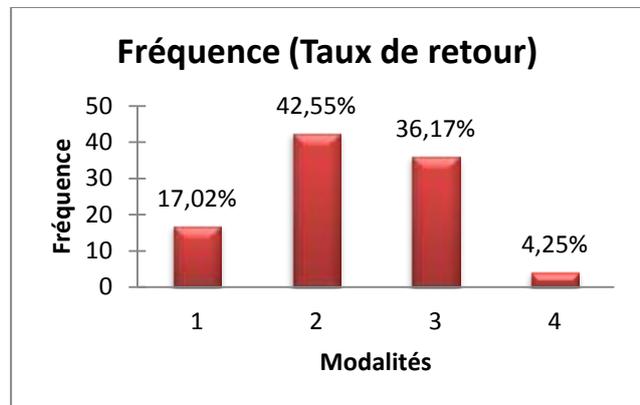


Figure 3.30 : Le taux de retour

Source : élaboré par nous-mêmes

7) La rentabilité :

La rentabilité de NUMILOG semble être forte, vue le taux de réponses à 65.21% (63.04% forte, 2.17% très forte). Surtout avec l'arrivée des nouveaux clients externes du groupe CEVITAL.

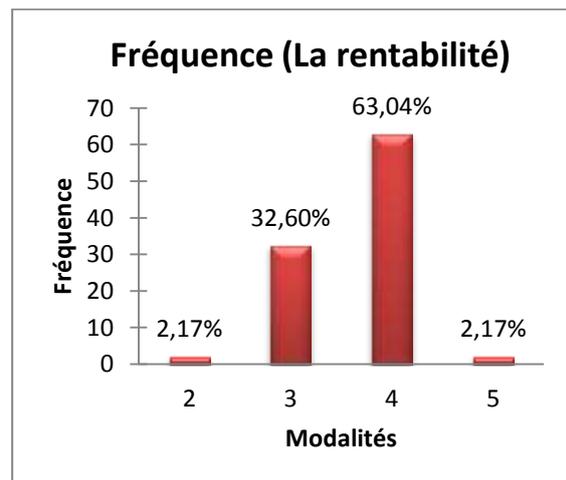


Figure 3.31 : La rentabilité

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

b) La performance sociale :

1) Le taux d'absence des employés :

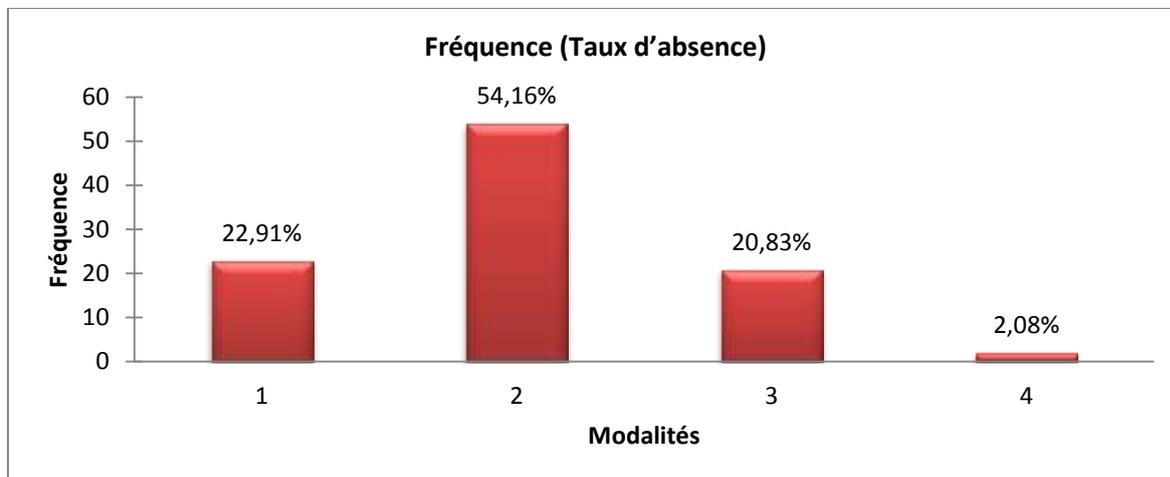


Figure 3.32 : Le taux d'absence des employés

Source : élaboré par nous-mêmes

Selon l'enquête, nous s'apercevons que l'absentéisme au sein de NUMILOG est faible d'un taux de 54.16% suivi par un taux très faible de 22.91%. Toute en sachant qu'il existe des services qui ont un taux d'absence plus au moins élevés ce qui a conduit l'entreprise à penser de développer son programme de pointage.

2) Le taux de départ volontaires :

Nous remarquons que le taux de départ volontaires au sein de NUMILOG est faible d'un pourcentage de 38.77%. En outre, 34.69% des enquêtés voient qu'il est très faible dans l'entreprise ces dernières années, sachant que l'entreprise a vécu plusieurs démissions lors de sa création. On constate une amélioration au niveau de la conservation du capital humain au sein de l'entreprise.

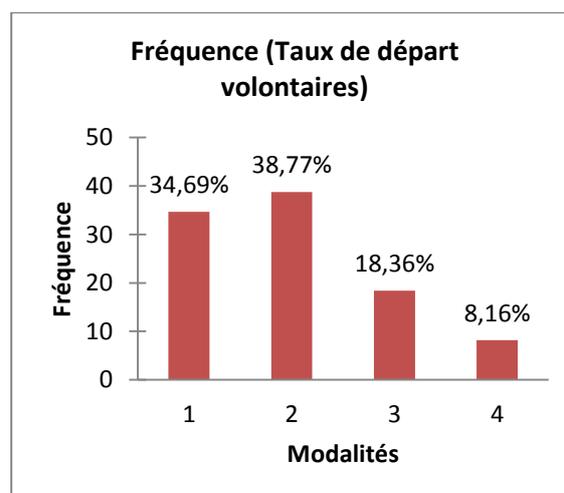


Figure 3.33 : Le taux de départ volontaires

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

3) Taux de gravité des accidents de travail :

Le taux de gravité des accidents de travail au sein de NUMILOG est perçu comme très faible par 46.93% des répondants, et aussi perçu comme faible par 42.85% d'autres. Ce résultat revient aux efforts fourni dans les programmes de sensibilisation réalisé dans les séances de formations ou dans des séances de briefing avec les différentes équipes de travail.

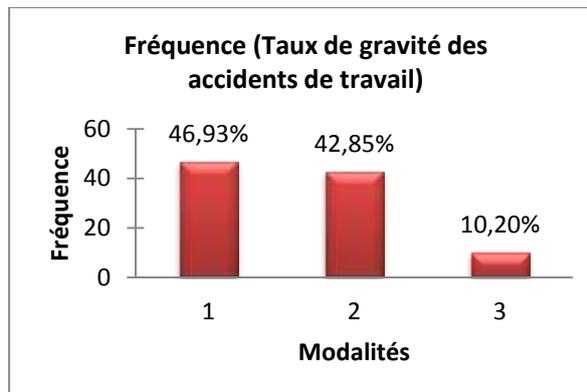


Figure 3.34 : Taux de gravité des accidents de travail

Source : élaboré par nous-mêmes

4) La satisfaction du personnel :

Tableau 3.8 : La satisfaction du personnel

C.S. Satisfaction du personnel	Cadre		Maitrise		Total effectif	Total %
	Effectifs	%	Effectifs	%		
1	1	4%	2	8%	3	6%
2	1	4%	9	36%	10	20%
3	17	68%	10	40%	27	54%
4	5	20%	4	16%	9	18%
5	1	4%	0	0%	1	2%
Total général	25	100%	25	100%	50	100%

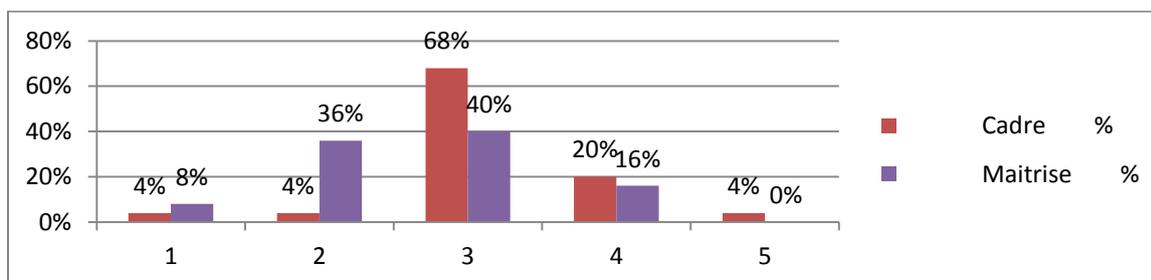


Figure 3.35 : La satisfaction du personnel

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Nous remarquons que 68% des cadres de NUMILOG sont moyennement satisfait contre 40% des maitrises. De plus, 20% des autres cadres sont fortement satisfait contre 16% des maitrises. Nous constatons que la catégorie cadre est plus satisfaite que la catégorie maitrise au sein de l'entreprise NUMILOG.

5) La motivation des salariés :

Notre enquête montre que la motivation des salariés chez NUMILOG est moyenne selon 44.89% des interrogés, 28.57% d'autres voient qu'elle est faible a cause de manque des encouragements qui motive l'employé a donné plus.

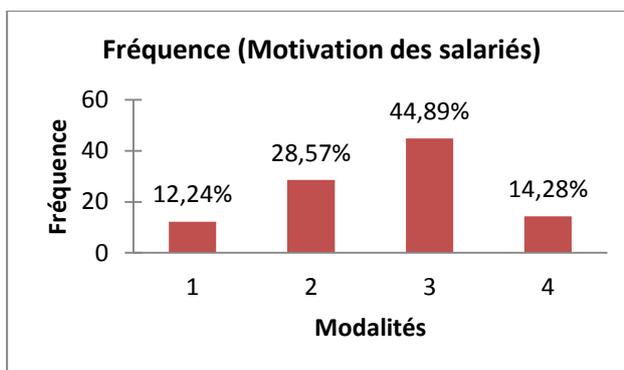


Figure 3.36 : La motivation des salariés

Source : élaboré par nous-mêmes

6) L'engagement des salariés :

La plupart des salariés de l'entreprise NUMILOG sont engagés (51.02% moyen, 34.69% fort, 6.12% très fort) ce qui constitue un avantage compétitif pour l'entreprise qui doit être valorisé au future.

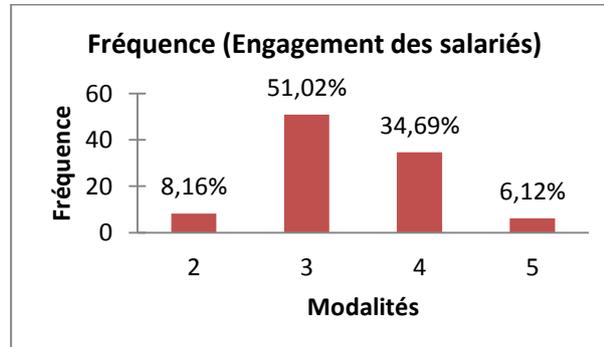


Figure 3.37 : L'engagement des salariés

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

7) Le climat social :

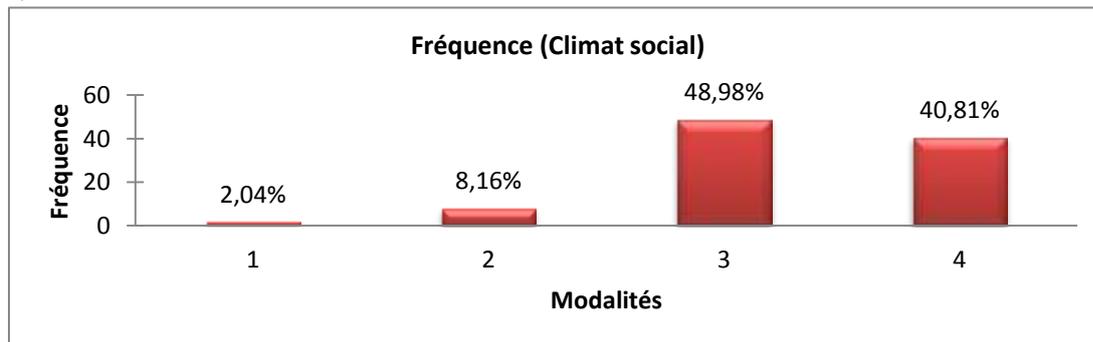


Figure 3.38 : Le climat social

Source : élaboré par nous-mêmes

Le climat social de l'entreprise NUMILOG est qualifié comme moyen par 48.98% des enquêtés. Tandis que, 40.81% voient que le climat de travail au sein de NUMILOG est bon. Nous constatons que le climat social est plus au moins bon dans l'entreprise dans les situations normales et stables, alors que dans les situations difficiles caractérisées par une charge et pression du travail peuvent l'influencer et causé des perturbations au niveau de l'entreprise.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

2.1.4 L'impact des pratiques GRH sur la performance globale de l'entreprise :

La perspective universaliste des RH est basée sur le principe que certaines pratiques RH peuvent être des déterminants de la performance des entreprises. Un certain nombre d'études ont pu démontrer ceci dans différents pays dans le monde. S'appuyant sur l'approche universaliste, nous avons retenu plusieurs activités RH afin de vérifier sa pertinence et répondre à notre questionnement « y'a t'il une relation (impact) entre les pratiques RH et la performance globale de l'entreprise dans le contexte algérien. »

Pour ce faire, nous avons opté à une analyse en composantes principale (ACP) pour déterminée les corrélations existantes entre nos variables dépendantes et indépendantes représentée dans le principal produit de l'ACP qui est la matrice de corrélation représenté à la page qui suit.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Tableau 3.9 : extrait de la matrice de corrélation entre les différentes variables étudiées

		La performance économique						La performance sociale							
		productivité	Rapidité de livraison	Ajustement des moyens capacitaires	Respect des délais	Satisfactions des clients	Taux de retour	La rentabilité	Taux d'absence	Taux de départ volontaires	Taux de gravité des accidents de travail	Satisfaction du personnel	Motivation des salariés	Engagement des salariés	Climat social
Recrutement	Recrutement externe	-0,202	-0,014	-0,204	-0,050	0,146	0,010	0,037	-0,025	-0,104	-0,088	0,085	0,065	-0,112	-0,123
	Emplois d'intérimaire et CDD	-0,053	0,084	0,160	0,223	0,309	-0,039	0,029	-0,007	-0,143	-0,017	0,334	0,273	-0,017	0,097
	Tests écrits structurés	-0,130	0,206	0,199	0,349	0,312	0,072	0,151	0,308	-0,309	-0,351	0,389	0,485	-0,166	0,249
	Entrevues structurées	0,176	0,068	0,169	0,266	0,373	-0,042	0,187	0,090	-0,059	0,002	0,424	0,485	0,312	0,225
Formation	Programmes Spécifiques	-0,019	0,348	0,439	0,397	0,474	-0,095	0,351	0,383	-0,173	-0,263	0,432	0,348	-0,046	0,261
	Programmes Généraux	-0,213	0,298	0,283	0,313	0,371	-0,065	0,287	0,316	-0,276	-0,216	0,462	0,434	-0,149	0,326
Organisation de travail	Implication	0,438	0,208	0,202	0,461	0,333	-0,136	0,473	-0,028	-0,074	-0,180	0,409	0,382	0,231	0,251
	La polyvalence	0,036	0,230	0,086	0,333	0,075	-0,062	0,238	0,138	-0,434	-0,199	0,277	0,403	-0,015	0,197
	Nouvelles méthodes de travail	0,168	0,208	0,200	0,512	0,390	-0,113	0,263	0,228	-0,132	-0,267	0,439	0,428	0,046	0,283
Sécurité d'emploi	Sécurité d'emploi	-0,232	0,289	0,280	0,298	0,223	0,022	-0,026	0,221	0,027	-0,210	0,346	0,198	0,033	0,217
Communication	Événements stratégiques	-0,149	0,299	0,220	0,193	0,069	-0,176	-0,156	0,050	-0,100	-0,071	0,324	0,244	0,011	0,075
	informations financières	-0,206	0,319	0,169	0,162	0,295	-0,108	0,158	0,182	-0,106	-0,043	0,101	0,072	-0,190	0,211
	informations pertinentes	0,071	0,402	0,401	0,387	0,322	-0,165	0,101	-0,172	-0,022	-0,143	0,236	0,149	0,017	0,108
Evaluation du rendement	Objectifs mesurables	-0,009	0,001	-0,063	0,365	0,180	-0,011	-0,029	0,147	-0,155	-0,236	0,277	0,379	0,013	-0,117
	Comportements observables	0,205	-0,013	0,104	0,280	0,081	-0,042	-0,117	0,001	-0,020	-0,068	0,230	0,272	0,272	-0,127
	La promotion	-0,076	0,213	0,434	0,339	0,373	0,041	0,050	0,006	-0,193	-0,136	0,425	0,321	-0,092	0,080
Rémunération incitative	Partage des gains	0,138	0,084	0,281	0,432	0,229	-0,224	0,150	0,095	-0,273	-0,117	0,455	0,291	-0,033	0,176
	L'octroi de primes	-0,068	0,189	0,202	0,109	0,338	0,024	0,257	-0,060	-0,112	-0,028	0,072	0,240	-0,234	0,093
	Programmes d'avantages sociaux	0,389	0,113	0,301	0,228	0,259	-0,129	-0,030	-0,316	0,090	0,054	0,407	0,251	0,361	0,137

Source : élaboré par nous-même

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Une première analyse du tableau montre l'existence de relations entre certaines variables de GRH et différents indicateurs de la performance globale de NUMILOG.

A la lecture de la matrice des corrélations, nous pouvons observer une relation significative entre la productivité d'une part et d'autre part la mise en place des pratiques d'implication des employés dans des équipes de travail ($r=0.438$) et les programmes d'avantages sociaux flexibles ($r=0.389$).

La matrice de corrélation montre des relations positives et significatives entre la rapidité de livraison et la mise en place des programmes spécifiques de formation ($r= 0.348$) les programmes généraux de formation ($r=0.298$), sécurité d'emplois ($r=0.289$), le partage des événements stratégiques ($r= 0.299$), informations financières ($r=0.319$), et les informations pertinentes au bon moment ($r=0.402$).

Nous retenons une corrélation positive entre la rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires (humains et matériels) et les pratiques de formations spécifique ($r= 0.439$), formations générales ($r=0.298$), sécurité d'emploi ($r= 0.280$), le partage d'informations pertinentes au bon moment ($r= 0.401$), la promotion ($r= 0.434$), le partage des gains de productivité ($r= 0.281$), et la mise en place des avantages sociaux flexibles ($r= 0.301$).

Nous remarquons une liaison positive entre le respect des délais et un ensemble de pratiques de GRH dont on trouve : l'utilisation des tests écrits structurés de sélection ($r=0.349$), programmes spécifiques de formation ($r=0.397$), programmes généraux de formation ($r=0.313$), l'implication dans des équipe de travail ($r= 0.461$), la polyvalence ($r= 0.333$), l'application de nouvelle méthodes de travail ($r=0.512$), sécurité d'emplois ($r=0.298$), le partage d'informations pertinentes($r=0.387$), l'évaluation basée sur les objectifs ($r=0.365$), l'évaluation basée sur les comportements ($r= 0.280$), la promotion ($r=0.339$), le partage des gains de productivité($r= 0.432$).

L'indicateur de satisfaction des clients est corrélé positivement avec les variables : l'emploi d'intérimaire et l'embauche en CDD ($r= 0.309$), l'utilisation des tests écrits de sélection ($r=0.312$), l'utilisation des entrevues de sélection ($r=0.373$), formations spécifiques ($r=0.474$), formation générales ($r=0.371$), l'implication dans des équipe de travail ($r=0.333$), application de nouvelles méthode de travail($r=0.390$), partage d'informations financières ($r=0.295$), informations pertinentes ($r=0.322$), la promotion($r=0.373$), l'octroi de primes ($r=0.338$).

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Une corrélation positives et significative retenue entre la rentabilité et les pratique de GRH comme : l'utilisation des programmes spécifiques de formation ($r=0.351$), programmes généraux de formation($r=0.287$) et la polyvalence ($r=0.473$).

Quant aux indicateurs de performance sociale, le taux d'absence est corrélé positivement avec : l'sage des tests de sélection ($r=0.308$), l'utilisation des programmes spécifiques de formation ($r=0.383$), et les programmes généraux de formation ($r=0.316$). Et il est corrélée négativement avec les programmes des avantages sociaux flexibles ($r=-0.316$).

Le taux de départ volontaires est corrélé négativement avec : l'usage des tests de sélection ($r=-0.309$) et la polyvalence ($r=-0.434$). Concernant le taux de gravité des accidents de travail est aussi corrélé négativement avec l'usage des tests de sélection($r=-0.351$), l'application de nouvelle méthode de travail ($r=-0.267$) et l'utilisation des programmes de formation spécifiques ($r=-0.263$).

Nous notons que l'indice de satisfaction du personnel est corrélé positivement avec les pratiques GRH suivantes : l'emploi d'intérimaires et embauche en CDD ($r=0.334$), l'usage de test de sélection ($r=0.389$), l'usage d'entrevues de sélection ($r=0.424$), formations spécifiques ($r=0.432$), formations générales($r=0.462$), l'implication des équipes ($r=0.409$), application des nouvelles méthodes de travail ($r=0.439$), sécurité d'emploi ($r=0.346$), partage d'informations stratégiques ($r=0.324$), la promotion ($r=0.425$), le partage de gains de productivité ($r=0.455$), programmes d'avantages sociaux flexibles ($r=0.407$).

La motivation des salariés a une relation positive et significative avec : l'usage des tests de sélection ($r= 0.485$), l'usage d'entrevues ($r=0.485$), formation spécifiques ($r=0.348$), formations générales ($r=0.434$), implication des équipe ($r=0.382$), la polyvalence ($r=0.403$), application de nouvelles méthodes ($r=0. 428$), l'évaluation du rendement sur la base des objectifs mesurables ($r=0.379$), la promotion ($r=0.321$), le partage des gains de productivités ($r=0.291$).

L'engagement des salariés est corrélé positivement avec l'usage des tests de sélection ($r=0.312$) et les programmes d'avantages sociaux flexibles ($r=0.316$).

Enfin, nous retenons que le climat social est corrélé positivement et a une relation significative avec deux pratiques de GRH soit : formation générale ($r=0.326$) et l'application de nouvelle méthodes de travail proposées par les employés ($r=0.283$).

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

2.2 Présentation et discussion des résultats :

Les pratiques de GRH au sein de NUMILOG :

D'après notre analyse descriptive de données, nous remarquons qu'il existe plusieurs pratiques de GRH qui sont implantées au sein de l'entreprise NUMILOG, dont on peut citer : le recrutement, la formation, l'organisation du travail, sécurité d'emploi, la communication, l'évaluation du rendement et la rémunération incitative ce qui affirme notre première hypothèse de recherche. Sachant qu'il existe des insuffisances en termes de mise en place de ces différentes pratiques RH au sein de l'entreprise dont on trouve : l'usage des tests écrits de sélection, l'utilisation des programmes généraux de formation, le partage des informations financières avec le personnel et enfin, l'octroi des primes aux employés performants de l'entreprise. Cela peut être expliqué par le manque de temps alloué au développement de certaines pratiques RH au niveau de l'entreprise. Nous pouvons considérer que ceci est tout à fait normal pour une entreprise qui n'a que 5 ans d'existence puisque l'entreprise n'est devenue opérationnelle qu'en 2013.

La performance globale de l'entreprise NUMILOG :

Dans notre enquête, nous avons pris les deux dimensions de la performance globale de l'entreprise soit : économique et sociale, et écarté la troisième dimension qui est l'environnement parce que l'entreprise NUMILOG n'a pas une démarche RSE ce que nous a empêché d'interroger notre échantillon sur la performance environnementale de l'entreprise.

Les résultats de notre analyse descriptive montrent que NUMILOG est une entreprise performante coté économique (productivité, respect des délais, rapidité de livraison et rentabilité) et moyenne coté sociale (satisfaction, motivation des salariés et le climat social) selon la perception de son personnel. Dont ils précisent qu'au début de son activité, l'entreprise s'est intéressée beaucoup plus par l'aspect financier et économique de l'entreprise. Actuellement, l'aspect social est de plus en plus la préoccupation de la direction générale de NUMILOG. A cet égard nous pouvons qualifier l'entreprise comme performante selon la perception des employés durant ces 5 ans d'exercice. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

L'impact des pratiques de GRH sur la performance globale de NUMILOG :

Après avoir retenues les différentes corrélations significatives existantes entre les indicateurs de performances et les pratiques de GRH figurées dans la matrice de corrélation. Nous allons les interpréter au fur et mesure selon la représentation de ses variables dans le cercle de corrélation « si deux variables sont bien représentées sur un plan principal, ces variables seront d'autant plus rapprochées sur le graphique que leur coefficient de corrélation est grand »³

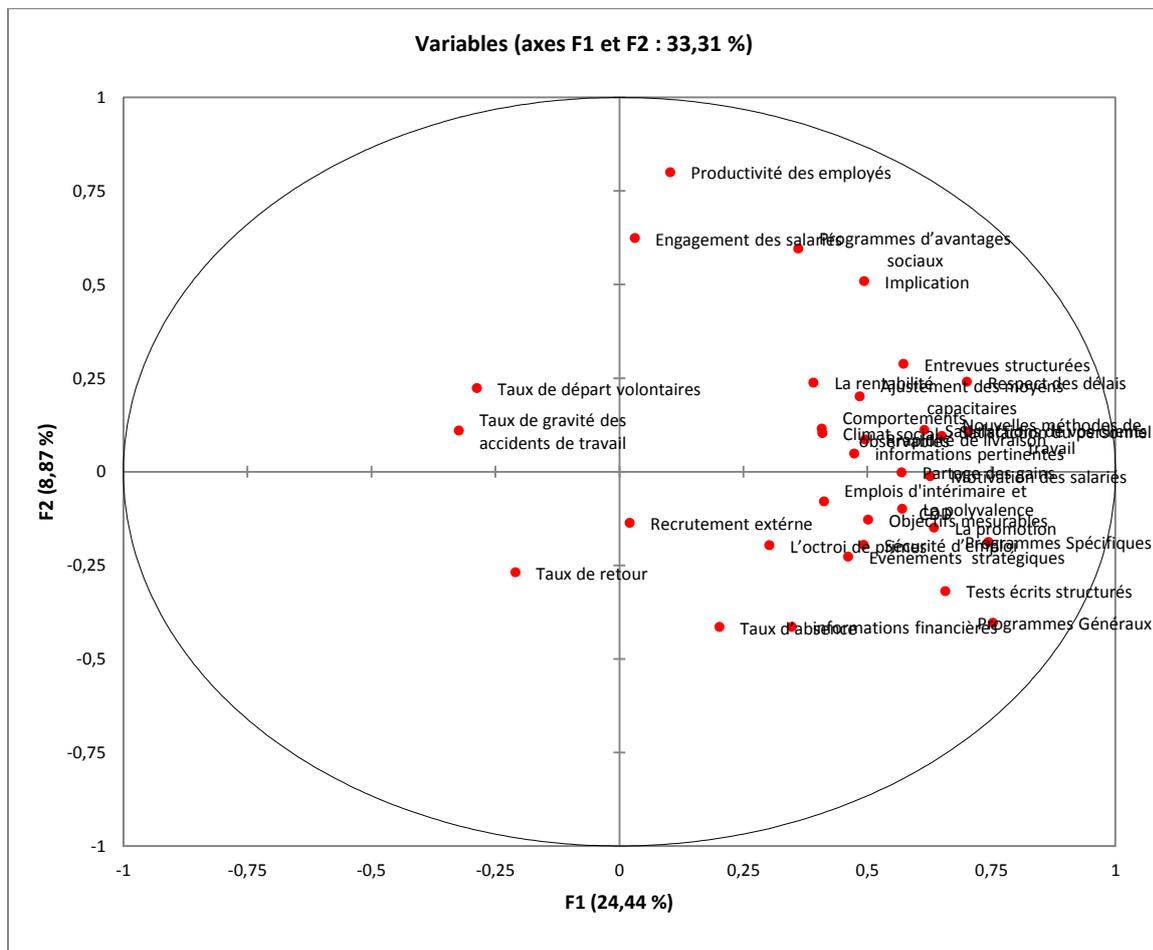


Figure 3.39 : L'impact des pratiques de GRH sur la performance globale de NUMILOG

Source : élaboré par nous-mêmes

³ http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L3RwNC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=IAE_AD

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Lors d'un groupement de points de nuages dans la même dimension rapprochée, on distingue la corrélation entre plusieurs variables. Nous allons interpréter que les variables situées au bord du cercle, seuls ces points là sont bien projetés.

De notre étude sur l'entreprise NUMILOG, il en résulte 2 groupements de nuages de points :

1/ Le premier facteur principal F1 est très corrélé positivement avec chacune de : programmes spécifiques de formation, programmes généraux de formation, tests écrits de sélection, les entretiens structurés de sélection, la polyvalence, l'application de nouvelles méthodes de travail, sécurité d'emploi, partage d'informations pertinentes, la promotion, partage des gains de productivité, la rapidité de livraison, la rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires, le respect des délais, la satisfaction des clients, la satisfaction du personnel, et la motivation des salariés. Et corrélé négativement avec le taux de départ volontaires et le taux de gravité des accidents de travail.

La première correspondance nous montre que : plus les employés sont impliqués dans leurs équipes de travail, bénéficient des programmes spécifiques et généraux de formation, appliquent de nouvelles méthodes de travail proposées par eux-mêmes (initiative), et reçoivent des informations pertinentes au bon moment par la hiérarchie, plus ils seront plus efficaces en terme de rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires (humains et matériels). Par conséquent, ils seront plus performants dans la rapidité de livraison, le respect des délais et donc augmenter la satisfaction des clients externes et accroître la rentabilité de l'entreprise.

La deuxième dépendance explique que, plus les emplois des travailleurs sont protégés, les événements stratégiques sont communiqués, ainsi que, les employés sont soumis à des tests écrits structurés et à une évaluation périodiques du rendement sur la base d'objectifs mesurables pour ensuite bénéficier de programmes spécifiques et généraux de formation, plus il lui sera possible d'élargir ses compétences est par conséquent prévenir une mobilité ou une promotion interne tout en gagnant plus, va influencer positivement la motivation des salariés ainsi que la satisfaction du personnel et donc conserver le capital humain et diminuer le taux de départ volontaires de l'entreprise.

2/ Le deuxième facteur principal F2 est très corrélé positivement avec chacune de : productivité des salariés, engagement des salariés, programmes d'avantages sociaux et

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

l'implication des employés dans des équipes de travail. En outre, F2 est corrélé négativement avec le taux d'absence des employés. Cette relation montre que plus les employés sont bien impliqués dans leurs équipes de travail, et plus ces équipes ont bénéficié des avantages sociaux flexibles, plus l'engagement des salariés augmente, le taux d'absence diminue ce qui va mener à l'augmentation de la productivité.

Il est conclu du cercle de corrélation qu'il existe une relation positive entre les pratiques de GRH et la performance globale (économique et sociale) de l'entreprise. Ce qui confirme notre dernière hypothèse de recherche.

D'une manière générale, notre préoccupation principale consistait à vérifier si les pratiques de GRH ont un impact positif sur la performance globale de l'entreprise NUMILOG.

La réponse est affirmative puisque les résultats de notre enquête montrent que la sélection, la formation, l'organisation du travail, sécurité d'emploi, la communication, l'évaluation du rendement et la rémunération incitative qui représentent les pratiques dites innovatrices de la GRH ont un impact positif sur la performance économique et sociale de l'entreprise.

Recommandation :

- **La mise en place d'une démarche GPEC adéquate (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) :**

Durant notre stage, nous avons constaté qu'il n'y avait pas une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) adéquate, ce qui a causé un manque en termes d'effectifs (quantité) et compétences (qualités) nécessaires dans quelques services de l'entreprise. Cela est dû à la difficulté de trouver des profils adaptés aux postes vacants dans des durées très limitées par le service RH. C'est pour cette raison une GPEC adaptée à la stratégie globale de l'entreprise est primordiale pour NUMILOG afin d'évaluer dans son contexte et dans le temps les besoins en ressources humaines de l'entreprise (volumes, compétences, cout) permet de mener un plan d'action globale de GPEC tels la formation, la mobilité, le recrutement...

- **Recrutement :**
 - Utiliser d'une manière permanente et globale des tests écrits structurés afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnée (habilités, compétences,

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

personnalité) et de programmer une période d'intégration efficace pour accompagner les nouveaux recrutés et assurer des programmes de formation si c'est nécessaire.

- Recruter plus de femmes afin d'équilibrer son pourcentage et ce des hommes dans l'entreprise.

- **Formation :**

- Assurer des programmes de formation efficaces selon les besoins constatés chez les employés en prenant en considération toutes les catégories.

- Programmer des formations générales pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise en adéquation avec sa stratégie.

- **Organisation du travail :**

- Améliorer les styles de leadership appliqués dans l'entreprise.

- Assurer les moyens matériels nécessaires pour que les employés puissent accomplir leurs tâches efficacement.

- Investir dans les nouvelles technologies surtout dans le domaine de la maintenance qui épuise énormément l'entreprise financièrement vue qu'elle fait appel à des prestataires afin d'assurer plusieurs actions de réparation des machines, moyens de transport... qui coute très cher à l'entreprise.

- **Communication :**

- Améliorer la communication interne au sein de l'entreprise par la mise en place d'une cellule de communication interne, établir un plan de communication interne et développer les moyens de la communication interne.

- Introduire une nouvelle politique de partage des informations financières pour que tous le personnels comprennent la situation financière réelle de l'entreprise et essayent de travailler lad sus pour l'améliorer.

- Favoriser les trois types de communication au sein de l'entreprise (ascendante, descendante, et horizontale)

- **Evaluation du rendement :**

- Elargir le champ d'action et d'application de l'évaluation périodique du rendement pour qu'il touche toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise.

- Former les employés concernés de l'évaluation de leurs équipes comment ils évaluent efficacement.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

- Mise en place d'un plan de carrière efficace.
- **Rémunération incitative :**
 - Introduire dans la politique de rémunération des primes de rendement individuels et collectif afin d'instaurer une culture de reconnaissance pour valoriser, motiver, fidéliser et conserver le capital humain de l'entreprise.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Nous avons présenté dans ce chapitre une petite présentation de l'entreprise (lieu de stage), puis notre méthodologie de recherche et enfin l'analyse de nos résultats de recherche.

A l'issue de notre travail de recherche, nous avons essayé de démontrer que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact positif sur la performance globale (économique et sociale) de l'entreprise NUMILOG. En effet, nos résultats montrent que la formation, l'organisation du travail et la communication ont un impact positif sur la performance globale en générale. Tandis que, la rémunération incitative, la sécurité d'emplois ont plus d'impact positif sur la performance sociale qu'économique. Alors que la sélection et l'évaluation du rendement ont plus d'impact positif sur la performance économique que sociale.

On peut conclure que plus une entreprise est impliquée dans les ressources humaines plus elle est performante. La GRH se conçoit actuellement comme une obligation et non pas un choix pour toute entreprise, essentiellement celles désireuses d'être performante tant au niveau économique que sociale.

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

Chapitre 3 : l'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Notre propos tout au long de ce mémoire a été de montrer l'importance des pratiques de la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise et son impact sur la performance globale. Dans notre étude nous avons pris les deux dimensions de la performance globale voir économique et sociale pour des raisons déjà citées dans le dernier chapitre.

Dans la présente étude, Au premier lieu, nous avons analysé les pratiques de la GRH de l'entreprise NUMILOG. Nos résultats de cette partie montrent que NUMILOG utilise plusieurs pratiques RH. Cependant que certaines pratiques semblent être moyennement maîtrisées au sein de l'entreprise à cause de manque de temps alloué pour ceci vue qu'elle est une entreprise qui n'a que 5 ans d'activité.

Au second lieu, nous avons analysé la performance de NUMILOG à l'égard de son personnel, nous avons pu constater que la plupart des employés de NUMILOG considèrent que l'entreprise est performante d'un point de vue économique et moyenne d'un point de vue social.

Enfin, grâce à une analyse en composantes principale de nos variables, nous avons pu relever les corrélations positives et significatives entre les pratiques RH et les indicateurs de performance constituant notre matrice de corrélation et représentées dans un cercle de corrélation. Ces derniers montrent que plus une entreprise est impliquée dans les ressources humaines plus elle est performante dont nous avons pu constater les pratiques RH qui ont plus d'influence sur la performance économique et ceux qui ont plus d'impact sur la performance sociale. Par conséquent, toutes ces pratiques ont un impact positif sur la performance globale de NUMILOG.

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

Face à la diversité et au développement des pratiques de gestion des ressources humaines, nous avons circonscrit notre étude à sept dimensions seulement appelées innovatrices et répertoriés dans différentes études précédentes. Espérant dans les prochaines recherches réalisés sur ce sujet vont introduire d'autres variables du management des ressources

humaines afin de comprendre l'interdépendance entre ceci et la performance globale tout en incluant la dimension environnementale de l'entreprise.

D'un point de vue méthodologique, nous avons choisi une méthode d'analyse qui est la corrélation afin d'atteindre des résultats plus crédible pour notre recherche. En effet, pour améliorer la validité de nos résultats afin de les généralisés par la suite, il est indispensable de les tester sur des échantillons plus représentatifs, plus larges et plus diversifiés. Cela est parait très difficile a cause de temps et moyens accordés pour les étudiants en Master. Un projet de recherche doctorale au futur traitant cette thématique sur un nombre important d'entreprises algériennes sera très intéressant.

Enfin, les pratiques de gestion des ressources humaines identifiées semblent avoir d'une manière générale un effet positif sur plusieurs aspects de la performance, et que la productivité ne repose pas uniquement sur les nouvelles technologies et l'augmentation du capital matériel. La valorisation du capital humain (l'immatériel) à traves la maitrise des pratiques RH en les adaptant au contexte algérien, aideront également l'Algérie à relever les nouveaux défis auxquels elle est confrontée dans un environnement économique mondial de plus en plus compétitif.

BIBLIOGRAPHIE :

Les ouvrages :

- ALLEGRE Claude Blanche Gestion des ressources humaines Valeur de l'immatériel, 2008.
- Barillot Pascal, Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple de tableau de bord prospectif, 2001.
- BENCHEMAM, FAYCEL, GALINDO, GERALDINE ? Mémentos LMD- Gestion des ressources humaines Ed.5, Gualino , 2015.
- BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET , « gestion des ressources humaines » pilotage et performance , 7 édition, édition DUNOD , paris 2008.
- Brignano Sophie , communication RH, quelle réalité ? Paris, Liaisons, 2006.
- CADIN.L, GUERIN.F et PIEGEYRE.F, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod, 2007.
- DOLAN, S. L. ; GOSSELON, E., CARRIERE, J. et LAMOUREUX, G. « Psychologie du travail et comportement organisationnel ». Boucherville : 2e édition, Ed Gaëtan Morin, 2002.
- GUERIN, G & WILS, T, (1990), « l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans vingt cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec ; édition Yvan Blais, Cowansville .
- Guillot-Soulez, Chloé, la gestion des ressources humaines Ed. 10, Gualino, 2017.
- Haddad, Makhoul, Mc Belaid, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, 2013.
- Jean-Pierre Corniou, Observatoire de l'immatériel
- KAPLAN, R.S., NORTON, D., 1999, «Mettre en pratique le tableau de bord prospectif», in RODIER, J.P., Les systèmes de mesure de la performance, Les Editions d'Organisation, Paris
- Peretti Jean-Marie ; Gestion des ressources humaines Ed.21, Vuibert ; 2016
- ST-ONGE S., AUDET M., HAINES V. & PETIT A. Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, Qc. 1998.
- Tremblay Diane-Gabrielle, performance organisationnelle et temps sociaux , Et des d'économie politique, Québec, 2012.

Les articles :

- BRECHET, J.P., MEVELLEC, P., 1999, «Pour une articulation dynamique entre stratégie et contrôle de gestion», Revue Française de Gestion, n°124, Juin Juillet Août
- Chrétien Lise, Arcand Guy, Tellier Geneviève et Arcand Michel ; Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, Revue internationale sur le travail et la société, février 2005
- Lacoursière Richard, Fabi Bruno, St-Oierre Josée, Arcand Michel; Impact de la GRH sur différents indicateurs de performance, Université du Québec à Trois-Rivières.2004.
- Ramdani Boumediene, Mellahi Kamel, Guermat Cherif, Kechad Rabah ; The efficacy of high performance work practices in the Middle East, The international Journal of Human Resources Management 2013

Les travaux universitaires :

- Arcand Michel, l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec, Université de Metz, 2000.
- BELGHANAMI Wassila Nadjat, « la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise » mémoire de magister en management, option : stratégie, université d'Oran, 2014
- Fingnon Victor & KOUNOUDI Sourou Isaïe & BALOGOUN, Pratiques de GRH et performance sociale dans une société commerciale: Cas de la société Proda SARL, Université d'Abomey-calavi (FASEG), 2012.
- Guy LISHOU Hermann, pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle de Benin télécoms S.A., Paris, 2009
- Jonathan Fontaine, l'impact des activités de gestion des ressources humaines sur la performance en contexte international, université de Québec, 2007
- Kichou Djegdjiga, l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, Université Mouloud Memmerie de Tizi-Ouzou, 2015.

- Laalou Amal and El Guermai Lamia; Mesurer l'impact du Management des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, Université Hassan II Casablanca, Maroc. 2015
- Maude Vadeboncoeur, Etude du role de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle, Université de Québec ,2008
- Renaud Angèle, Berland Nicolas. MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES.

Les sites web :

- https://www.memoireonline.com/11/13/7779/m_Pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe-commerciale-Cas-de-la-societe-Proda-SA11.html consulté le 12/04/2018 à 22:15
- http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf consulté le 14/04/2018 à 14:15
- <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/grisej/publications/1997-013.pdf> consulté le 14/04/2018 à 21:37
- <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1944/A1.364%20WP%2099.pdf> consulté le 14/04/2018 à 22 :28
- <http://chairecontrolededestion.hec.ca/wp-content/uploads/2015/05/CICMA-10-02v10-20100921.pdf> consulté le 28/04/2018 à 23:20
-
- <https://www.agrh.fr/assets/actes/2004gilbert-charpentier049.pdf> consulté le 12/05/2018 à 16:46
- <http://depot-e.uqtr.ca/1411/1/030096854.pdf> consulté le 10/05/2018 à 10:30
- <http://www.gdle.net/pdf/GDLE-Ergonomie-Performance-Sante.pdf>
- <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf> consulté le 25/05/2018 à 13:20
- <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf> consulté le 25/05/2018 à 18:36

Table des matières :

Dédicace

Remerciement

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé

Abstract

Mots clés

Introduction généraleA

Chapitre I : La gestion des ressources humaines

Fondement et Pratiques.....1

Introduction.....2

Section1 : la gestion des ressources humaines.....3

1.1 Généralité sur la GRH.....3

1.1.1 Définition de la GRH.....3

1.1.2 Les objectifs de la GRH.....5

1.1.3 Les éléments constitutifs de la GRH.....6

1.2 La GRH source d'avantage concurrentiel pour les entreprises.....7

Section 2 : les pratiques de la GRH.....10

2.1 Le recrutement.....10

2.2 La gestion des carrières18

2.3 L'évaluation19

2.4 La formation21

2.5 L'information et la communication22

2.6 La rémunération23

Conclusion du chapitre	25
-------------------------------------	-----------

Chapitre II : Analyse de la relation de la GRH et performance de l'entreprise.....	26
---	-----------

Introduction	27
--------------------	----

Section 1 : la performance de l'entreprise

1.1 Généralités sur la performance.....	27
---	----

1.1.1 Définition de la performance	27
--	----

1.1.2 Les différentes approches de la performance	29
---	----

1.2 Performance globale des entreprises (PGE).....	31
--	----

1.2.1 Définition de la performance globale des entreprises.....	31
---	----

1.2.2 La mesure de la performance globale des entreprises.....	32
--	----

Section 2 : nature de lien entre GRH et performance de l'entreprise	37
--	-----------

2.1 La perspective universaliste	37
--	----

2.2 La perspective de la contingence.....	41
---	----

2.3 La perspective configurationnelle.....	43
--	----

2.4 Recension des études empiriques	44
---	----

Conclusion du chapitre.....	50
------------------------------------	-----------

Chapitre III : L'impact des pratiques de la GRH sur la performance globale (Cas NUMILOG filiale de CEVITAL).....	51
---	-----------

Introduction	52
--------------------	----

Section 1 : Présentation de l'entreprise NUMILOG et méthodologie de l'étude.....	53
---	-----------

1.1 Présentation de l'entreprise NUMILOG.....	53
---	----

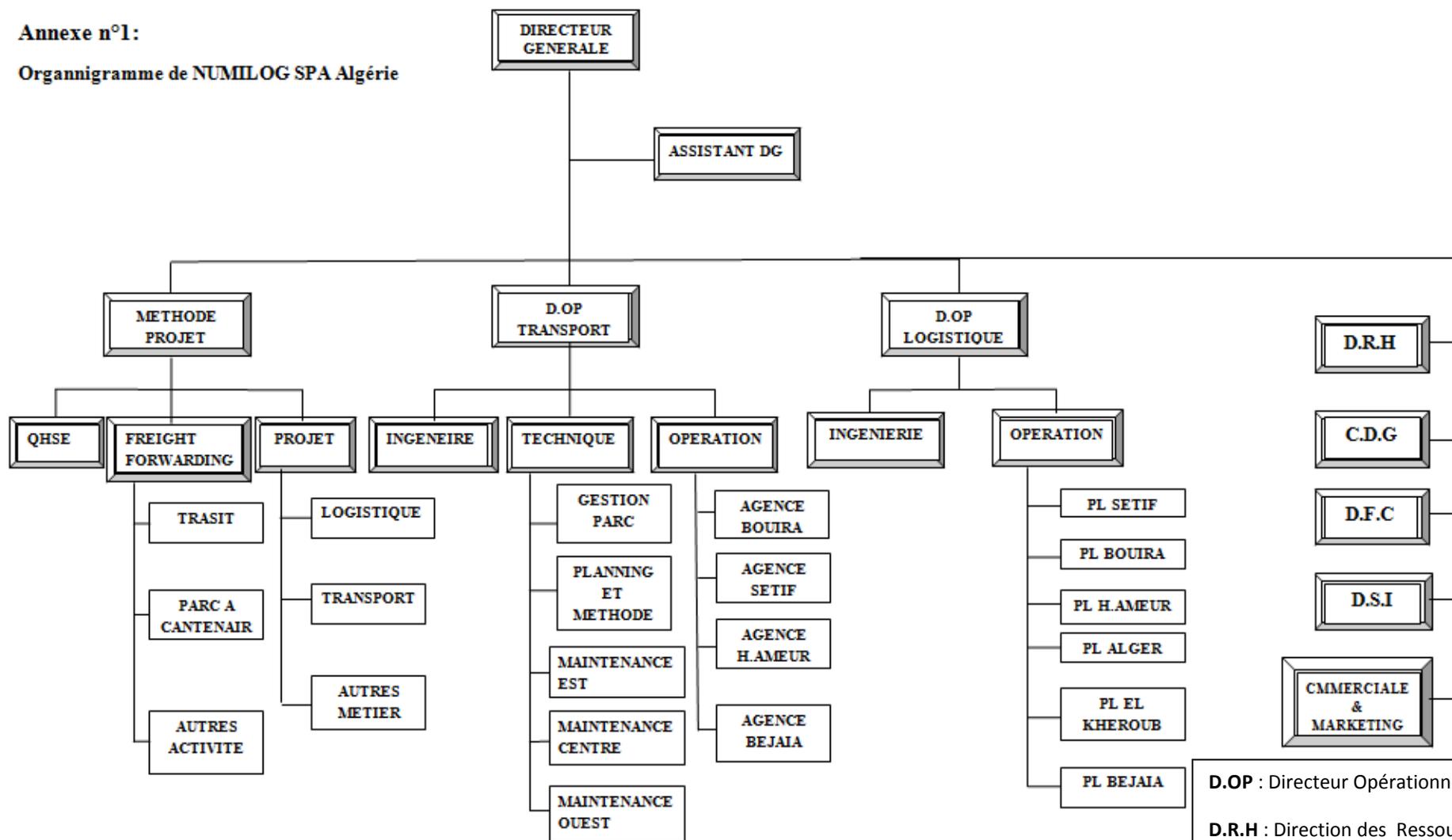
1.1.1 Les activités de NUMILOG.....	53
-------------------------------------	----

1.1.2 L'organisation de l'entreprise NUMILOG.....	54
---	----

1.1.3 L'organisation de la plate forme logistique Bouira (lieu de stage).....	54
1.1.4 Stratégie et Objectifs de NUMILOG	55
1.2 Méthodologie de l'étude.....	57
Section2 : Présentation des résultats.....	60
2.1 Présentation et analyse des résultats.....	60
2.1.1 Les données sociodémographiques.....	60
2.1.2 L'analyse des pratiques GRH de l'entreprise NUMILOG.....	63
2.1.3 La représentation de la performance globale de l'entreprise	76
2.1.4 L'impact des pratiques GRH sur la performance globale de l'entreprise.....	84
2.2 Présentation et discussion des résultats.....	88
Conclusion du chapitre.....	93
Conclusion générale.....	94
Bibliographie	
Annexes	

Annexe n°1:

Organnigramme de NUMILOG SPA Algérie



D.OP : Directeur Opérationnel

D.R.H : Direction des Ressources Humaines

C.D.G : Contrôle De Gestion

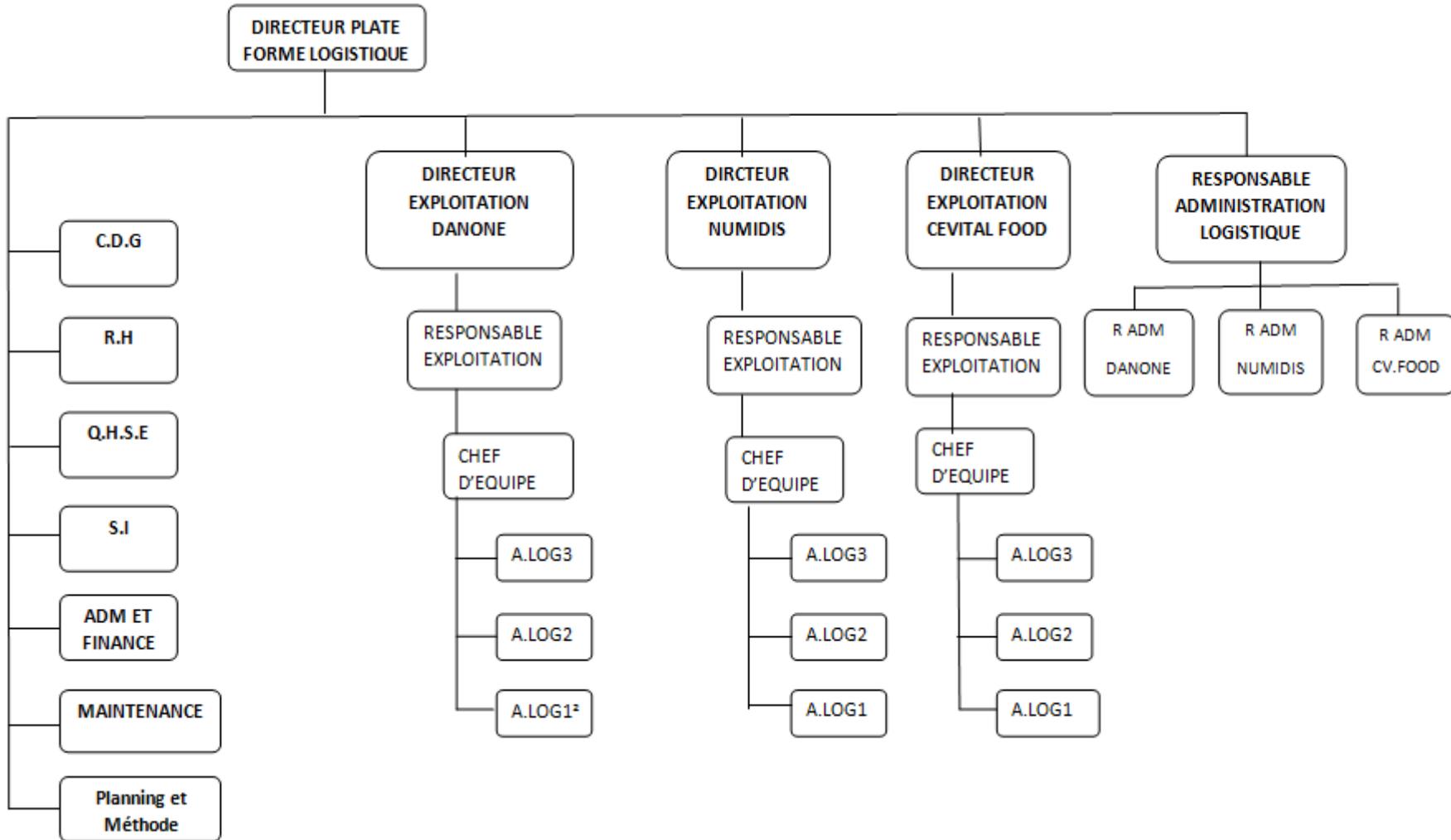
D.F.C : Direction des Finance et Comptabilité

D.S.I : Direction de Système d'Informations

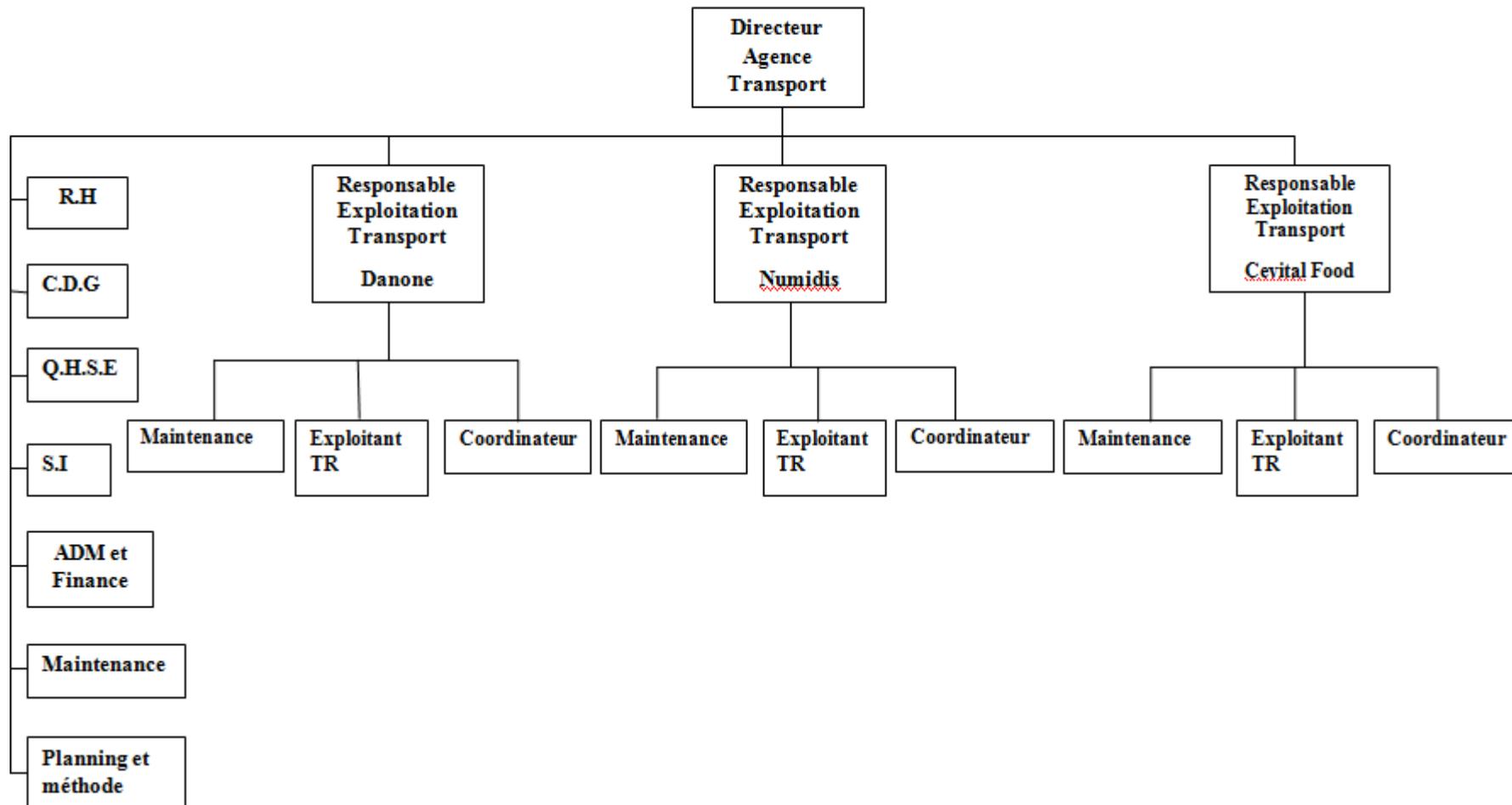
Q.H.S.E : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

P.L : Plateforme Logistique

Annexe n°2 : Organigramme plate forme logistique Bouira :



Annexe n°3 : Organigramme de l'agence de transport :



Annexe n°4 : Questionnaire

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme de Master en Organisation et Management des Entreprises, de l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC KOLEA), dont le thème porte sur « **l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise** ».

Prière de répondre aux questions ci-jointes. Nous vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

L'étudiante : DEGUI Sabrina

Partie I : Informations générales

1) Sexe : 1. Homme Femme

2) Catégorie socioprofessionnelle :

- 1. Cadre
- 2. Maîtrise

3) Ancienneté :

- 1. Moins d'1 an
- 2. Entre 1 et 4 ans
- 3. Plus de 4 ans

4) Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- 1. De 25 à 35 ans
- 2. De 35 à 45 ans
- 3. De 45 à 55 ans
- 4. 55 ans et plus

5) Activité :

- 1. Exploitation
- 2. Support

6) Niveau d'instruction :

- 1. Universitaire
- 2. Secondaire (Terminale)
- 3. Formation professionnelle Autre (à préciser)

Partie II : les pratiques de gestion des ressources humaines

Pour chacune des pratiques retenues, veuillez placer un « X » sur une partie de l'échelle (de 5 points) qui, selon vous, décrit le mieux le niveau d'implantation de cette activité de GRH au sein de votre organisation.

Dans votre plateforme logistique,

1 = Pas du tout implantée ; 2 = Peu implantée ; 3 = Plutôt implantée ; 4 = Implantée ; 5 = Fortement

Pratiques de GRH	1	2	3	4	5
a) Recrutement					
1. Le recours au recrutement externe, est une activité :					
2. Le recours à l'emploi intérimaire et embauche en CDD, est une activité :					
3. L'usage de tests écrits structurés afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habilités, compétences, personnalité), est une activité :					
4. L'usage d'entrevues structurées afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnée (habilités, compétences, personnalité), est une activité :					
b) Formation					
1. L'utilisation de programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste, est une activité :					
2. L'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation, est une activité :					
c) Organisation du travail					
1. L'implication des employés dans des équipes de travail, est une activité :					
2. Appeler régulièrement les employés à œuvrer sur d'autres postes de niveaux similaires (la polyvalence), est une activité :					
3. Application de nouvelles méthodes de travail proposées par les employés, est une activité :					
d) Sécurité d'emploi					
1. S'engager à protéger les emplois de ses travailleurs, en dépit de tous les changements prévisibles est une activité :					
e) Communication					
1. Informer les employés de tous les événements stratégiques concernant la plateforme, est une activité :					
2. Partager avec les employés les informations financières concernant la plateforme (rapport annuels, résultats périodique, etc.), est une activité :					
3. Partager avec les employés des informations pertinentes au bon moment par la hiérarchie est une activité :					

1 = Pas du tout implantée ; 2 = Peu implantée ; 3 = Plutôt implantée ; 4 = Implantée ; 5 = Fortement

f) Evaluation du rendement

1. L'évaluation périodique du rendement des employés sur la base d'objectifs mesurables, est une activité :					
2. L'évaluation périodique du rendement des employés sur la base de comportements observables, est une activité :					
3. La promotion suivant l'ancienneté et le rendement, est une activité :					

g) Rémunération incitative

1. Le partage des gains de productivité avec les employés, est une activité :					
2. L'octroi de primes aux employés performants (selon l'évaluation annuelle de rendement), est une activité :					
3. Les programmes d'avantages sociaux flexibles sont une activité :					

Partie III : la performance de l'entreprise

Sur une échelle de 5 points, Comment évaluez- vous :

a) Performance économique					
1. La productivité des employés					
2. La rapidité de livraison					
3. La rapidité dans l'ajustement des moyens capacitaires (humains et matériels)					
4. Le respect des délais					
5. Le niveau de satisfactions de vos clients					
6. Le taux de retour					
7. La rentabilité de votre plateforme					
b) Performance sociale					
1. Le taux d'absence des employés					
2. Le taux de départ volontaires					
3. Taux de gravité des accidents de travail					
4. La satisfaction du personnel					
5. La motivation des salariés					
6. L'engagement des salariés					
7. Le climat social (le climat du travail)	T. mauvais	mauvais	Moyen	bon	T.bon

-A votre avis, quel est ou quels sont les facteurs influençant la performance économique et sociale de votre plateforme logistique ? Et comment peuvent être améliorés ?

.....

Merci de votre collaboration

Annexe n°7 : la matrice de corrélation

Matrice de corrélation (Pearson (n)) :

Variables	ement exd'intérimair	écrits strucvues	structimmes	Spécammes	GérImplicati	on polyvalens	méthodes	urité d'em	placements	obsa	promotio	tage des	gastroi	prises d'avant	ajvité des	entité de livr	les moyens	pect des	déions de	voaux de	retoa	rentabilitux	d'absen	départ	volé des	accidction	du peration	des sement	des climat	socia			
Recrute	1	0,401	0,065	0,118	-0,075	0,007	0,096	-0,114	0,006	-0,070	-0,285	0,026	-0,091	0,131	-0,095	0,055	-0,035	0,219	-0,023	-0,202	-0,014	-0,204	-0,050	0,146	0,010	0,037	-0,025	-0,104	-0,088	0,085	0,065	-0,112	-0,123
Emplois d'i	0,401	1	0,232	0,178	0,226	0,346	0,073	0,112	0,298	0,124	0,035	0,101	0,222	0,113	0,197	0,442	0,321	0,235	0,198	-0,053	0,084	0,160	0,223	0,309	-0,039	0,029	-0,007	-0,143	-0,017	0,334	0,273	-0,017	0,097
Tests écrits	0,065	0,232	1	0,257	0,440	0,633	0,190	0,339	0,562	0,319	0,294	0,204	0,296	0,328	0,221	0,423	0,352	0,223	0,125	-0,130	0,206	0,199	0,349	0,312	0,072	0,151	0,308	-0,309	-0,351	0,389	0,485	-0,166	0,249
Entrevues :	0,118	0,178	0,257	1	0,395	0,393	0,520	0,351	0,444	0,287	0,216	0,065	0,154	0,316	0,226	0,342	0,142	0,113	0,494	0,176	0,068	0,169	0,266	0,373	-0,042	0,187	0,090	-0,059	0,002	0,424	0,485	0,312	0,225
Programm	-0,075	0,226	0,440	0,395	1	0,695	0,260	0,337	0,530	0,449	0,353	0,328	0,177	0,334	0,251	0,493	0,416	0,232	0,104	-0,019	0,348	0,439	0,397	0,474	-0,095	0,351	0,383	-0,173	-0,263	0,432	0,348	-0,046	0,261
Programm	0,007	0,346	0,633	0,393	0,695	1	0,203	0,437	0,446	0,342	0,460	0,455	0,225	0,388	0,233	0,473	0,418	0,412	0,022	-0,213	0,298	0,283	0,313	0,371	-0,065	0,287	0,316	-0,276	-0,216	0,462	0,434	-0,149	0,326
Implicati	0,096	0,073	0,190	0,520	0,260	0,203	1	0,305	0,413	0,105	-0,073	-0,125	0,048	0,242	0,082	0,156	0,207	0,219	0,304	0,438	0,208	0,202	0,461	0,333	-0,136	0,473	-0,028	-0,074	-0,180	0,409	0,382	0,231	0,251
La polyval	-0,114	0,112	0,339	0,351	0,337	0,437	0,305	1	0,240	0,304	0,375	0,226	0,259	0,355	0,281	0,317	0,394	0,236	0,202	0,036	0,230	0,086	0,333	0,075	-0,062	0,238	0,138	-0,434	-0,199	0,277	0,403	-0,015	0,197
Nouvelles	0,006	0,298	0,562	0,444	0,530	0,446	0,413	0,240	1	0,232	0,202	0,130	0,306	0,338	0,265	0,165	0,194	-0,001	0,213	0,168	0,208	0,200	0,512	0,390	-0,113	0,263	0,228	-0,132	-0,267	0,439	0,428	0,046	0,283
Sécurité d'	-0,070	0,124	0,319	0,287	0,449	0,342	0,105	0,304	0,232	1	0,414	0,145	0,182	0,441	0,152	0,389	0,136	-0,148	0,144	-0,232	0,289	0,280	0,298	0,223	0,022	-0,026	0,221	0,027	-0,210	0,346	0,198	0,033	0,217
Evénemen	-0,285	0,035	0,294	0,216	0,353	0,460	-0,073	0,375	0,202	0,414	1	0,269	0,516	0,281	0,379	0,288	0,187	-0,025	0,088	-0,149	0,299	0,220	0,193	0,069	-0,176	-0,156	0,050	-0,100	-0,071	0,324	0,244	0,011	0,075
informatio	0,026	0,101	0,204	0,065	0,328	0,455	-0,125	0,226	0,130	0,145	0,269	1	0,401	0,094	0,017	0,138	0,137	0,301	-0,179	-0,206	0,319	0,169	0,162	0,295	-0,108	0,158	0,182	-0,106	-0,043	0,101	0,072	-0,190	0,211
informatio	-0,091	0,222	0,296	0,154	0,177	0,225	0,048	0,259	0,306	0,182	0,516	0,401	1	0,158	0,398	0,236	0,131	0,081	0,212	0,071	0,402	0,401	0,387	0,322	-0,165	0,101	-0,172	-0,022	-0,143	0,236	0,149	0,017	0,108
Objectifs r	0,131	0,113	0,328	0,316	0,334	0,388	0,242	0,355	0,338	0,441	0,281	0,094	0,158	1	0,669	0,374	0,348	-0,122	0,082	-0,009	0,001	-0,063	0,365	0,180	-0,011	-0,029	0,147	-0,155	-0,236	0,277	0,379	0,013	-0,117
Comporter	-0,095	0,197	0,221	0,226	0,251	0,233	0,082	0,281	0,265	0,152	0,379	0,017	0,398	0,669	1	0,328	0,348	-0,190	0,210	0,205	-0,013	0,104	0,280	0,081	-0,042	-0,117	0,001	-0,020	-0,068	0,230	0,272	0,272	-0,127
La promoti	0,055	0,442	0,423	0,342	0,493	0,473	0,156	0,317	0,165	0,389	0,288	0,138	0,236	0,374	0,328	1	0,498	0,395	0,318	-0,076	0,213	0,434	0,339	0,373	0,041	0,050	0,006	-0,193	-0,136	0,425	0,321	-0,092	0,080
Partage de	-0,035	0,321	0,352	0,142	0,416	0,418	0,207	0,394	0,194	0,136	0,187	0,137	0,131	0,348	0,348	0,498	1	0,188	0,267	0,138	0,084	0,281	0,432	0,229	-0,224	0,150	0,095	-0,273	-0,117	0,455	0,291	-0,033	0,176
L'octroi de	0,219	0,235	0,223	0,113	0,232	0,412	0,219	0,236	-0,001	-0,148	-0,025	0,301	0,081	-0,122	-0,190	0,395	0,188	1	-0,008	-0,068	0,189	0,202	0,109	0,338	0,024	0,257	-0,060	-0,112	-0,028	0,072	0,240	-0,234	0,093
Programm	-0,023	0,198	0,125	0,494	0,104	0,022	0,304	0,202	0,213	0,144	0,088	-0,179	0,212	0,082	0,210	0,318	0,267	-0,008	1	0,389	0,113	0,301	0,228	0,259	-0,129	-0,030	-0,316	0,090	0,054	0,407	0,251	0,361	0,137
Productivité	-0,202	-0,053	-0,130	0,176	-0,019	-0,213	0,438	0,036	0,168	-0,232	-0,149	-0,206	0,071	-0,009	0,205	-0,076	0,138	-0,068	0,389	1	0,176	0,184	0,354	0,131	-0,159	0,312	-0,237	0,099	-0,013	-0,001	-0,076	0,407	0,010
Rapidité d'	-0,014	0,084	0,206	0,068	0,348	0,298	0,208	0,230	0,208	0,289	0,299	0,319	0,402	0,001	-0,013	0,213	0,084	0,189	0,113	0,176	1	0,439	0,514	0,517	-0,341	0,419	-0,020	-0,155	-0,268	0,227	0,072	-0,087	0,268
Ajustemen	-0,204	0,160	0,199	0,169	0,439	0,283	0,202	0,086	0,200	0,280	0,220	0,169	0,401	-0,063	0,104	0,434	0,281	0,202	0,301	0,184	0,439	1	0,423	0,277	-0,123	0,302	0,032	0,049	0,081	0,341	0,010	0,050	0,374
Respect de	-0,050	0,223	0,349	0,266	0,397	0,313	0,461	0,333	0,512	0,298	0,193	0,162	0,387	0,365	0,280	0,339	0,432	0,109	0,228	0,354	0,514	0,423	1	0,491	-0,254	0,371	0,203	-0,046	-0,278	0,494	0,374	-0,021	0,300
Satisfactio	0,146	0,309	0,312	0,373	0,474	0,371	0,333	0,075	0,390	0,223	0,069	0,295	0,322	0,180	0,081	0,373	0,229	0,338	0,259	0,131	0,517	0,277	0,491	1	-0,184	0,420	0,026	-0,090	-0,231	0,324	0,387	-0,045	0,234
Taux de rel	0,010	-0,039	0,072	-0,042	-0,095	-0,065	-0,136	-0,062	-0,113	0,022	-0,176	-0,108	-0,165	-0,011	-0,042	0,041	-0,224	0,024	-0,129	-0,159	-0,341	-0,123	-0,254	-0,184	1	-0,040	0,195	0,292	0,170	-0,154	-0,001	-0,218	-0,173
La rentabil	0,037	0,029	0,151	0,187	0,351	0,287	0,473	0,238	0,263	-0,026	-0,156	0,158	0,101	-0,029	-0,117	0,050	0,150	0,257	-0,030	0,312	0,419	0,302	0,371	0,420	-0,040	1	0,034	-0,136	-0,205	0,179	0,160	0,047	0,332
Taux d'abs	-0,025	-0,007	0,308	0,090	0,383	0,316	-0,028	0,138	0,228	0,221	0,050	0,182	-0,172	0,147	0,001	0,006	0,095	-0,060	-0,316	-0,237	-0,020	0,032	0,203	0,026	0,195	0,034	1	0,062	0,146	0,117	0,143	-0,134	0,274
Taux de dé	-0,104	-0,143	-0,309	-0,059	-0,173	-0,276	-0,074	-0,434	-0,132	0,027	-0,100	-0,106	-0,022	-0,155	-0,020	-0,193	-0,273	-0,112	0,090	0,099	-0,155	0,049	-0,046	-0,090	0,292	-0,136	0,062	1	0,434	-0,082	-0,252	0,061	0,031
Taux de gr	-0,088	-0,017	-0,351	0,002	-0,263	-0,216	-0,180	-0,199	-0,267	-0,210	-0,071	-0,043	-0,143	-0,236	-0,068	-0,136	-0,117	-0,028	0,054	-0,013	-0,268												

Annexe n°7 : tableau des cosinus carrés des variables

Cosinus carrés des variables :

	F1	F2
Recrutement externe	0,000	0,019
Emplois d'intérimaire et CDD	0,171	0,006
Tests écrits structurés	0,433	0,102
Entrevues structurées	0,329	0,083
Programmes Spécifiques	0,554	0,036
Programmes Généraux	0,568	0,163
Implication	0,244	0,258
La polyvalence	0,326	0,010
Nouvelles méthodes de travail	0,423	0,009
Sécurité d'emploi	0,243	0,039
Evénements stratégiques	0,213	0,052
informations financières	0,121	0,173
informations pertinentes	0,224	0,002
Objectifs mesurables	0,252	0,017
Comportements observables	0,167	0,013
La promotion	0,403	0,023
Partage des gains	0,325	0,000
L'octroi de primes	0,092	0,039
Programmes d'avantages sociaux	0,131	0,354
Productivité des employés	0,011	0,639
Rapidité de livraison	0,246	0,007
Ajustement des moyens capacitaires	0,236	0,040
Respect des délais	0,491	0,057
Satisfactions de vos clients	0,379	0,012
Taux de retour	0,044	0,073
La rentabilité	0,154	0,056
Taux d'absence	0,041	0,173
Taux de départ volontaires	0,082	0,050
Taux de gravité des accidents de travail	0,105	0,012
Satisfaction du personnel	0,496	0,011
Motivation des salariés	0,393	0,000
Engagement des salariés	0,001	0,389
Climat social	0,168	0,011

Annexe n°8 : évaluation annuelle individuelle

Entretien Annuel Individuel

Activités marquantes de l'année.
Décrire les missions et activités marquantes de l'année.

•

Evaluation des performances de l'année écoulée
Evaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés:

Rappel de l'objectif 1:				Plan d'actions/moyens:
N atteint	Partiel	Atteint	Dépassé	
Commentaires Evalueur:				
Commentaires Evalué:				
Pondération %:				

Rappel de l'objectif 2:				Plan d'actions/moyens:
N atteint	Partiel	Atteint	Dépassé	
Commentaire Evalueur:				
Commentaire Evalué:				
Pondération %:				

Rappel de l'objectif 3:				Plan d'actions/moyens:
N atteint	Partiel	Atteint	Dépassé	
Commentaire Evalueur:				
Commentaire Evalué:				
Pondération %:				

APTITUDES, ATTITUDE ET OBJECTIFS DE PROGRES PERSONNELS

Delivrez le profil professionnel de votre collaborateur tant en terme d'aptitudes que d'attitude

Points forts:

Points d'amélioration:

Compétences métiers/ Techniques

Mise en oeuvre des compétences métier attendues dans le poste

AA CA BA I

Commentaire:

Compétences transverses

Management des hommes

AA CA BA I

Commentaire:

Capacité d'organisation

AA CA BA I

Commentaire:

Conduite du changement

AA CA BA I

Commentaire:

Innovation

AA CA BA I

Commentaire:

Compétences Clés

Vision stratégique

AA CA BA I

Commentaire:

Orientation clients

AA CA BA I

Commentaire:

Leadership

AA CA BA I

Commentaire:

Orientation résultats

AA CA BA I

Commentaire:

Communication

AA CA BA I

Commentaire:

Valeurs du groupe CEVITAL

Intégrité

Préserve la confidentialité des informations et renseignements auxquels il a accès dans le cadre de sa fonction

AA CA BA I

Commentaire:

Présente son point de vue avec courage et objectivité

AA CA BA I

Commentaire:

Respect

Agit dans le respect des valeurs, des méthodes de travail, des procédures, les normes en vigueur dans l'entreprise

AA
I

CA

BA

Commentaire

Honore ses engagements vis-à-vis de ses clients, fournisseurs et institutions

AA
I

CA

BA

Commentaire

Ecoute les autres

AA
I

CA

BA

Commentaire

Initiative

Agit pour faire avancer les choses n'attend pas que d'autres décident à sa place

AA
I

CA

BA

Commentaire

A un comportement d'entrepreneur, ouvre des voies nouvelles

AA
I

CA

BA

Commentaire

Est actif pour atteindre les objectifs fixés

AA
I

CA

BA

Commentaire

Propose des solutions pour pallier les insuffisances, anomalies constatées et initier des actions d'amélioration

AA
I

CA

BA

Commentaire

Persévère malgré les obstacles

AA
I

CA

BA

Commentaire

Solidarité

Se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'équipe

AA
I

CA

BA

Commentaire

Propose, en cas de besoin, des solutions, de l'aide aux personnes avec lesquelles il est en interaction

AA
I

CA

BA

Commentaire

Partage son savoir et son expérience

AA
I

CA

BA

Commentaire

Objectif N°1:

Pondération(%):

Plan d'actions/moyens:

Cible:

Délais de réalisation:

Commentaire de l'évaluateur:

Commentaire de l'évalué:

Commentaire par RH:

FORMATION PROFESSIONNELLE

L'évaluation de chaque action de formation doit être effectuée dans le but de déterminer si les objectifs fixés ont été atteints

Intitulé de la formation N°1:

N atteint Partiel Atteint Dépassé

Objectif Prévu:

Commentaire:

Intitulé de la formation N°2:

N atteint Partiel Atteint Dépassé

Objectif Prévu:

Commentaire:

Intitulé de la formation N°3:

N atteint Partiel Atteint Dépassé

Objectif Prévu:

Commentaire:

Formations demandées pour l'année en cours

Souhaits d'évolution exprimés par le collaborateur

- Evolution professionnelle (+ de responsabilités)
- Changement de fonction(Métier)
- Changement d'activité (Projet, Produit)
- Mobilité Nationale
- Mobilité à l'international
- Aucune évolution souhaitée

Délai:

Court terme

Moyen terme

Long terme

Commentaire:

Appréciation du manager:

Appréciation globale du Manager

- Insuffisant
- Amélioration attendues pour répondre aux exigences du poste
- Conforme aux attentes

3. Organigramme de l'agence de transport :

