

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Ecole Supérieure de Management Tlemcen



# Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science  
de gestion Spécialité : Management et stratégie des  
entreprise

**Thème :**

**L'impact du management des ressources humaines sur la  
performance des entreprises du secteur agroalimentaire :  
-Etude d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Tlemcen et de  
Mascara -**

Présentée par : BENFETTA Fatima Zohra Elbatoul

Soutenu le : 28/09/2021

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
Pr. MEZIANE TADJE	Professeur	Président
Mr. CHIKHI KAMEL	MCA	Encadrant
Dr. CHENINI MOUSSA	MCA	Examineur

Année universitaire : 2020/2021

# *Remerciements*

*On tient à la fin de ce travail à remercier ALLAH le tout puissant de nous avoir donné la foi et de nous avoir permis d'en arriver là Malgré les circonstances difficiles auxquelles nous avons été confrontés.*

*En préambule à ce mémoire, on souhaitait adresser nos remerciements les plus sincères aux professeurs qui nous ont étudiés durant notre parcours académique et aux personnes qui nous ont apporté leurs aides et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.*

*On tient à remercier sincèrement notre encadrant Mr CHIKKIKAMEL, d'avoir accepté de nous encadrer et nous avoir guidé tout au long de notre projet de master par ses précieux directives, pour la confiance et la gentillesse, la disponibilité ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'IL a bien voulu nous consacrer.*

*On exprime également nos gratitude à nos examinateurs, qui vont nous honorer en évaluant ce travail.*

*Par la même occasion, nous tenons à remercier les responsables administratifs pour nous avoir accueillies chaleureusement au sein de leur structure.*

*Enfin ma reconnaissance va à ceux qui ont plus particulièrement assuré le soutien affectif de ce travail : ma famille ainsi que mes amis.*

## *Dédicace*

Afin d'être reconnaissante envers ceux qui m'ont appuyé et encouragé à effectuer ce travail de recherche, je dédie ce mémoire :

Je dédie ce modeste et mémorable travail à mes parents qui m'ont accompagné dans toute ma vie, s'inquiétant énormément pour m'offrir une vie meilleure, sans oublier leur participation dans ce travail en m'aidant de ses pleins grés.

A toute ma famille, mes amis, mes collègues, mes enseignants, et mes camarades. A tous ceux qui ont participé à ce travail et m'ont soutenu de prêt ou de loin.

<b>SOMMAIRE</b>	
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : LE CONCEPT ET L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES</b>	
Introduction.....	08
Section (1) : Généralité sur le management des ressources humaines .....	09
1. Définition du MRH .....	09
2. Les éléments constitués du MRH.....	10
3. Démentions et attributions des MRH.....	11
Section (2) : Les pratiques du MRH .....	14
1. Le recrutement .....	14
2. L'information et la communication .....	18
3. L'évaluation .....	21
4. La formation .....	23
5. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	26
6. La politique de rémunération.....	30
Section (3) :La digitalisation des volets du management des ressources humaines.....	34
1. Le digital au service de La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC).....	35
.....	35
2. Le digital au service de la formation (e-learning) .....	36
3. Le digital au service du recrutement (e-recrutement) .....	39
4. Le digital au service de l'évaluation en ligne (E-évaluation) .....	39
5. Le digital au service de la rémunération .....	39
Conclusion .....	40
<b>Chapitre II : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE</b>	
Introduction.....	42
Section (1) : Généralité sur les industries agroalimentaire .....	43
1. Historique et définition des industries agroalimentaires .....	43
2. Les spécifiés du secteur agroalimentaire .....	44
3. Les principaux enjeux du secteur agroalimentaire .....	45
4. Le rôle de l'industrie agroalimentaire en Algérie .....	47
5. L'industrie agroalimentaire en Algérie.....	47

Section (2) : la performance en contexte du secteur agroalimentaire .....	51
1. Origine et émergence du concept performance d'entreprise.....	52
2. Définition et les approches de la performance .....	53
3. Mesure de la performance de la fonction RH .....	57
Section (3) : Liaison entre performance et MRH .....	66
1. Approche universaliste .....	66
2. Approche de contingence .....	67
3. Approche configurationnelle.....	68
Conclusion.....	69
<b>Chapitre III : ÉTUDE D'UN ECHANTILLION D'ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES DE LA WILAYA DE TLEMCEM ET DE LA WILAYA DE MASCARA</b>	
Introduction.....	73
Section (1): Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	74
1. Présentation de l'organisme d'accueil .....	74
2. Les objectifs de l'organisme d'accueil .....	75
3. L'organigramme .....	75
4. Logiciel de gestion des ressources humaines .....	76
Section (2): Démarche méthodologique.....	81
1. Présentation de la méthodologie de recherche .....	84
2. Structure de questionnaire .....	84
3. La méthodologie de traitement statistique .....	
Section (3): Présentation, Analyse et interprétation des résultats.....	85
1. Présentation de la caractéristique de l'échantillon .....	85
2. Traitement des données.....	90
3. Analyse des données.....	98
Conclusion .....	100
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>102</b>
Bibliographies.....	106
Annexes.....	111

# **LISTE DES ABREVIATIONS**

## Listedesabréviations

Tableau des abréviations	
BSC	BalancedScorecards
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CTT	Contrat du Travail
CUI	Contact Unique d'Intégration
CV	Curriculum Vitae
DG	Direction Générale
DRH	Direction des Ressources Humaines /Directeur des Ressources Humaines
EH	Efficacité Humaine
ERACT	L'Equipe de Recherche a Amélioré les Conditions de Travail
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GPEC	La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IAA	L'industrie Agroalimentaire
IRP	Instances représentatives du personnel
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
MCC	Motivation Compétence Culture
MRH	Management des Ressources Humaines
MSRH	Management Stratégie des Ressources Humaines
NTIC	Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication
OST	Organisation des travaux scientifiques

PEE/PEG	Plan d'Épargne Entreprise /Plan d'Épargne Groupe
PERCO	Plan d'Épargne Retraite Collective
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite Moyenne Entreprise
POA	Plan d'Option sur Action
RBV	Resource BasedView
RH	Ressources Humaines
SIRH	Système d'Information Ressources Humaines
TBC	Tableau de Bord équilibré Contextualisé
USD	Dollar Américain

# LISTE DES TABLEAUX

## Liste des tableaux

N° du Tableau	Titre du Tableau	Page
<b>Chapitre I</b>		
N°01	Les quatre éléments essentiels constitutifs du MRH	10
N°02	Les étapes de recrutement	13
N°03	Comparatif de la prospection interne versus externe	16
N°04	Avantages et problèmes de l'évaluation	22
<b>Chapitre III</b>		
N°05	Etat récapitulatif des effectifs	74
N°06	Les coefficients attribués à chaque réponse	83
N°07	Diffusion et récolte du questionnaire	84
N°08	Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach de tous les éléments	91
N°9	L'intervalle des moyennes minimales et maximales	91
N°10	Description des items de la variable les pratiques du MRH	92
N°11	Description des items de la variable performance d'entreprise	93
N°12	la matrice de corrélation entre les pratiques du MRH et la performance d'entreprise	94
N°13	Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>	95
N°14	ANOVA	95
N°15	Coefficients <sup>a</sup>	95
N°16	Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>	96
N°17	ANOVA	96
N°18	Coefficients <sup>a</sup>	97
N°29	Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>	97
N°20	ANOVA	97
N°21	Coefficients <sup>a</sup>	98
N°22	Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>	98

N°23	ANOVA	98
N°24	Coefficients <sup>a</sup>	99
N°25	Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>	99
N°26	ANOVA	99
N°27	Coefficients <sup>a</sup>	100
N°28	Synthèse des résultats obtenus	100

# **LISTE DES FIGURES**

## Liste des figures

N° de la figure	Titre de la figure	Page
<b>Chapitre I</b>		
N°01	La GPEC	27
N°02	Le processus de GPEC	29
N°03	Les enjeux de la politique de rémunération	31
N°04	La pyramide des rémunérations	32
N°05	Historique et mécanisme d'E-recrutement	38
<b>Chapitre II</b>		
N°06	Les trois parties du MRH selon le Louarn et Wils	57
N° 07	Les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Ka	61
N°08	La carte stratégique de la méthodologie de Norton et Kaplan	62
N°09	Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste	67
N°10	Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche de contingence	67
N°11	Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle	68
<b>Chapitre III</b>		
N°12	Organigramme de l'entreprise laiterie EL AMIR	75
N° 13	Répartition de l'échantillon selon le sexe	85
N°14	Répartition de l'échantillon selon l'âge	86
N°15	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	87
N°16	Répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle	87
N°17	Répartition de l'échantillon selon le type du contrat	88
N°18	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	89
N°19	Répartition de l'échantillon selon la nature de l'entreprise	90

# **LISTE DES ANNEXES**

## Listedesannexes

<b>N°del'annexe</b>	<b>Titredel'annexe</b>	<b>Page</b>
<b>A.1</b>	Lequestionnaire	111
<b>A.2</b>	L'organigramme de la laiterie	114
<b>A.3</b>	Document sur la laiterie	115
<b>A.4</b>	Logiciel de gestion des ressources humaines et paie	117
<b>A.5</b>	Tableaux d'un échantillon d'entreprises agroalimentaires de la wilaya de Tlemcen et de Mascara	120



***Introduction générale***

Aujourd'hui, la majorité des entreprises sont intéressés par la mondialisation de l'économie, Par conséquent, dans ce nouvel espace économique, une nouvelle façon de penser doit repositionner la façon de faire des affaires. En interne, elles se traduisent généralement par des objectifs tels que la rationalisation des coûts et la reconfiguration des compétences clés, et obligent la direction des ressources humaines à se placer au cœur des opérations et des enjeux stratégiques de l'entreprise.

Le défi se reflète dans leur pratique. Pour les enjeux de performance et de compétitivité, la politique de ressources humaines de l'entreprise doit anticiper ces évolutions afin de retenir les talents et d'attirer de nouveaux talents. Pour répondre à cette question, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques du management des ressources humaines.

Pour Jean-Marie Peretti, (2012), Il n'y a pas de pratique universelle en management des ressources humaines (MRH). Les pratiques performantes sont celles qui s'adaptent à l'environnement et peuvent faire face aux défis auxquels l'entreprise doit faire face. Ces dernières années, le management des ressources humaines est devenu une activité stratégique pour créer des avantages compétitifs importants pour l'entreprise. En fait, les employés ne sont qu'un engin remplaçable pour l'entreprise, mais un actif immatériel. Nous voulons attirer, former, embaucher, l'accompagnement, le développement, mais le plus important est de rester dans notre entreprise. Nous nous rendons donc compte que l'entreprise investit de plus en plus dans le capital humain.

Le bon management des personnes devient un enjeu si important qu'elle fait partie intégrante de l'orientation stratégique principale de l'entreprise. De plus, nous savons désormais que l'innovation est un enjeu fondamental pour la survie des entreprises. Il s'agit donc inévitablement de créer un environnement permettant l'émancipation des idées innovantes. Mais comment créer une ambiance de travail propice à cette épidémie ? Inévitablement, cet environnement de travail doit être modelé sur les pratiques du management des ressources humaines qui permettent aux individus de devenir des créateurs et des innovateurs. De plus, ces pratiques doivent désormais intégrer toutes les ressources humaines. En fait, chaque employé de l'entreprise a du potentiel, et l'entreprise doit utiliser ce potentiel pour rester compétitive. C'est par la concrétisation des idées au quotidien et la motivation interne apportée par un management efficace des ressources humaines (MRH) que l'entreprise peut obtenir un retour sur investissement et atteindre sa performance.

### **Problématique de l'étude**

Ce présent travail, vise à répondre à la question de recherche suivante :

**« Quel est l'impact du management des ressources humaines sur la performance d'entreprise du secteur agroalimentaire ? »**

De ce qui précède, deux questions subsidiaires découlent de la question principale :

- Les pratiques du MRH utilisées par les entreprises agroalimentaires permettent-elles d'atteindre des niveaux comparables de performance ?
- A-ce-que la performance des entreprises agroalimentaires pourrait-elle être la cause

d'un meilleur MRH ?

Face à ces questionnements l'auteur doit procéder à une véritable explication scientifique : une proposition raisonnable justifiant une affirmation courte de ce qu'il pourrait logiquement s'attendre à trouver avant la réalisation du projet, c'est-à-dire l'hypothèse.

### ➤ **Hypothèses de l'étude**

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes appuyés sur deux hypothèses et 4 sous hypothèses qui sont :

❖ **H1** : il y a une relation positive significative entre le management des ressources humaines et la performance.

❖ **H2** : les bonnes pratiques du management des ressources humaines influencent positivement la performance des entreprises du secteur agroalimentaire.

- **H02/1** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance sociale
- **H02/2** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance économique
- **H02/3** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance financière
- **H02/4** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle

### ➤ **L'objectif de l'étude**

L'objectif de notre recherche est de :

- ✓ Montrer l'importance du management des ressources humaines sur la performance des entreprises agroalimentaire.
- ✓ Mettre en pratique nos connaissances acquises durant notre cursus universitaire.

### ➤ **L'importance de l'étude**

Dans un environnement hautement concurrentiel, une entreprise doit avoir un avantage concurrentiel durable par rapport aux autres entreprises. Selon la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991 et 1995 ; McMahan, Vrick et Wright, 1999 ; Ulrich, 1991), pour avoir un avantage concurrentiel, les ressources doivent être précieuses, difficiles à imiter et irremplaçables. Les ressources dont dispose l'entreprise qui remplit ces conditions et qui crée la plus grande valeur doivent être toutes les ressources humaines. Par conséquent, les ressources humaines de l'entreprise constitueront un avantage concurrentiel durable. Plusieurs auteurs affirment que le management des ressources humaines est l'élément stratégique le plus important d'une organisation.

En effet, Pfeffer (1998), il affirme que le management des ressources humaines est un élément fondamental de l'équation stratégique de toute entreprise. Pour Pfeffer (1994) et Ulrich (1991), la technologie, le capital et les marchés ne constituent plus un avantage

concurrentiel durable. En fait, les avantages apportés par ces trois éléments ne procurent que des avantages à court terme (Becker et Gerhart, 1996; Dyer et Shafer 1999; Lawler, 1995) Pour s'adapter à ces changements, maintenir sa compétitivité et avoir un avantage concurrentiel durable, selon la théorie des ressources stratégiques (MacMahan, Virick et Wright, 1999; Pfeffer, 1994, 1998, Becker, 1996 ;Ulrich, 1991), l'entreprise n'a d'autre choix que de s'appuyer sur le management des ressources humaines pour mettre en œuvre des stratégies efficaces. Un bon management des ressources humaines est essentiel pour les entreprises (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999) qui souhaitent améliorer leurs performances. Par conséquent, l'efficacité organisationnelle de l'entreprise dépend du management stratégique des ressources humaines (McMahan, Virick et Wright, 1999).

Le principal lien de recherche est le lien entre la pratique du MRH et la performance de l'entreprise (McMechan, Leckie et Wright, 1999). A l'heure actuelle, il n'existe pas de théorie reconnue qui puisse expliquer pleinement la relation entre la mise en œuvre de la pratique du management des ressources humaines et l'amélioration de la performance (Delery et Doty, 1996 ;Youndt, Snell, Wright et McMahan, 1992).

D'autre part, plusieurs études menées par Huselid, MacDuffie et Arthur ont montré que le fait que l'autonomisation, l'autonomie, la flexibilité et l'investissement dans la formation et le développement des employés peuvent améliorer ses performances et celles de l'entreprise. En fait, nous pouvons synthétiser les recherches sur le management stratégique des ressources humaines à partir de trois perspectives théoriques également raisonnables (Arcand). Bref, nous avons découvert l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle des ressources humaines.

Selon la vision universaliste, quel que soit l'environnement des affaires, il existera des pratiques du management des ressources humaines pouvant inciter les entreprises à améliorer significativement leur performance (Delery et Doty, 1996). Au niveau des méthodes d'urgence, cela réfute l'idée de vêtements organisés proposée par les tenants de l'approche universaliste (Mintzberg, 1979 ; Galbraith et Nathanson, 1978). Ainsi, selon cette approche, les pratiques du management des ressources humaines (MRH) doivent être coordonnées avec la stratégie commerciale de l'entreprise (McMahan, Virick et Wright, 1999). La méthode de configuration affirme que le management des ressources humaines n'a de véritables capacités stratégiques que lorsqu'elle constitue un ensemble cohérent de pratiques pouvant être coordonnées avec les principales caractéristiques de l'organisation (Becker, 1996).

### ➤ **Raison du choix de l'étude**

Les motifs qui nous ont amenés à aborder exclusivement ce sujet peuvent être résumés comme suit :

- ✓ Le thème est d'actualité et offre des opportunités pour les entreprises Algériennes secteur agroalimentaire.
- ✓ L'importance actuelle est future du sujet de l'étude car la survie et la pérennité de l'entreprise sur le marché l'obligent à chercher une ressource humaine compétente et bien qualifiée.
- ✓ En raison d'une documentation et des études insuffisantes sur ce thème concernant le cas des entreprises Algériennes du secteur agroalimentaire.

✓ Comprendre le concept management des ressources humaines et souligner son importance dans la performance de l'entreprise.

✓ Identifier le degré d'application du management des ressources humaines dans les entreprises Algériennes du secteur agroalimentaire.

### ➤ Démarche méthodologique

En outre, la démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de ce travail consiste en une recherche bibliographique et des collectes d'informations effectuées au niveau des bibliothèques universitaires et des écoles à savoir : l'école supérieure de management de Tlemcen, l'université de Tlemcen, l'université de Mascara, Système Nationale de Documentation en ligne.

Outre la recherche documentaire et la collecte de données portant sur le sujet, une enquête par des questionnaires possède auprès des entreprises du secteur agroalimentaire.

### ➤ Les études précédentes

**Caroline Girard, « effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME agroalimentaire Québécoise : Approche de contingence axée sur la diversité culturelle » (2006), L'université du Québec à Trois - Rivière.**

Caroline Girard, a étudié « effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME agroalimentaire Québécoise : Approche de contingence axée sur la diversité culturelle ».

L'étude a tenté d'établir si les entreprises qui ont son adaptée leurs pratiques gestion des ressources humaines à leur diversité culturelle ont tendance à avoir une meilleure performance sociale financière et économique ou si c'est l'opposé.

Elle a réalisé une étude empirique en s'appuyant sur un questionnaire auprès de 23 entreprises du secteur agroalimentaires comportant entre 50 et 500 employés.

Elle a utilisé l'analyse quantitative voir les statistiques descriptives et les méthodes d'analyses des données traitées avec logiciel SPSS les résultats obtenus nous confirment l'hypothèse de départ, et donc l'application de PGRH a adaptée à la culture de ses employés aura pour effet d'accroître différentes facettes de la performance de l'entreprise

**Ferhaoui Mustapha, « les pratiques de gestion de ressources humaines et emplois atypique dans les PME algériennes. Cas de quelques PME dans l'Oranie », 2014, thèse de doctorat des sciences commerciales, option Management des ressources humaines, université d'ORAN.**

FerhaouiMustapha, a étudié « les pratiques de gestion de ressources humaines et emplois atypique dans les PME algériennes. Cas de quelques PME dans l'oranie » elle sont répertoriées dans les fichiers de l'ANDPME , dans l'objectif d'apporter un éclairage sur les logiques dans les entreprises, à l'occasion de l'introduction de l'emploi atypique, à travers, l'analyse des pratiques de gestion de ressources humaines utilisées par un ensemble d'entreprise ,en s'interrogeant sur la manière dont l'emploi atypique a pu être intégré dans leur fonctionnement , il a réalisé une étude en s'appuyant sur un entretien auprès de 62 entreprises

de différentes activités, il a utilisé l'analyse thématique, voir les fiches d'analyses thématique et les méthodes d'analyses des données traitées avec le logiciel Excel. Les résultats obtenus nous confirment les deux hypothèses donc les recours aux travailleurs atypiques semble, selon l'échantillon, une pratique où les responsables cherchant peu à fidéliser leurs salariés.

**Monsieur MOULAI Ali, «la performance de l'industrie nationale des ciments à la lumière des théories contractuelles des organisations », 2012, thèse de doctorat des sciences économiques, option Gestion d'entreprise, Université d'ORAN.**

Monsieur MOULAI Ali, a étudié «la performance de l'industrie nationale des ciments à la lumière des théories contractuelles des organisations ». L'objectif de la thèse porte sur deux questionnements importants à savoir : Qu'elles sont les principales caractéristiques de l'industrie du ciment et son évolution depuis 1970 à 2008 ?

Quel est l'état des performances dans cette industrie, à la fois au plan macro-économique et au plan micro-économique ? Dans cette étude il a été analysé l'importance de la variable investissement dans la détermination de la performance de ce secteur, performance mesurée à travers le taux d'utilisation des capacités de production

**Monsieur MALEK Nadir, « Essai d'analyse des pratiques de la GRH dans les institutions sanitaires Algériennes » cas de Tizi-Ouzou, 2017, mémoire en vue d'obtention du diplôme de magistère en science économique, option Management des entreprises, université MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU.**

Monsieur MALEK Nadir, a étudié «Essai d'analyse des pratiques de la GRH dans les industries sanitaires Algériennes » cas de Tizi-Ouzou. Cet mémoire pour l'objectif de décrire, d'analyser et d'expliquer l'actualité pratiques de la GRH dans les institutions publiques, notamment dans les institutions sanitaires qui ont connu des évolutions et de restructurations importantes et spécifiques en leur environnement interne et externe au cours d'une période d'environ 10 ans. Il a réalisé une étude s'appuyant sur des entretiens ont été réalisés auprès du directeur de CHU de Tizi-Ouzou, la direction des ressources humaine, aussi une enquête par questionnaires et entretiens auprès du personnels du CHU de Tizi-Ouzou. Les résultats obtenus nous informons l'hypothèse de base, l'étude des différents processus liés à la gestion des ressources humaines montre un déficit à plusieurs niveaux, à savoir que le CHU de Tizi-Ouzou disposerait d'une véritable politique de gestion des ressources humaines

**Florence Friedem, Patricia HRT, Isabelle Verrier, « les défis de la GRH face aux mutations des entreprises ses a l'international », 2005, université Paris DAUPHINE.**

Florence Friedem, Patricia HRT, Isabelle Verrier, ont étudié « les défis de la GRH face aux mutations des entreprises ses a l'international » comment identifier et fidéliser les talents ? Ce travail pour objectif de resituer l'état actuel de la pensée stratégique qui donne un cadre conceptuel aux préoccupations de la GIRH, notamment par une analyse du contexte de la mondialisation et des différents stades d'internationalisation qui en découle aussi de faire apparaître les liens entre les aspects stratégique et organisationnels dans les différentes configurations de sociétés et leurs implications en matière de la GIRH, ils ont réalisé une étude empirique en s'appuyant sur un questionnaire bilingue a été construit en vue de conduire 08 entreprises semi-directifs auprès de responsables de ressources humaines internationaux, et de responsables opérationnel les résultats obtenus nous confirmons les

hypothèses de recherche donc on constate que la plupart des grands groupes internet ont choisi d'accentuer leur internationalisation depuis le début des années 1990. La GIRH, qui s'établit en fonction de la stratégie globale de l'entreprise, tend depuis quelques années à se professionnaliser. C'est ce qu'ont confirmé les entreprises que nous avons rencontrées

### ➤ **La structure de l'étude**

Pour répondre à ces hypothèses de recherche, nous avons organisé et divisé notre travail de recherche en trois chapitres, et chaque chapitre sera subdivisé en 3 sections.

Le premier chapitre portera sur l'importance des ressources humaines dans l'entreprise, on étalera la naissance et les définitions de la fonction ressources humaines et son apport à la performance de l'entreprise de la théorie des ressources (Penrose, 1959 ; Barney, Wernerfelt, 1980 ; Teece Et al 1990).

Le deuxième chapitre constituera à bien définir le secteur agro alimentaire et déterminer les apports théoriques portant sur le lien entre le management des ressources humaines et la performance de l'entreprise tout en nous éclairons sur ce qu'est la performance de l'entreprise et l'évaluation de la performance des ressources humaines.

Le troisième et dernier chapitre représentera la partie empirique de notre recherche, il fera objet d'une méthodologie de recherche, et nous présentera le contexte d'étude, l'échantillon de recherche et l'analyse des résultats obtenus.

*Chapitre I*

***LE CONCEPT ET L'IMPORTANCE  
DU MANAGEMENT DES  
RESSOURCES HUMAINES***

### *Introduction*

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité obligent les entreprises à repenser, voire à reconsidérer, la valeur du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de soutien aux autres fonctions de l'organisation, le management des ressources humaines représente désormais la fonction qui permet à une entreprise de se différencier de ses concurrents (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997)<sup>1</sup>.

Aujourd'hui, avec la croissance mondiale les ressources dont on dispose sont insuffisantes et loin d'être inépuisables, et pour cela les entreprises doivent impérativement s'adapter et remédier aux problèmes. Il en va de même pour ces entreprises, dont le développement de la productivité ne repose plus seulement sur le capital matériel et la main-d'œuvre, mais surtout sur le capital immatériel, le savoir-faire, l'adaptation.

Pour assumer leur croissance, les entreprises doivent investir non seulement dans leurs capitaux en déployant des connaissances puis les exploiter.

Depuis plusieurs années, les ressources humaines constituent donc un paramètre clé de la compétitivité des organisations. de nombreux chercheurs considèrent que les entreprises les plus performantes sont celles qui mettent en œuvre des pratiques de MRH dites mobilisatrices

Les mobilisatrices ont une fonction variée due à l'évolution diachronique liée à l'environnement et au parcours de ces entreprises cela va ajouter une nouvelle couche qui se fondera dans un contexte passant par une réglementation du travail au questions stratégiques.

Ces changements dans le contexte économique général dans lequel les organisations opèrent ne peuvent être ignorés. Le management des ressources humaines nécessite des multiples acteurs interne soit il ou externe et ont des intérêts convertis. Par conséquent, les pratiques de MRH sont inévitablement influencées, dans une mesure plus ou moins grande, et aussi sont étroitement liés aux enjeux politiques et logiques divergentes. C'est pour cela qu'elles doivent s'adapter à leurs contextes

Dans le premier chapitre, nous essaierons actualiser les concepts de base du management de ressources humaines.

Puis on va parler des pratiques du « management ressources humaines ».

Par suite la digitalisation des volets du management des ressources humaines.

---

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

**Section 01 : Généralité sur le management des ressources humaines**

Le management des ressources humaines est à la fois un champ de pratique, celui de la gestion du travail, et une discipline à part entière des sciences de gestion, au même titre que la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline elle-même est plus récente que les pratiques.

**1. Définition du M. R.H.**

Plusieurs auteurs ont tenté de définir le concept de MRH. Dans cette partie de notre étude, l'objectif n'est pas de recenser toutes les définitions qui font référence au MRH, mais plutôt d'en énumérer quelques-unes afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de MRH.

P. Roussel donne la définition suivante

« Le MRH est l'ensemble des activités visant à développer l'efficacité collective des personnes travaillant dans l'entreprise. L'efficacité étant le degré de réalisation des objectifs, la mission du MRH est d'orienter le développement des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Le MRH définit les stratégies et les ressources en matière de RH, les modes de fonctionnement de l'organisation et la logistique de soutien pour développer les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise. »<sup>2</sup>

« Le MRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité. »<sup>3</sup>

Selon St-Onge et al (2004), le MRH est une fonction de gestion, tout comme les fonctions de production, de marketing et de finance. Plus précisément, « il s'agit d'un ensemble variable de pratiques visant à aider l'organisation à résoudre de manière efficace, efficiente et équitable les problèmes liés à la présence de personnes dans une entreprise. »<sup>4</sup>

Le management des ressources humaines (MRH) est « un ensemble de pratiques de gestion conçues pour mobiliser et développer les ressources humaines pour améliorer la performance organisationnelle »<sup>5</sup>

Le management des ressources humaines est un ensemble de pratiques de gestion : les responsables des ressources humaines doivent contrôler, diriger et superviser administrativement les salariés et la main d'œuvre, les horaires de travail, constituer des dossiers personnels, répondre aux exigences des salariés, gérer les caisses d'assurance maladie et retraite, accidents liés, en surveillance du travail gérer la relation avec la direction de l'organisation, régler les transactions avec les sous-traitants... Le rôle des managers de ressources est diversifié.

Mobilisation et développement des ressources humaines : Le management des ressources humaines s'est développé. Ce n'est plus le management du personnel, mais le management du

<sup>2</sup>Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1 - page 5 sur 56

<sup>3</sup>L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, (2007), « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod .

<sup>4</sup>A voir : St-Onge et al, 2004, p. 6

<sup>5</sup>Majoro Jean-Paul,( 2008), « L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées au Rwanda », mémoire ,School of finance and banking (SBF)- BBA (Bachelor in Business and Administration ) specialised in Finance, p 12 .

## CHAPITRE I : LE CONCEPT ET L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

temps de travail des salariés, le traitement des contrats de travail, le management des questions de rémunération et de congés, mais maintenant on ne parle plus seulement de gestion du personnel, mais c'est la gestion du capital humain. En management des ressources humaines, nous avons deux aspects fondamentaux : l'un est la gestion des ressources humaines et l'autre est le développement des ressources humaines.

Le management des ressources humaines est le même qu'avant pour la gestion des salaires, les droits au travail et les contrats de travail, tandis que le développement des ressources humaines concerne le management des carrières et des compétences des employés, le recrutement interne, comme le changement de poste au sein de la même entreprise ou le recrutement externe impliquant de nouvelles recrues. Travail interne de l'entreprise, qu'il s'agisse de la formation du personnel interne ou externe. Pour une meilleure performance de l'entreprise : C'est l'objectif économique de toutes les entreprises, atteindre l'objectif avec la meilleure allocation des ressources, y compris les ressources humaines<sup>6</sup>.

### 2. Les éléments constitutifs du MRH

**Tableau N°01** : les quatre éléments essentiels constitutifs du MRH

<p><b>Des pratiques de management</b></p> <p>Recruter</p> <p>Mobiliser</p> <p>Evaluer, Former.</p>	<p><b>Des règles et des normes</b></p> <p>Règles juridiques, conventions collectives,</p> <p>Accords de branche d'entreprise,</p> <p>Normes produits, réglementations,</p> <p>Outils de MRH</p>
<p><b>Des acteurs multiples</b></p> <p>En interne : direction, service Rh, managers, représentants du personnel ;</p> <p>En externe : pouvoirs publics, syndicats,</p>	<p><b>Des politiques de gestion d'entreprises</b></p> <p><b>Déterminées</b> par les stratégies d'entreprise en fonction :</p> <p>-des contextes externes : marchés,</p>

<sup>6</sup> Lethielleux Laetitia, (2009), « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino éditeur, paris, p 51.

## CHAPITRE I : LE CONCEPT ET L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.	produits, secteurs d'activité  -des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.
--	---

**Source :** Dietrich A., Pigeyre F., (2005), « La Gestion des Ressources Humaines », La Découverte, Coll. Repères,

### 3. Dimensions et attributions du management des ressources humaines :

#### 3.1. Les Dimensions :

Sans être exhaustive cette liste permet de distinguer plusieurs dimensions dominantes. La gestion des ressources humaines doit à la fois permettre le dialogue entre les partenaires sociaux, veiller au respect de la réglementation, et être un outil de pilotage au service de l'entreprise. Certaines décisions relevant de la gestion des ressources humaines sont plutôt tactiques (comme, par exemple, une action de formation alors que d'autres sont d'avantage stratégiques (telles que, par exemple les décisions se traduisant par une substitution capital travail, donc par des licenciements). Une partie de ces tâches peut être décentralisée au niveau des différentes unités de l'entreprise alors que d'autres engagent l'avenir de l'entreprise. Parler de gestion des Ressources Humaines revient à mettre l'accent sur 4 dimensions : la dimension managériale et économique, la dimension juridique, la dimension psycho-sociale et la dimension politique.

D'emblée il convient de souligner que le Management des Ressources Humaines a pour attributions fondamentale la gestion administrative du personnel et les relations sociales.

##### 3.1.1. Dimension managériale et économique :

Gérer le personnel, une fonction de direction, qui consiste à organiser, diriger et évaluer.

La gestion des ressources humaines intervient également dans la gestion ou la production, la prévision budgétaire et l'analyse des besoins.

##### 3.1.2. Dimension juridique :

3.1.2. Un simple contrat de louage des services conçue par le code civil, le lien employeur-employé s'est institutionnalisée tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle, générant notamment un droit du travail dont les textes de plus en plus nombreux croissant de nombreux de textes réglementant de nombreux domaines tels que le recrutement, la durée du travail, la discipline, le règlement intérieur, la détermination du salaire, les congés, la représentation des travailleurs, la régulation des conflits, les licenciements, la santé et la sécurité.

### **3.1 .3 Dimension psycho-sociale :**

L'organisation des employés, l'évolution des niveaux d'éducation et du moral, les recherches en psychologie, en sociologie des organisations, en communication et dans d'autres disciplines liées au management ont profondément modifié les attentes des employés et des managers. Pour les premiers, l'entreprise ou l'institution semble de moins en moins perçue comme un lieu où l'on aliène son autonomie, voire sa personnalité, en échange d'un salaire, plutôt que comme un espace de vie où l'on s'attend à satisfaire un certain nombre de besoins supérieurs, tels que l'estime des autres, la sécurité, la convivialité, les opportunités de carrière, etc. Quant aux employeurs, ils tentent d'agir sur les variables psychosociales pour motiver et développer l'engagement et la cohésion de leur personnel

### **3.1.4 Dimension politique :**

Diriger des hommes est un acte éminemment politique, car il implique une attitude à aménager, un rapport de force à conquérir et un pouvoir à exercer sur les autres et à défendre. L'institutionnalisation de la représentation du personnel, du droit d'expression des salariés ainsi que la gestion des conflits individuels ou collectifs nécessitent, en plus des connaissances techniques et juridiques, des qualités de tacticien et de négociateur. La gestion des hommes n'est pas l'apanage de la Direction des Ressources Humaines. Tout responsable qui encadre les subordonnés, ne serait-ce qu'un tout petit groupe, doit gérer, dans le cadre de ses attributions, des ressources humaines. Néanmoins l'importance des tâches administratives et le haut degré de spécialisation justifient l'existence des services Spécialisés<sup>7</sup>.

## **3.2.2. Les Attributions :**

### **3.2.2. Gestion administrative au personnel :**

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

→ La gestion collective :

- Analyse des besoins d'emploi
- Gestion des flux internes tels que les promotions, les mutations et les licenciements ;
- Définition des procédures à l'embauche, d'évaluation, et de rémunération, etc. ;

→ La gestion des tâches individuelles :

Il s'agit essentiellement :

- De recrutement ;
- De la gestion des dossiers individuels ;
- De la rémunération, de la rotation, et des sanctions ;

→ La gestion des relations avec les administrations Elle concerne particulièrement :

- L'inspection du travail ;

---

<sup>7</sup>Sparrow p .&J-M .Hiltrop .(1995) . « European Human resource management in transition »,London ,p 20-24.

- La direction départementale du travail ;
- La sécurité sociale ;

### **3.2.2. Relations sociales**

Cette gestion administrative implique une disponibilité pour pouvoir répondre aux questions que peut se poser le personnel de l'organisation. A ce titre, la gestion des Ressources Humaines a d'autres attributions telles que l'organisation et la gestion des relations avec les représentants du personnel, ainsi que le traitement des différents conflits qui peuvent qualifiés de gestion stratégique des RH ».<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, (2006),« MANAGEOR », édition DUNOD, Paris ,p 47 -48 .

**Section 02 : les pratiques du management des ressources humaines**

**1. Le recrutement**

**1.1. Définition du recrutement :**

Le recrutement est le processus consistant à trouver et à attirer des personnes qualifiées pour postuler à un travail organisationnel. Ou comme une série d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui répondent aux exigences du poste et l'occupent maintenant ou dans le futur. Plusieurs définitions sont données pour la notion de recrutement. Nous citerons les plus importants : « Il s'agit d'une activité visant à combler des postes vacants au sein de l'organisation. Elle a mené à la mise en place d'une procédure permettant à l'organisation de s'assurer d'attirer un nombre suffisant de candidats exceptionnels possédant les qualifications et la motivation pour le poste offert ».<sup>9</sup>

Le recrutement peut être défini comme le processus par lequel un individu devient membre d'un groupe et entre dans la communauté de travail. La définition donnée par LAROUSSE : Le recrutement initial fait référence à "Recruter des troupes et acheter des chevaux" pour augmenter le potentiel militaire de l'armée. Le verbe de recrutement signifie : « appeler, appeler des recrues, recruter un régiment ». Il s'étend simplement à « l'embauche d'employés ». Selon Jean Guyot, la définition du comportement d'embauche est la suivante : "mettre à disposition des ateliers et des magasins le nombre et les qualifications du personnel nécessaires à l'exploitation normale".<sup>10</sup>

**1.2. Les étapes du recrutement**

**Tableau N°02 : les étapes de recrutement**

Étapes du processus de recrutement		Objectifs
<b>Étape 1 : Préparation du recrutement</b>	Expression de la demande	Définir le besoin de l'entreprise
	Analyse de la demande	Analyser l'opportunité du recrutement d'un nouveau salarié
	Définition du poste et du profil	Définir la fonction et l'ensemble des qualités nécessaires pour l'occuper correctement
<b>Étape 2 : Recherche des candidatures</b>	Prospection interne	Mener une campagne de recrutement en interne en direction de la cible choisie
	Choix de la méthode de recherche	Choisir entre la réalisation du recrutement en interne (service RH) ou en externe (cabinet de recrutement)
	Recherche des candidatures externes	Mener une campagne de recrutement en externe en direction de la cible
<b>Étape 3 : Sélection des candidats</b>	Premier tri	Réaliser une première sélection à partir des CV et lettres de motivation

<sup>9</sup> .Gosse.B « Management des ressources humaines », HR.470

<sup>10</sup> Guyot. Jean. « Le recrutement méthodique du personnel ».Paris, édition entreprise moderne, 1983, P.215  
7Edighoffer.J.R et autre. « Économie d'entreprise : savoir et technique ». Édition NATHAN.

## CHAPITRE I : LE CONCEPT ET L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

	Entretien	Réaliser une première sélection après entretien
	Test éventuels	Réaliser une nouvelle sélection après d'éventuels tests
<b>Etape 4 : Accueil et intégration</b>	Décision	Choisir un candidat parmi ceux retenus à l'issue de la sélection
	Proposition	Fixer les conditions d'embauche du candidat
	Accueil	Préparer l'arrivée de la nouvelle embauche dans l'entreprise
	Intégration	Faciliter l'inscription du recruté dans l'entreprise et dans ses nouvelles fonctions

**Source :** CHLOE GUILLOT-SOULEZ, (2017), « la gestion des ressources humaines », 10 – ème Edition, Espagne, p 38.

### 1.3 Les principaux contrats de travail

#### 1.3.1. Contrat à durée indéterminée (CDI)

Le contrat à durée indéterminée est la forme normale et générale de la relation de travail. Par définition, il est conclu pour une durée illimitée. Il peut être rompu par décision unilatérale de l'employeur (licenciement pour motif personnel ou économique, mise à la retraite) ou du salarié (démission, mise à la retraite), par accord entre les deux parties (rupture conventionnelle) ou pour des raisons indépendantes de la volonté des parties (force majeure).

#### 1.3.2. Contrat à durée déterminée (CDD)

Le recours aux contrats à durée déterminée est réglementé :

- Un contrat à durée déterminée ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et uniquement dans les cas énumérés par la loi,

- il ne peut être utilisé pour pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise (risque de requalification du contrat en CDI).

- Un contrat à durée déterminée est conclu pour une période de temps limitée et est spécifié dans le contrat dès le départ. Il prend fin soit à la date fixée, soit, à défaut, à la fin du contrat.

Il prend fin soit à la date fixée, soit, en l'absence d'échéance précise, lorsque l'objectif pour lequel il a été conclu est atteint (retour du travailleur remplacé, fin de la saison...).

#### 1.3.3. Le CTT (contrat de travail)

L'utilisation du CTT est réglementée : il est utilisé pour effectuer une tâche de durée limitée (mission). Le travailleur intérimaire est embauché par une entreprise de travail temporaire (ETT) qui le met à la disposition d'un employeur (entreprise utilisatrice). Le travail intérimaire nécessite la conclusion de deux contrats : un contrat entre l'entreprise de travail intérimaire et l'entreprise utilisatrice (contrat de mise à disposition).

Un contrat entre l'agence de travail temporaire et le travailleur temporaire (contrat de mission).

#### **1.3.4. Le contrat de professionnalisation**

Le contrat de professionnalisation s'adresse à tous les jeunes de 16 à 25 ans et aux demandeurs d'emploi de 26 ans et plus. Ce contrat comporte une période de formation obligatoire : il combine des enseignements généraux, professionnels et technologiques et l'acquisition de connaissances techniques par l'exercice, en entreprise, d'une ou plusieurs activités correspondant à la qualification visée.

#### **1.3.5. Le contrat d'apprentissage**

Ce contrat est destiné aux jeunes âgés de 16 à 25 ans (sauf exceptions). Toute entreprise du secteur privé peut accueillir un apprenti si l'employeur déclare qu'il prendra les mesures nécessaires pour organiser l'apprentissage.

#### **1.3.6. Le CUI (contact unique d'intégration)**

Le contrat unique d'insertion (CU) a pour objet de faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi (chômeurs de longue durée, personnes âgées, travailleurs handicapés, bénéficiaires de minima sociaux). Le contrat unique d'insertion (CU) prend la forme d'un contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) dans le secteur non marchand et d'un contrat initiative emploi (CU-CIE) dans le secteur marchand. Ce contrat combine une formation et/ou un accompagnement professionnel pour le bénéficiaire et une aide financière pour l'employeur<sup>11</sup>.

### **1.4. Les types de recrutement :**

#### **1.4.1. Le recrutement Interne :**

Le recrutement interne est propice à la mobilité interne. La prospection interne comprend la recherche de ressources humaines au sein de l'entreprise, s'il est possible de pourvoir les postes vacants, c'est-à-dire que l'entreprise à recruter peut mettre à disposition des salariés les qualifications requises avec les postes à pourvoir : il s'agit de proposer des promotions ou de proposer une mutation aux Employés de l'entreprise, ou intégrer des stagiaires aux compétences appropriées, et positionner leurs candidatures sur des postes d'intérêt au sein de l'entreprise. C'est un excellent moyen pour les employés de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais en changeant éventuellement de département. C'est par ces méthodes que l'entreprise divulgue la position et fournit des informations systématiques, généralement sous la forme d'un résumé, d'une définition et d'une introduction de la position.

Les façons connues d'annoncer la vacance d'un poste sont :

- Annonces dans un journal d'entreprise destiné aux employés ;
- L'affichage sur les lieux internes ;
- Note de services ou circulaire adressé aux cadres et aux membres de la direction ;

---

<sup>11</sup> Chloe Guillot. S, (2017), « la gestion des ressources humaines », 10<sup>ème</sup> Édition ,France, PP 39-40 .

- Affichage des postes
- Promotion
- Mutation ou transfert
- Rotation des postes
- Réembauchage et rappel
- Répertoire des qualifications.

**1.4.2. Le recrutement externe :**

Lorsque l'entreprise ne trouve pas de candidat pour le poste en interne, parce que le candidat n'est pas adapté au poste, qu'il s'agisse de compétences, de personnalité ou de qualifications, elle se tourne vers la recherche externe.

En fait, les entreprises peuvent avoir besoin de réexaminer leur mode de fonctionnement et même leurs services. Cela permet de motiver et de motiver les employés. Parfois un problème persistera dans une structure, il y aura divers audits possibles, mais le problème ne sera pas résolu. L'arrivée de nouvelles personnes avec de nouvelles compétences et de nouveaux horizons peut parfois aider à faire avancer les choses, améliorant ainsi l'environnement des affaires.

Cette méthode consiste à rechercher des candidats sur des marchés extérieurs à l'entreprise. Ce dernier décide alors s'il doit effectuer seul l'ensemble des travaux de prospection ou faire appel à une agence pour l'emploi.<sup>12</sup>

Il y a différentes méthodes pour chercher les candidats désirés :

- Les annonces
- Les candidatures spontanées
- Les agences de placement des agences d'emploi
- Les institutions de formation<sup>13</sup>

**Tableau N°03 : Comparatif de la prospection interne versus externe**

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
	-Evaluation plus simple des compétences des candidats internes. -Connaissance par les candidats de l'organisation, ses valeurs, sa stratégie, ses produits... donc intégration plus rapide. -Motivation et fidélisation des collaborateurs.	-Possibilité de conflits entre le promu et les salariés non sélectionnés. -Difficultés pour le salarié de changer de statut, notamment vis-à-vis de ses anciens collègues. -Choix parfois non pertinents, résultants d'avantage d'une

<sup>12</sup> B. Condomines, E. Henneuin, (2004), « Le processus de recrutement », Économies, Paris, P55.

<sup>13</sup> Michel. Christolthome, (1980) « Techniques et pratiques de recrutement », organisation, France, P.5

## CHAPITRE I : LE CONCEPT ET L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

<b>Prospection interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-reconnaissance des compétences des salariés.</li> <li>-Durée de la procédure réduite.</li> <li>-Un personnel familiarisé avec la culture de l'entreprise, sa</li> <li>-Politique de communication et ses perspectives à moyen et long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>récompense liée aux résultats précédents qua la compétence du salarié à exercer le poste pour lequel il a été retenu.</li> <li>-Méthode justifiée uniquement si des salariés en poste peuvent avoir le profil recherché.</li> </ul>
<b>Prospection externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apport de nouvelles compétences au sein de l'organisation.</li> <li>-Regard neuf sur le fonctionnement de l'entreprise et du service.</li> <li>-Signal vers les salariés d'un renouvellement de L'organisation.</li> <li>-Choix élargi, notamment quand il n'y a pas de candidatures adéquates en interne.</li> <li>-Sélection facilitée pour des postes entraînant des compétitions en interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche souvent plus coûteuse, notamment s'il y a recours à certains prestataires extérieurs.</li> <li>-Intégration du nouvel arrivant plus difficile.</li> </ul>

**Source :** B. CONDOMINES, E.HENNEQUIN, 2004, « Le processus de recrutement », Economica, Paris, p54.

### 2. L'information et la communication

La communication interne a deux dimensions, individuelle et collective, profondément imbriquées et hautement interactives. La diffusion de l'information améliore la capacité d'action de l'individu et favorise l'interaction et la dynamique globales. En créant des identités et des références communes, la communication favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun. La fonction ressources humaines a joué un rôle important dans la mise en œuvre de la politique d'information et de communication depuis le tout début, et les développeurs des ressources humaines d'aujourd'hui sont souvent des directeurs des ressources humaines et de la communication.

#### 2.1. Les outils d'information et de communication

Le développement des NTIC, notamment la vulgarisation des intranets d'entreprise, a modifié le mode d'accès à tous les salariés ou à certains d'entre eux pour obtenir un ensemble d'informations ascendante, dans le but de restaurer complètement le processus de communication.

❖ **Information descendante :** Elle se développe à travers l'intranet, la presse écrite et les conférences :

**Médias écrits et audiovisuels :** Les plus courants sont :

Manuel d'accueil : Présenter le fonctionnement régulier d'Organisation, préciser les grandes lignes de la politique sociale de l'organisation.

Plaquette de présentation de l'entreprise : elle est également accessible au public extérieur à l'organisation. Il a décrit à l'audience l'histoire, l'organisation et le personnel, la profession et les valeurs.

Agenda de l'entreprise : Conçu pour couvrir toute la vie de l'entreprise et des personnes qui y travaillent, l'agenda de l'entreprise fournit des informations sur ce que l'entreprise fait et ce qu'elle devient.

Des publications diversifiées : une donnée descendante est souvent destinée à des ensembles précises. Ainsi, dans une organisation, l'information d'entreprise comprend un éventail de médias dédiés au management.

Distribution de rapports sociaux personnalisés : ce document présente toutes les informations personnelles relatives aux employés de l'entreprise.

**La mise en place de rapports sociaux :** elle répond au souci d'améliorer l'information dans le domaine social. La loi exige qu'ils soient distribués aux actionnaires et aux employés sur demande. Plusieurs organisations choisissent de distribuer les fichiers à tous les employés, d'autres organismes optent pour des objectifs plus exigeants ou publient. Le bilan juridique de l'entreprise, a du mal à comprendre toutes les définitions utilisées, ce qui limite sa lisibilité. Les conditions d'élaboration du bilan social servent de moyen d'information à l'ensemble des employés.

**Les réunions**<sup>14</sup> : Ils permettent au modèle d'information et de communication de confirmer le statut des cadres et des superviseurs dans le processus, les positions de relais sur lesquelles ils se concentrent, puis un groupe. Il existe aussi des réunions où l'on peut réunir quelques personnes spécifiques, ou bien le top management lui-même fournit des informations, parfois à l'aide de matériel cinématographique, ou répond à des questions préliminaires ou immédiates. Lors de ces réunions, tous les employés participent, ou plus précisément

❖ **L'information ascendante :** la remontée d'informations est essentielle, et elle est organisée au travers de groupes d'observation sociale et de conseil.

**Observation sociale :** Les sondages d'opinion et les sondages d'opinion permettent : d'appréhender en profondeur le climat social, d'afficher l'image interne de l'entreprise, d'identifier et d'analyser les attentes et motivations actuelles du personnel, et de mesurer l'efficacité des politiques de ressources humaines.

**Les groupes consultatifs :** La résolution de certains problèmes soulevés nécessite l'implication des employés par la société. L'équipe de recherche a amélioré les conditions de travail (ERACT), groupe innovation, groupe management, groupe progrès, comité ad hoc. Le

---

<sup>14</sup>P.Baranger et J.P Helfer, (1985), « la gestion ; les fonctions des entreprises », VUIBERT, paris, p444.

cercle de la qualité s'est fortement développé dans les années 1980. Après avoir atteint un pic de 400 000 en 1987, le nombre a diminué.

**L'expression directe des salariés :** Actions visant à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise ». La loi édictée concerne chaque salarié, elle complète les canaux d'expression traditionnels, elle est individuelle mais applicable. En général, dans l'unité de travail junior et devant les collègues, les termes et conditions retenus par l'entreprise, et l'accord ou le plan d'établissement mis en œuvre sans signature d'accord, impliquant notamment la supervision des rôles.

**Système de suggestion :** Dans les années 2000, il était nécessaire d'innover en permanence et de mobiliser la créativité de chaque collaborateur, il est donc recommandé de développer un système de suggestion, généralement sur l'intranet. Afin de stimuler les suggestions, l'entreprise a raccourci le temps de traitement des idées, valorisé leurs auteurs par la reconnaissance et les récompenses possibles, et a veillé à ce que les suggestions les plus efficaces soient effectivement mises en œuvre.

## 2.2. La politique de communication

Pour être réellement efficaces, les outils utilisés dans la politique d'information et de communication doivent leur donner un sens et une portée.

❖ **Définition de la politique :** Ce processus est passé par trois étapes :

**L'audit de communication :** C'est pourquoi nous nous efforçons de :

- Identifier les éventuelles zones de tension et de conflit.
- Lister les outils d'information et de communication.
- Collecter des méthodes d'information et de communication.
- Identifier les obstacles.
- Les procédures ne manquent pas pour ce type d'audit.

**Définir des objectifs :** L'audit est associé à une réflexion sur l'avenir de l'entreprise et les événements prévisibles qui peuvent nuire à l'avenir de l'entreprise à long terme, permettant :

- La promotion de l'autonomie des groupes de travail et l'amélioration de leurs compétences d'innovation.
- Le renforcement de la cohésion de la société et l'encouragement de l'implication des personnes.

**Méthode de sélection :** Afin d'atteindre ces objectifs, il est nécessaire d'établir un plan rigoureux, comprenant la liste des supports pouvant être utilisés, la description des procédures et la détermination de l'opportunité à court et à long terme des outils de contrôle.

**La mise en œuvre :** Le succès des politiques d'information et de communication dépend des compétences de la population, de son enthousiasme et de sa volonté de participer à la réalisation d'opérations de communication et d'information. Pour une planification à court

terme, la nomination du chef de projet est nécessaire. Afin de mettre en œuvre le plan établi, il/elle est responsable de l'exécution des tâches, de la motivation et de la concentration.

### 2.3. Les rôles hiérarchiques

Les managers hiérarchiques qui veulent être pleinement responsables de l'information et de la communication doivent désormais jouer cinq rôles :

**-Enregistrer l'information** : C'est le rôle unique joué depuis longtemps par les responsables hiérarchiques, représentant les directeurs généraux de leurs services et investis de l'autorité. C'est un rôle prépondérant.

**-Retour d'information** : Le retour d'information fait partie de la responsabilité, et c'est aussi la difficulté d'entrer en contact avec la réalité avec la double attention au problème d'efficacité, c'est là qu'ils trouvent la meilleure réponse et leur motivation.

Ce rôle est très subtil, il est facile de transformer un responsable hiérarchique en porte-parole du département, et il est également facile de provoquer des conflits de rôles, ce qui est un problème qui existe en même temps.

### 2.4. Les types de communication

L'entreprise peut être assimilée à un vaste réseau de communication. Ces réseaux ont des formes diverses et traversent l'ensemble de la structure dans des directions différentes. Chacun a ses propres caractéristiques. Examinons quelques-unes d'entre elles :

**-Communication personnelle/non personnelle** : Lettre ou appel téléphonique contre mémo.

**-Communication descendante** : (niveau de Lang) communication ascendante, horizontale et diagonale (responsable de fabrication à chercheur commercial).

**-Communication écrite** : Communication orale, le choix est très important, chacun a ses avantages et ses inconvénients. Prenons l'écrit comme exemple (une seule bouchée de langue parlée).<sup>15</sup>

## 3. Évaluation

### 3.1. Définition de l'évaluation

L'évaluation est un jugement sur le comportement d'un employé dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé de différentes manières :

-par un classement ;

-par un inventaire des forces et faiblesses par rapport à la fonction exercée ;

- par une évaluation professionnelle en rapport avec les objectifs de la période précédant l'entretien.

L'évaluation peut être individuelle (c'est-à-dire réalisée par le supérieur hiérarchique, le N+1) ou collective (c'est-à-dire réalisée par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques et collègues).

<sup>15</sup>P, barrager, J, P .Neffèr, op.cit ,P430-431.

Les entreprises peuvent utiliser différentes méthodes d'évaluation et l'évaluation peut être écrite ou orale. Lorsque l'évaluation se fait par écrit, un formulaire, un questionnaire ou un tableau peuvent être utilisés pour soutenir l'évaluation.

Aujourd'hui, la pratique de l'évaluation tend à se généraliser dans toutes les organisations : elle est réalisée dans des organisations de toutes tailles et de tous secteurs, quel que soit le poste ou la fonction de l'employé.

L'évaluation est une pratique qui prend du temps. Les entreprises adoptent généralement une fréquence annuelle pour les évaluations des employés, ce qui garantit la continuité des objectifs fixés. Si l'activité de l'entreprise le justifie, une périodicité bisannuelle peut être adoptée.

### **3.2. Les enjeux de l'évaluation**

L'évaluation est une source de défis pour l'entreprise, car elle influence les décisions en matière de RH, et pour les employés, en raison des attentes qu'elle suscite. Les défis de l'évaluation sont multiples, comme le montre le schéma ci-dessous :

L'évaluation apparaît comme une pratique ayant de nombreuses implications, comme :

- il s'agit d'un moyen d'évaluer l'adaptation d'un nouveau salarié ;
- il permet d'analyser les forces et les faiblesses de l'individu et de prendre des mesures correctives d'améliorer leurs performances ;
- il permet de proposer une mobilité géographique (mutation géographique nationale ou internationale) ou une mobilité professionnelle (promotion, transfert, réorientation, séparation, etc.) ;
- sert de base à la modification de la rémunération (augmentation de salaire, prime, attribution d'une voiture de fonction, etc.)
- permet d'envisager les besoins en formation et de proposer un plan de formation,
- permet d'améliorer les relations de travail en favorisant une meilleure communication entre les responsables hiérarchiques et leurs employés<sup>16</sup>.

### **3.3. Avantages et problèmes de l'évaluation**

#### **Tableau N°04 : Avantages et problèmes de l'évaluation**

L'évaluation du personnel présente des avantages et des limites :

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'évaluation est l'occasion de faire le bilan de la période écoulée.</li> <li>-L'approche permet de détecter les compétences des employés.</li> <li>-l'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise (lien avec l'entreprise (lien avec la gestion de carrière) ;</li> <li>- l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre</li> </ul>
--	---

<sup>16</sup>Cadin L .Guerin F et Pigeyre F, (2004), « Gestion des Ressources Humaines », Dunod, 2ème éd, Paris, P70.

<b>Avantages</b>	(formation, mobilité, rémunération, etc.).
<b>Limites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évaluation peut être subjective ;</li> <li>- la méthode d'évaluation utilisée peut mélanger les aspects personnels et professionnels</li> <li>-les outils d'évaluation (tableaux de bord, tableaux d'évaluation) peuvent générer des effets de halo (réponses clairement positives ou négatives) ;</li> <li>-L'évaluation est une source de stress ;</li> <li>-les enjeux de l'évaluation peuvent conduire la personne évaluée à se censurer</li> <li>- la pratique de l'évaluation individuelle est parfois en contradiction avec les exigences du travail en équipe</li> <li>-le choix des critères d'évaluation semble être fondamental. Le choix des critères est d'autant plus difficile que les postes sont élevés</li> </ul>

**Source :** Bichon A, (2004), « Evaluation individualisée et travail collectif en équipe projet : un paradoxe apparent ? », Colloque de l'AGRH, Montréal, P 58.

#### **4. La formation**

Le processus de formation des agents des collectivités territoriales a joué un rôle très important dans les promotions sociale. il n'était pas rare en effet de voir des personnes évoluer vers des postes à responsabilité au cours de leur carrière, grâce aux actions de formation et à la réussite aux concours de rédacteur ou d'attaché territorial.

##### **4.1. Définition de la formation :**

La formation est la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation<sup>17</sup>.

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mises en œuvre à fin d'améliorer les aptitudes est les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Pour J.P CITEAU, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles. »<sup>18</sup>

On retient que la formation en organisation est: « Un ensemble d'actions , de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur

<sup>17</sup> SekiouL, (1993), « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec, p 33.

<sup>18</sup> Citea J.P, (1992), « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, p85.

connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures» .<sup>19</sup>

La formation considérée comme un moyen de croissance car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité<sup>20</sup>.

#### **4.2. Evolution de la formation :**

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité : Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail. Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Il est vite constaté que cette innovation a dépassé la compétence des salariés. Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion. Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète. Au temps présent. Tous les agents voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique.

#### **4.3. Les finalités de la formation**

La formation s'inclut au milieu du management des ressources humaines et elle est associée aux directions des administrations. Pour ces dernières, la formation participe à aboutir à des finalités principales tels que :

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, amélioration des services publics, polyvalence).
- Facilite à l'administration d'identifier les employés les plus aptes pour une promotion  
  \ Accroissement des connaissances et habiletés des employés à toutes les dimensions de l'entreprise.
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.  
Évaluer la capacité des employés lorsqu'ils s'adaptent au travail, lorsque les règlements et la législation<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Sekkiou, Blondin, Peretti, et autre, (2001), « GRH », édition debeck université, Bruxelles, p 536.

<sup>20</sup> Sekkiou, Blondin, Peretti, et autre, op.cit, p 325.

<sup>21</sup> Djaque S, (2003) « formation », édition organisation, Paris, p 4-5.

#### **4.4. Les types de formation**

La définition des grands types d'action de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation. Et aussi, de permettre, d'une part, une égalité effective d'accès aux formations qui représentent de droits et, d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'administration et aspiration de son personnel<sup>22</sup>.

D'une manière générale, il y a deux types de formation :

##### **4.4.1. Formation initiale**

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail. Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences, à résoudre des problèmes, de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace,

##### **4.4.2. Formation continue**

Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

##### **Formation de courte durée**

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

##### **Formation de longue durée :**

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes<sup>23</sup>.

#### **4.5. Les enjeux de la formation**

La formation des employés répond aux attentes des employés et des entreprises et contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise :

- La formation améliore la qualité du travail : elle contribue à développer les connaissances et les compétences des employés.
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches,
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, changements dans les méthodes d'organisation, etc.),
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des employés.

---

<sup>22</sup> Djaque S, op .cit, p 34-36.

<sup>23</sup> Djankai A, (2003), « guide pratique en formation professionnelle », les éditions Houma imprimé, p13.

Les dispositions légales en matière de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de se former afin de développer leurs compétences, mais aussi de se maintenir dans l'emploi tout au long de leur vie en leur offrant la possibilité d'acquérir des compétences variées, de les valider et de définir un projet personnel et professionnel (employabilité).

Du côté de l'entreprise, les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive.

-Une stratégie de formation réactive : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.

-Une stratégie de formation proactive : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et établit le lien entre la politique de formation et la gestion prospective de l'entreprise.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique afin d'optimiser sa gestion et de l'inscrire dans le contexte global de la politique RH de l'entreprise. La définition d'une politique de formation doit conduire à une articulation entre formation, gestion des compétences, gestion des carrières, mobilité et promotion sociale<sup>24</sup>.

## **5. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

### **5.1. Le concept de gestion prospective :**

La logique d'anticipation a toujours été une préoccupation des entreprises, même pour assurer l'adaptation de leurs ressources humaines.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines pose la question de l'adéquation entre les ressources et les besoins de l'entreprise à court ou moyen terme.

La mise en œuvre d'une gestion prospective de l'emploi et des ressources humaines implique :

-Analyser les ressources humaines de l'entreprise en termes d'effectifs, d'âge, d'ancienneté, de qualifications, etc.

-Analyser les emplois et leur évolution probable à court et moyen terme,

-Identifier les mécanismes d'ajustement possibles : organisation du travail, promotion, mobilité, formation, recrutement, départs, management, etc.

Les éléments extérieurs à l'entreprise doivent également être pris en compte, notamment ceux liés au marché du travail<sup>25</sup>.

### **5.2. La notion de compétence**

La notion de compétence est complexe et multiforme. La gestion des ressources humaines concerne principalement les compétences individuelles, la gestion des compétences collectives des équipes et la stratégie des compétences clés qui déterminent le cœur de métier.

---

<sup>24</sup> Djankai A, op.cit, p 20.

<sup>25</sup> Dejoux C, (2013), « Gestion des compétences et GPEC », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, P 7.

Les pratiques de gestion des compétences visent à établir un lien entre la stratégie, la gestion et les ressources humaines.

Les compétences individuelles correspondent à l'ensemble des savoirs, savoir-faire et aptitudes définis dans l'exercice d'un emploi ou d'une profession, dans une situation d'activité donnée. La compétence d'un employé fait référence à son aptitude à mettre en pratique, dans une situation de travail, un ensemble des connaissances techniques et relationnelles, afin d'atteindre le résultat escompté. Au-delà de la notion de qualification, la notion de compétence est apparue dans les années 1970 et est devenue un concept central dans la gestion des ressources humaines<sup>26</sup>.

La compétence collective représente la compétence possédée par une équipe. Les membres de l'équipe ont des compétences individuelles, mais en fonction des relations qui se développent entre les personnes, de leurs motivations et de leurs objectifs personnels, des compétences collectives spécifiques au groupe sont créées. Ces compétences collectives de l'entreprise constituent un actif spécifique et un avantage concurrentiel.

Les compétences clés sont des compétences organisationnelles spécifiques obtenues en combinant des ressources financières, techniques et humaines et qui apportent un avantage concurrentiel pour l'entreprise<sup>27</sup>.

### **5.3. Le concept de GPEC**

Une gestion participative et préventive des ressources humaines, qui vise à détecter et à résoudre en amont les questions liées à l'évolution des emplois et des compétences, en fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise ou du groupe et de ses choix stratégiques, adaptée aux spécificités de l'entreprise ou du groupe, aux enjeux de ses parties prenantes, proportionnée à ses moyens, elle est aussi un outil de management qui implique les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et un outil de dialogue social avec les représentants du personnel. C'est un dispositif comprenant un volet collectif sur la gestion prévisionnelle des métiers, des emplois et des compétences, et la définition de règles et moyens facilitant l'adéquation entre les besoins et les ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel, regroupant différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et la formation, mobilité, recrutement, etc.), Avec des rencontres annuelles ou à la demande, et des ressources dédiées pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emplois (en développement, fragiles, avec un enjeu de transfert de compétences, etc.)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un processus permanent d'anticipation des besoins et de prévention des risques, contrairement aux plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont mis en œuvre ponctuellement par la direction face à des menaces avérées ou imminentes, et dont elle n'est ni le prélude ni l'antidote<sup>28</sup>.

### **5.4. Les enjeux de la GPEC**

Le développement des compétences dans l'entreprise est à la fois un enjeu pour l'entreprise, car il favorise sa performance, et pour les salariés, car il leur offre des

---

<sup>26</sup>Dejoux C, op .cit, p10.

<sup>27</sup>Dejoux C, op .cit, p21.

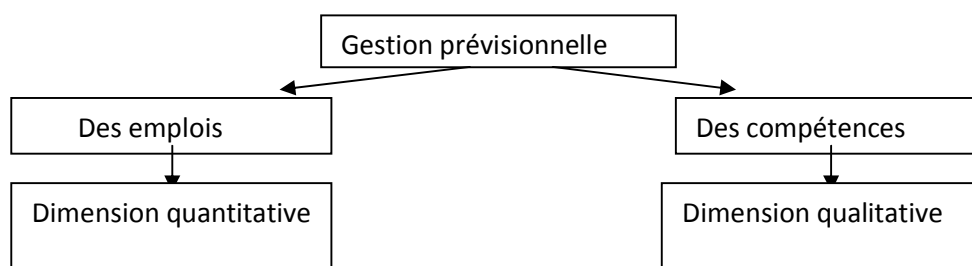
<sup>28</sup>Dejoux C, op .cit, p60.

perspectives d'évolution. Le développement des compétences va de pair avec l'évolution de l'entreprise (développement de l'autonomie et de la coopération) et de son environnement (augmentation du niveau de qualification, développement de la formation professionnelle).

La GPEC s'inscrit dans une démarche à la fois prospective et stratégique. La GPEC correspond à une démarche prospective/action qui permet à l'entreprise de disposer des ressources humaines dont elle a besoin pour réaliser sa stratégie. L'objectif de l'GPEC est double :

- Un objectif d'anticipation des besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences en relation avec les changements de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise
- La prévention des difficultés d'emploi pour certaines activités et professions.

**Figure N°01 : la GPEC**



**Source :** CHLOE GUILLOT-SOULEZ, (2017), « la gestion des ressources humaines », 10<sup>e</sup> Edition, Espagne, p 105.

La démarche de GPEC comprend un volet individuel et un volet collectif :

-L'objectif du volet collectif est d'identifier les écarts entre les compétences attendues et les compétences de l'entreprise, à l'aide d'un "référentiel de compétences et de métiers". Ce diagnostic doit permettre à l'entreprise d'élaborer un plan d'action pour la formation et la mobilité ;

- le volet individuel vise à faire de chaque salarié le protagoniste du développement de ses compétences et de son parcours professionnel dans un contexte compatible avec les besoins et les ressources de l'entreprise, à l'aide de différents outils (évaluation, entretien d'évaluation, etc.).

La GPEC est liée à différents domaines de la gestion des ressources humaines et doit contribuer à la cohérence des différentes actions RH de l'entreprise :

- l'évolution des emplois et des professions.
- l'analyse des compétences à développer en fonction de la stratégie de l'entreprise
- l'organisation du travail
- la gestion du temps de travail
- la gestion des effectifs : prévision des recrutements et des départs, analyse de la pyramide des âges de l'entreprise

- Mobilité professionnelle : mobilité interne et externe, gestion de carrière,
- la formation ...<sup>29</sup>

### 5.6. Les acteurs de la GPEC

De nombreux acteurs sont impliqués dans la GPEC

**-Direction générale (DG) et gestion des ressources humaines (GRH) :** la mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité du chef d'entreprise, la DG la suit en définissant la stratégie de l'entreprise, en clarifiant les problèmes et les communications dans l'entreprise, en fournissant des informations et en prenant des décisions. Le département des ressources humaines joue un rôle de conseil et met à la disposition des opérationnels des outils et des méthodes. Il sera chargé de rédiger les référentiels d'emplois et de compétences, d'analyser les inadéquations entre les emplois et les ressources et de proposer des actions pour réduire l'écart de compétences ;

**-Les managers :** ils seront sollicités par le DRH lors de la description du poste et des compétences associées. Il est essentiel que les managers soutiennent le projet afin qu'il soit bien accepté par tous les employés ;

**Les salariés :** Chaque salarié est appelé à participer à son développement professionnel et à s'adapter aux évolutions de l'entreprise grâce aux outils de GPEC.

**-Instances représentatives du personnel (IRP) :** la GPEC exige un dialogue avec les partenaires sociaux pour parvenir à un accord sur les moyens à mettre en œuvre pour soutenir collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise. Lorsqu'une GPEC est mise en place, ils doivent être informés de l'évolution du projet et des mesures mises en place. Les délégués syndicaux qui négocient et signent l'accord (ou, à défaut, les représentants du personnel ou un salarié mandaté) ; les membres élus du comité d'entreprise qui sont informés et consultés sur la stratégie de l'entreprise, sur son impact éventuel sur l'évolution des emplois, des compétences et des salaires et sur le contenu du projet d'accord avant sa signature.

Le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), si nécessaire ;

**-Le comité de suivi de la GPEC :** afin d'associer les représentants du personnel aux réflexions sur l'ensemble du processus de GPEC, la création d'un comité de suivi de la GPEC peut être envisagée. Ce type de comité est généralement composé de représentants du personnel désignés par les syndicats et de membres désignés par la direction<sup>30</sup>.

### 5.7. Le processus de GPEC

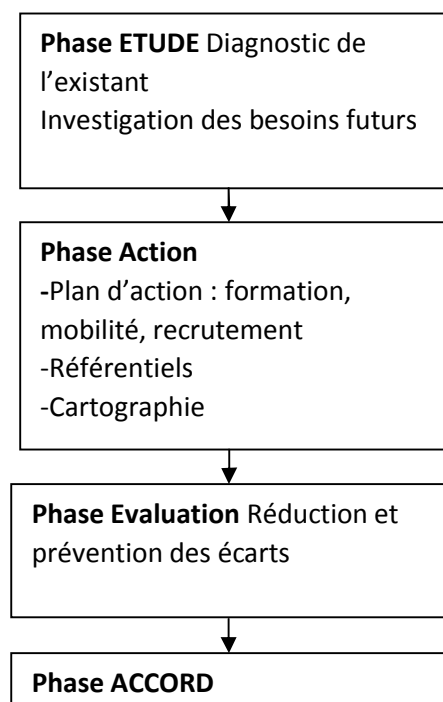
Dans le processus de GPEC on peut distinguer quatre phases successives :

---

<sup>29</sup>Dejoux C, op .cit, p63.

<sup>30</sup>Dejoux C, op .cit, p68.

Figure N°02 : Le processus de GPEC



**Source :** Dejoux C, (2013), « Gestion des compétences et GPEC », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, P 73.

L'entreprise doit expliquer pourquoi elle s'engage dans une démarche de GPEC et doit définir les objectifs à atteindre. La réflexion stratégique conduira à l'analyse de la situation existante et à la projection dans l'avenir afin de déterminer les compétences à développer dans le futur et de réaliser un diagnostic des compétences présentes dans l'organisation. L'analyse des écarts entre les compétences requises et celles acquises permettra de déterminer, d'un point de vue quantitatif et qualitatif, les besoins en compétences. Sur cette base, un plan d'action peut être défini et formalisé.

La gestion et la réussite de l'ensemble de la démarche GPEC nécessitent de travailler avec tous les acteurs de l'entreprise et de communiquer tout au long du processus<sup>31</sup>.

## 6. Politique de rémunération

La définition de la politique de rémunération est centrale pour une entreprise, mais elle est en même temps paradoxale car la rémunération est en même temps :

-Un facteur d'équilibre social : la rémunération représente le revenu des collaborateurs du travail, c'est un moyen d'attirer, de motiver et de retenir les salariés ;

<sup>31</sup>Dejoux C, op .cit, p73.

-Un coût : le versement de la rémunération représente souvent pour l'entreprise son principal poste de dépense. En outre, une entreprise ne peut verser des salaires que si elle vend sa production et génère un chiffre d'affaires.

## **6.1. L'évolution des politiques de rémunération**

### **Du salaire fixe, immédiat et collectif**

Jusqu'au début du 20<sup>e</sup> siècle, le travail était essentiellement rémunéré sous forme de salaire, puis la notion de salaire est progressivement apparue. Dans l'entreprise taylorienne, on a introduit la rémunération en fonction des performances, le salaire à la pièce étant fixé afin d'obtenir de meilleures performances. Le postulat est que l'argent est le principal intérêt des employés et qu'ils essaieront d'augmenter leurs performances s'ils obtiennent un meilleur salaire en retour.

Après la Seconde Guerre mondiale, le salaire à la pièce a été remplacé par un salaire fixe et le salaire de base fixe a finalement été augmenté par des primes. En France, cette rémunération de base a été progressivement complétée par l'introduction de mécanismes tels que l'intéressement (1959), les plans de participation au capital (1967), les plans d'épargne (1967).

### **A la rémunération individualisée, variable et différée**

Depuis les années 1970, l'évolution des politiques de rémunération a été caractérisée par un triple mouvement

- le développement de l'individualisation : d'une rémunération basée principalement sur le poste ou la fonction occupée, les entreprises sont passées à une rémunération basée sur la personne et ses qualités pour le poste. La rémunération est individualisée, c'est-à-dire qu'elle est modulée en fonction des caractéristiques individuelles du salarié. L'individualisation peut prendre la forme de primes ponctuelles et/ou d'augmentations individuelles.

Le développement de la rémunération variable : le contexte économique moins favorable et la volonté des entreprises de limiter la croissance de la masse salariale ont conduit à une augmentation de la part variable de la rémunération ;

Le développement de la rémunération différée : les systèmes de participation aux bénéfices se développent. Pour les salariés comme pour les entreprises, ces systèmes s'accompagnent d'avantages fiscaux et sociaux. Pour les salariés, ils répondent à un objectif de sécurité en leur permettant de se constituer une épargne. Pour les entreprises, elles évitent les augmentations de salaires. Le caractère différé du plan est dû au principe de blocage des fonds pendant un certain nombre d'années<sup>32</sup>.

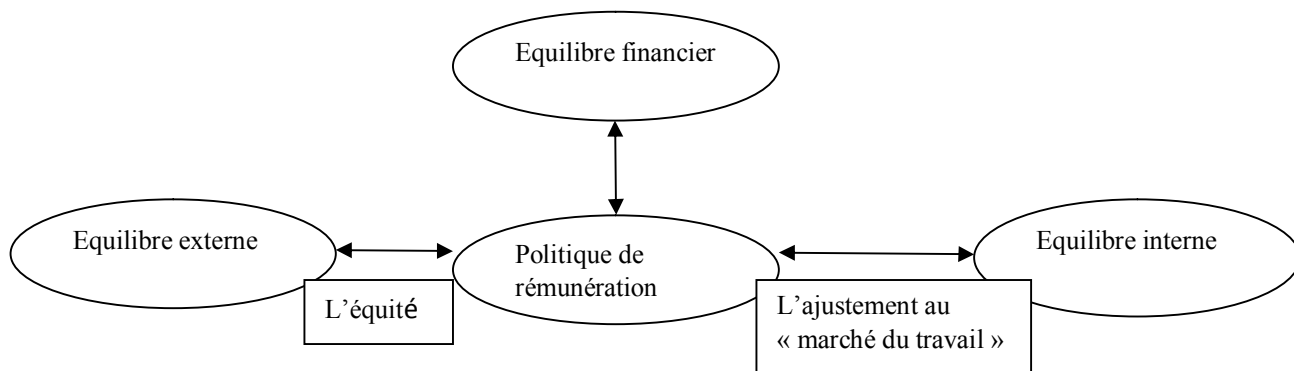
## **6.2. Les enjeux et les limites des politiques de rémunération**

Une entreprise ne peut fonctionner durablement dans une situation où l'une des composantes de son système de rémunération est déséquilibrée. L'art du manager est de construire la combinaison optimale de rémunération.

---

<sup>32</sup>Cadin L. Guerin F et Pigeyre F, (2007), « Gestion des Ressources Humaines », 3<sup>e</sup> éd Dunod, Paris, P235-236

Figure N°03 : les enjeux de la politique de rémunération



Source : Roman B, (2006), « Bâtir une stratégie de rémunération », Dunod, Paris, p 20.

### Solde financier

Les rémunérations représentent aujourd'hui en moyenne 60% de la valeur ajoutée des entreprises françaises et constituent donc souvent le poste le plus important des engagements financiers d'une entreprise. La fixation de la rémunération et son évolution sont au cœur des conflits sur la répartition de la richesse créée qui peuvent opposer les fournisseurs des différents facteurs de production (fournisseurs de capital et salariés, notamment). La politique de rémunération a donc une influence déterminante sur l'équilibre financier de l'entreprise.

### Le solde extérieur

Plusieurs facteurs externes influencent la politique de rémunération appliquée par une entreprise :

- La concurrence sur le marché du travail : afin d'attirer et de retenir les salariés dans l'entreprise, la politique de rémunération doit être rapprochée des pratiques du marché du travail et, en particulier, de celles du secteur d'activité de l'entreprise. En s'alignant sur les pratiques du marché, l'entreprise limite les risques de départ des employés en raison d'un sentiment d'inégalité externe ;

- La concurrence sur le marché des produits : les coûts salariaux influencent directement le prix, et donc la compétitivité, des produits ou services vendus par l'entreprise,

- Le cadre juridique et fiscal : le cadre juridique et fiscal peut favoriser ou, au contraire, limiter l'utilisation de certains éléments de rémunération par les entreprises. Il existe également des obligations imposées aux entreprises, telles que le respect d'un salaire minimum ou l'interdiction de toute discrimination dans le contexte français ;

- Cultures nationales : la place accordée à l'argent, ainsi que le cadre institutionnel, sont des facteurs de culture nationale qui influencent la définition de la politique de rémunération d'une entreprise,

- Le marché financier : les fournisseurs de capitaux peuvent influencer les choix de rémunération. Pour les sociétés cotées en bourse, en particulier, il s'agit de donner le signal

que la société agit de manière favorable aux actionnaires et la rémunération des dirigeants est particulièrement scrutée (gouvernance d'entreprise).

### L'équilibre interne

Plusieurs facteurs internes influencent la détermination de la composition de la rémunération de l'entreprise :

- La culture d'entreprise : le système de rémunération, avec ses règles et ses normes, est un mode de reconnaissance qui contribue à façonner la culture par les comportements qu'il encourage ;

- L'organisation du travail : la répartition des activités et la structure de la main-d'œuvre peuvent être un moyen de façonner la culture par les comportements qu'elles encouragent.

Organisation du travail : la répartition des activités et la structure de la main-d'œuvre peuvent influencer les modes de rémunération,

- Motivation : la rémunération influence le comportement et les attitudes des employés à l'égard du travail et encourage l'effort,

- L'équité : le salaire influence le sentiment d'équité ou d'iniquité des personnes ;

- Équité organisationnelle : la question de l'équité perçue en matière de rémunération est une condition nécessaire à l'adhésion aux valeurs collectives et à l'engagement organisationnel;

- Développement des compétences : l'acquisition de nouvelles compétences représente un effort pour l'individu et la politique de rémunération permet de reconnaître cet effort<sup>33</sup>.

### 6.3. La pyramide des rémunérations

La pyramide de rémunération donne un aperçu schématique des différents modes de rémunération qui existent dans le cadre juridique français. Elle est basée sur le concept de rémunération totale, qui prend en compte tous les avantages périphériques, ainsi que les éléments de rémunération différée (tels que les régimes d'intéressement aux bénéfices) ou de rémunération à long terme (tels que l'épargne retraite par le biais du PERCO).

**Figure N°04** : La pyramide des rémunérations.

<b>Rémunération principale</b>	Rémunération du poste (Rémunération principale)	Salaire Prime
	+	
	Rémunération de la façon d'occuper le poste	Part individuelle Part collective attribuée à chaque salaire
	+	
<b>Les périphériques</b>	Intéressement ; participation ; PEE/PEG ; PEI ; PERCO ; POA ; Action gratuites	

<sup>33</sup> Roman B, (2006), « Bâtir une stratégie de rémunération », Dunod, Paris, p 20-21.

## CHAPITRE I : LE CONCEPT ET L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

<b>légaux</b>	
+	
<b>Les périphériques sélectifs</b>	Frais de présentation ; frais de déplacement ; logement de fonction ; voiture de société ; téléphone personnel remises sur produits de la société ; prêts de la société ; participation aux repas ...
+	
<b>Les périphériques statutaires</b>	CET (compte épargne temps) ; complément de retraite ; assurance vie ; invalidité (temporaire ou permanente) ; mutuelle maladie ; assurance ; prévoyance familiale ...
=	
<b>Rémunération globale</b>	

**Source :** Donnadieu G, (1997), « Du salaire à la rémunération », Edition Liaison, 3 -ème édition, France, p30.

La pyramide des salaires peut être décomposée en quatre grands types de rémunération :

**- la rémunération principale :** elle représente la majeure partie de la rémunération totale et se compose de trois parties

- La rémunération de l'emploi composée du salaire de base (rémunération stable versée par l'employeur au salarié en échange de son travail) et d'une prime individuelle (primes individuelles),
- La rémunération individuelle pour la manière d'occuper l'emploi, qui est appelée rémunération liée aux performances ou bonus,
- La rémunération collective de la manière dont l'emploi est occupée- les primes collectives,

**-Les périphériques juridiques :** ils ont la caractéristique d'avoir fait l'objet d'une loi ou d'une ordonnance. Ils donnent lieu, à la fin de la période de référence ou à la fin d'une période de blocage, à un paiement en espèces qui complète le salaire. Ils bénéficient d'un régime social et fiscal spécifique ;

**-Les périphériques sélectifs :** ce sont des éléments de rémunération variables et réversibles, souvent liés au statut des emplois occupés (inventifs).

**-Les périphériques statutaires :** ils sont collectifs, prédéterminés et rigides<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Donnadieu G, (1997), « Du salaire à la rémunération », Edition Liaison, 3 ème édition, France, p30.

### ***Section 03 : La digitalisation des volets du management des ressources humaines***

La digitalisation des volets de la gestion des ressources humaines nouvelles technologies ont changé le jeu de la gestion des ressources humaines telles que la GPEC, le recrutement et la formation, l'évaluation, la rémunération et le reporting social via de nouveaux moyens numériques (réseaux sociaux, sites Web, systèmes de médias sociaux, plateformes d'information et professionnelles). L'entreprise montre aux candidats.

#### **1. Le digital au service de La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC)**

La GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) est également appelée à évoluer. Le big data permet de collecter et d'exploiter des informations sur un large éventail de sujets. De nombreuses entreprises utilisant des tests de personnalité ou de compétences en ligne ont la possibilité de comparer les données pour mettre en évidence les profils et identifier les besoins. L'objectif est de mettre en œuvre une mobilité interne pertinente et de promouvoir le talent des employés.

L'enjeu d'une telle technique est de pouvoir suivre le plus précisément possible l'évolution d'un salarié, sur la base d'indicateurs numériques, et ainsi l'aider à évoluer en termes de compétences et de décisions de formation appropriées ou en fixant des objectifs à atteindre au bon moment.

Les technologies de l'information et de la communication modifient les pratiques de gestion des compétences. Un outil e-RH appliqué à la GPEC doit permettre de capturer l'information, c'est-à-dire de la coder sous une certaine forme qui permet ensuite de la stocker, deuxième fonction de cet outil. Le stockage consiste à sauvegarder l'information dans un endroit spécifique pour une utilisation future. De ce point de vue, les supports informatiques sont en constante évolution.

Ensuite, il vise également à traiter l'information en créant de nouvelles informations à partir des données existantes à l'aide d'opérations de tri, de calculs, de regroupements, etc. L'information doit ensuite être renvoyée sous une forme compréhensible pour le destinataire de l'information. Enfin, elle vise à communiquer, à faire passer l'information d'un endroit à un autre

#### **2. Le digital au service de la formation (e-learning)**

Ces dernières années, les technologies de l'information et de la communication sont devenues un nouveau vecteur de changement, elles ont transformé la planète en un petit village, elles ont changé le comportement du personnel, longtemps appelé NTIC, elles se sont rapidement consolidées comme outil fondamental pour le développement et l'amélioration du processus de formation dans l'entreprise.

Cette évolution s'est traduite par de meilleures performances avec l'émergence du numérique (smart phones, tablettes, réseaux sociaux, vidéo et autres plateformes collaboratives ou dans le cloud), qui se développe dans la société comme un facteur de compétitivité pour les entreprises.

Le monde de la formation professionnelle ne fait pas exception, il se traduit par une nouvelle façon d'apprendre à l'aide d'outils numériques, on parle donc de « Digital Learning » qui a évolué au fil des années.

Si les premières expériences d'apprentissage assisté par ordinateur remontent aux années 1960, l'émergence du e-learning sous une forme plus ou moins expérimentale peut être considérée comme remontant au milieu des années 1990.

Les sociétés de conseil considèrent donc le E-Learning comme un concept qui non seulement révolutionnera la pédagogie, mais sera surtout un formidable atout financier. L'apprentissage en ligne est alors considéré comme une modalité de substitution. Tout le monde est convaincu que l'apprentissage en ligne remplacera la salle de classe.

D'un autre côté, le succès est de courte durée. En 2001, la déflation de la bulle Internet a fait s'effondrer le système comme un château de cartes. Les fonds d'investissement sont d'abord retirés, puis, du coup, les entreprises de e-learning font faillite, et finalement c'est le locataire qui s'interroge sur la pertinence de son investissement en e-learning.

Ce dernier questionne à la fois le taux de retour sur investissement et l'efficacité pédagogique du e-Learning. A ce stade, la situation est grave, le e-Learning est un échec retentissant.

Dans le sillage de cette agitation, de nouveaux acteurs font leur apparition sur le marché, non plus sur le web, mais en formation. Ces derniers remettent en cause deux hypothèses principales. La première est de dire que ce n'est pas parce que « c'est beau et ça bouge » que c'est pédagogiquement bon.

La seconde est que l'e-learning ne doit pas être considéré comme une modalité de substitution, mais comme une modalité différente. C'est-à-dire qu'il est nécessaire de fournir une formation en face à face et d'autres en e-Learning. Même si les entreprises épuisées par la première phase ont mis quelques années à revivre l'apprentissage à distance, ces deux visions innovantes donneront un nouveau départ au e-Learning.

En 2005, le e-learning prend son envol et donne naissance à d'importants prestataires de services qui démontrent le modèle économique du marché du e-learning à travers les développements du web 2.0, le développement des réseaux de télécommunications mobiles.

Ces évolutions technologiques ont permis le développement d'interactions multimodales - auditives, visuelles en temps réel entre différents utilisateurs.

Aujourd'hui, le terme e-Learning ne peut plus englober à lui seul toutes les techniques actuelles de formation numérique. Il est donc important d'utiliser un nouveau concept : l'apprentissage numérique, qui correspond à une véritable transition, celle du passage de la technologie comme modalité d'apprentissage à la technologie comme outil intégré dans le service de formation.

C'est le passage de l'usage à l'usage moyen. Cette idée apparemment technophile pourrait effrayer les enseignants. Au contraire, elle place définitivement la technologie au niveau des

moyens traditionnels de formation à l'apprentissage numérique et non de la stratégie éducative<sup>35</sup>.

### **3. Le digital au service du recrutement (e-recrutement)**

A l'ère du Web 2.0, où les méthodes de travail évoluent sans cesse, les entreprises doivent s'adapter rapidement et innover ; Comme toute autre partie de la société, le recrutement suit également cette évolution. Les nouvelles tendances en matière d'embauche ont transformé les entreprises et le marché du travail. Cette puissance est démultipliée grâce aux outils de mobilité (smart phones et tablettes) qui vous permettent d'être connecté 24h/24 et 7j/7 au marché du travail, quelle que soit son évolution.

La digitalisation a radicalement transformé la manière dont l'entreprise perçoit le candidat. Aujourd'hui, la DRH a une fonction marketing : tout comme le marketing a utilisé le numérique pour améliorer la satisfaction client, les ressources humaines utilisent ces nouveaux médias dans le cadre de leurs actions promotionnelles. Le digital est une opportunité pour les RH d'être plus accessibles, transparentes et ouvertes aux collaborateurs.

Le recrutement électronique est le terme utilisé par les universitaires et les professionnels des RH pour définir les processus de recrutement en ligne. Il couvre à la fois le processus de diffusion des offres d'emploi sur les plateformes de petites annonces sur Internet et la gestion informatique et logicielle des étapes de sélection. La contractualisation en ligne consiste donc à dématérialiser la contractualisation, à partir de l'envoi d'une demande par courrier électronique à l'adresse par l'employeur du processus de contractualisation à l'aide d'un logiciel système. Informations sur la gestion des ressources humaines

---

<sup>35</sup>Smith, W.J, Wokutch, R E ,Harrington ,K H ,Dennis (2010) .Orgazational Attractiveness and Corporate social Orientatation :Do Our Values Influence Our Performance for Affirmative Action and Managing diversity ? Chicago , PP 43- 47

## CHAPITRE I : LE CONCEPT ET L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

**FIGURE N° 05 :** Historique et mécanisme d'E-recrutement



Avant le web	Naissances des jobboard	+80 sites emplois	Le marché devient mature	Explosion du communautaire	L'âge des réseaux	E-réputation et contextualisation
<p>La communication recrutement est diffusée dans la presse</p> <p>- Les candidats passent par la poste</p> <p>Le Minitel (payant) sert à consulter à distance les annonces</p>	<p>- Naissance des Premiers jobboards</p> <p>- APEC, Cadr emploi, Monster (US), Cadre online...</p> <p>- les offres se déplacent petit à petit vers internet</p>	<p>- Explosion des sites emplois généralistes</p> <p>- les offres se déplacent massivement vers internet</p> <p>- l'audience des sites emplois majeurs commence à décoller</p> <p>- la candidature papier marque le pas</p>	<p>Concentration Du marché au tour de quelques acteurs majeurs</p> <p>- les sites sectoriels se développent</p> <p>- les entreprises se dotent de sites carrière et commencent à développer leur communication recrutement vers le web</p> <p>- toutes les offres sont massivement diffusées sur le web</p> <p>- les audiences explosent</p>	<p>- de nombreuses informations disponibles</p> <p>- toutes les offres sont en ligne</p> <p>- naissance des blogs emploi</p> <p>- apparition des premiers usages de réseaux professionnels</p> <p>- les candidatures commencent à se rendre visibles</p> <p>- les entreprises sont contraintes d'aller vers les candidats : explosion des sites carrière et des compagnies recrutement</p>	<p>- les candidats investissent massivement et de façon active les réseaux professionnels au moment où le marché connaît un trou d'air entre les offres de recrutement</p> <p>- le marché de l'emploi est de plus en plus visible sur internet</p> <p>- le nombre de candidatures Explode, pour autant les entreprises ont besoin de ciblage</p> <p>- les premières entreprises investissent l'espace 2.0 et construisent le dialogue en ligne avec les candidats</p>	<p>- les candidats assument une visibilité sur internet de plus en plus maîtrisée</p> <p>- l'usage des réseaux sociaux Explode</p> <p>- l'information est disponible sur internet et de plus en plus contextualisée</p> <p>- plus de 350 000 emplois diffusés</p> <p>- explosion des usages mobiles</p> <p>- développement des «serious-game»</p> <p>- décollage de twitter en RH</p>

**Source:** Jean-Pascal SZELERSKI,(2011),Enjeuxetpratiquesdel'E-Communication,l'imageemployeur et le e-recrutement ,Les Argonautes.

#### **4. Le digital au service de l'évaluation en ligne (E-évaluation)**

La révolution numérique au sein des entreprises a vu le jour grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces transformations visaient principalement à renforcer les conditions de travail des salariés, mais aussi à permettre aux entreprises d'être plus réactives dans un environnement en constante évolution et de rester compétitives.

Dans cette perspective, les salariés doivent mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences pour mieux répondre aux exigences de plus en plus exigeantes de leur employeur. L'intégration des ressources numériques telles que les plateformes collaboratives, SIRH (Software Talent, ERP), met fin aux entretiens annuels, ils sont réalisés mensuellement au moyen d'un Sandage qui permet de répondre rapidement aux questionnaires proposés par le manager et connaître les attentes et l'évolution de vos collaborateurs au cours de leur carrière.

Avant la digitalisation, l'évaluation au sein de l'entreprise s'est faite de manière structurée et fonctionnelle, avec l'arrivée du SIRH, qui a fait de la qualité des collaborateurs à la fois une question de savoir-faire et de connaissances à acquérir. Actions de coaching et de mentorat

Elle peut aussi résulter d'une évaluation mise en contexte au fur et à mesure de l'avancement d'un projet.

De manière générale, la dématérialisation des entretiens professionnels et annuels permet de mieux adapter les plans de formation adoptés par l'entreprise aux besoins de ses salariés. La compétitivité de l'organisation de demain sera assurée par ses talents capables de s'adapter aux innovations et d'acquérir leurs compétences tout au long de leur carrière<sup>36</sup>.

#### **5. Le digital au service de la rémunération**

##### **5.1.La gestion du temps**

La gestion du temps de travail des salariés doit être comptabilisée par l'employeur en fonction du nombre d'heures et/ou de jours travaillés (signature) dans son entreprise. L'employeur doit être en mesure de justifier- en termes quantitatifs - les heures travaillées par ses salariés afin de les rémunérer

Des outils pour gérer l'enregistrement du temps de travail grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, telles que les identifiants électroniques et les horloges numériques qui garantissent :

- La présence de personnes sur votre lieu de travail ;
- Heures de travail réellement effectuées.

##### **5.2.La gestion de la paie**

---

<sup>36</sup>Tipper, J. (2014) .How to increase diversity through your recruitment practices ,Industriel and Commercial Training Guildsbrough . P 151-161.

Ces dernières années, la gestion de la paie a connu des évolutions majeures pour la simplifier grâce à un système d'information RH (logiciel de gestion).

Cette plateforme permet d'accéder aux tâches de gestion de la paie des salariés d'une entreprise. Ces points peuvent être subdivisés :

Selon le taux de redoublement : principalement mensuel ou annuel. Dans les petites entreprises, il est également possible de recourir à des missions trimestrielles concernant les cotisations sociales ;

Selon l'étape du processus de travail :

- Collecte des données liées au mois de paiement ;
- Calcul et élaboration des bulletins ;
- Transferts de salaire ;
- L'enregistrement et la mémorisation de la durée du délai de paiement ;
- Gérer périodiquement les déclarations sociales (mensuelles ou trimestrielles) ;
- Gestion de la convention collective annuelle<sup>37</sup>.

### **Conclusion**

Parler du MRH, c'est avant tout insister sur sa finalité managériale et donc sur la manière de penser la contribution du MRH à la performance de l'entreprise. Il appartient à chaque organisation de se poser cette question et d'y apporter les réponses qu'elle souhaite. Une définition universelle du MRH et de ces pratiques ne nous semble donc pas pertinente.

Le MRH se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes, reflétant des interactions permanentes et constamment négociées entre les contextes organisationnels et socio-économiques.

Les pratiques du management ressources humaines sont les moyens par lesquels un réservoir de capital humain peut être constitué, développé et évalué. Les dirigeants peuvent utiliser des pratiques comme la sélection, l'évaluation, la formation et la rémunération pour attirer, identifier, sélectionner, développer et retenir des employés de haute qualité. Elles utilisées également pour encourager les employés à se comporter d'une façon à supporter les buts de l'organisation ; c'est la mobilisation des ressources humaines. De plus on a développé et digitaliser ces pratiques, le numérique dans l'activité du MRH amène l'entreprise à mettre en place de nouvelle procédure qui accompagne cette évolution et modifier les habitudes des entreprises, en particulier les RH, qui était affronté à une double mission, celle de mettre à jour leurs pratique, et sur un autre volet, le management des résistances que ces changement sengendrent.

Plusieurs recherches ont démontré l'existence d'une relation entre le MRH et la performance de l'entreprise, mais avant de commencer à étudier le lien entre MRH et performance, commençons par savoir ce qu'est la performance de l'entreprise du secteur agroalimentaire.

---

<sup>37</sup>Pigors .P,Myres ,C . (2009). « Management of humain resources ». NewYork, p 30-31.

***CHAPITRE II***  
***MANAGEMENT DES RESSOURCES***  
***HUMAINES ET PERFORMANCE DES***  
***ENTREPRISES DU SECTEUR***  
***AGROALIMENTAIRE***

### *Introduction*

L'ajout du terme "performance" au terme "ressources humaines" peut sembler surprenant. Alors que la première fait référence aux idées de mesure, de quantification et d'évaluation, la seconde est généralement associée aux personnes et ces difficultés. Comprenons que la relation entre ces concepts est ordinaire. Dès les recherches de la théorie des liens humaines et, dernièrement, l'amélioration d'une théorie stratégique des richesses humaines avec le VBR, l'abstention de ces richesses à la performance des organisations est particulièrement éliminée. L'évolution des méthodes de production et de l'environnement concurrentiel a également contribué à renforcer cette idée. D'une part, les changements dans les configurations de production ont rendu central le rôle des personnes dans la chaîne de valeur ; ils ont transformé l'individu, qui était un simple exécutant dans le modèle taylorien<sup>38</sup>. Autrement, le non assouvissement de l'entourage adverse qui est augmenté le facultatif de performance. devant aux modifications et aux tâches non terminées, l'activité RH, tel que tous les activités de l'organisation, est rapproché à un besoin puissant pour apporter à la performance de la société et sur tous du secteur agroalimentaire qu'a un rôle important n'est pas seulement de fournir de la nourriture aux gens, mais a également un impact économique sur presque tous les secteurs industriels. Cela en fait un levier puissant pour le développement économique de nombreux pays dans le monde augmentent leurs investissements dans cette industrie. Pour atteindre les objectifs de croissance économique et la performance.

En outre, s'il existe un consensus sur l'objectif ultime de la durabilité des entreprises (Le Louarn et Wils, 2001)<sup>39</sup>, les moyens d'atteindre cet objectif peuvent être très différents. Comme le souligne Louart (1996), la manière d'identifier la performance évolue avec les représentations des managers d'après la concordance présentée, et le concept de la relation entre richesses humaines et performance est-elle réduit à ces illustrations. On se propose que les meilleurs aboutissements de la société autorisent d'engager dans l'environnement" et de mettre en place des pratiques du MRH identifiées. Cependant nous puissions aussi diffuser la condition d'un rapport opposé, en admettant que la performance de l'organisation être apte le moteur du MRH.

---

<sup>38</sup> Hendry.C.(1992). Humain resources management in the international firm .VF.T Froum conference .Multinational Companies and Humain Ressources :AMoveable Feast ?University of Warwick ,22-24 june

<sup>39</sup>Schermen ,J R ,Hunt ,J G.& Obsten ,R N .(2002) . « humain compertement and organization ) ,2éme éd ,Saint-laurent , P50.

## ***Section 01 : Généralité sur les industries agroalimentaires***

### **1. Historique et définition des industries agroalimentaires.**

#### **1.1 Historique des industries agroalimentaires.**

La transformation de matières premières agricoles périssables en aliments stockables pouvant servir à la préparation de repas est une activité très ancienne, que l'on appelle aujourd'hui « l'industrie agro-alimentaire ». Elle est peut-être née à l'âge néolithique, en même temps que l'agriculture et le peuplement, la production de farine, de semoule de céréales, de fromage et de boissons fermentées, ainsi que le séchage et le fumage de viandes et de poissons. Cette activité est depuis longtemps intégrée à la production agricole sous des formes manuelles et familiales.

L'industrie agroalimentaire, au sens contemporain du terme, n'est apparue qu'au cours de la Révolution industrielle. Elle découle d'innovations technologiques dans d'autres industries telles que le textile et la métallurgie : technologie d'extraction du sucre de betterave, méthodes de stérilisation thermique en conserve, fabrication de chocolat, etc. n'en sont que quelques exemples. Cet élan d'innovation s'accompagne d'une nouvelle forme d'organisation de la production, de l'artisanat à l'usine. Les grandes entreprises agricoles sont apparues à la fin du XIXe siècle ou au début du XXe siècle. Cependant, la structure du marché n'a pas changé de manière significative jusqu'à la Première Guerre mondiale.<sup>40</sup>

#### **1.2. Définition des industries agroalimentaires.**

Les industries agricoles et alimentaires (ou agroalimentaires) correspondent à des activités économiques classées dans la nomenclature économique de synthèse (NES). Cela regroupe l'industrie des viandes, l'industrie du lait, l'industrie des boissons, le travail du grain, la fabrication d'aliments pour animaux, les industries alimentaires diverses et l'industrie du tabac. L'activité de production des charcutiers commerçants et des boulangers est une activité agroalimentaire. Par contre, la viticulture n'est pas une activité agroalimentaire mais une activité agricole bien que sa production, le vin, soit un produit agroalimentaire. Aussi, les statistiques du commerce extérieur, qui sont des statistiques sur les produits échangés, font figurer le vin dans les échanges des produits des IAA.

L'industrie agroalimentaire (IAA) est marquée par une forte présence de groupes de sociétés de taille importante, notamment dans l'industrie laitière, la transformation des fruits et légumes et l'industrie des corps gras. Un tiers des entreprises (2 950 entreprises) emploient 20 salariés ou plus (ou réalisent plus de cinq millions d'euros de chiffre d'affaires).

Elles forment l'essentiel de l'activité agroalimentaire : 93 % du chiffre d'affaires et 91 % des effectifs salariés. En 2007, leur chiffre d'affaires s'élève à environ 138 milliards d'euros dont 18 % à l'exportation.

---

<sup>40</sup> Jean-Louis Rastoin. (2000), « Une brève histoire de l'industrie alimentaire », revue économie rurale, N°255-256, P 61. In : [https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_00130559\\_2000\\_num\\_255\\_1\\_5157](https://www.persee.fr/doc/ecoru_00130559_2000_num_255_1_5157) consulté le 15 avril 2021.

La production, après une assez longue période de croissance régulière, a marqué le pas à la fin des années 90, du moins en volume. Les principaux besoins alimentaires étant satisfaits, tout se passe comme si les marges de croissance proposées par la préparation industrielle (légumes frais prêts à l'emploi, plats cuisinés...) ou la recherche de qualité (**aliments, produits labellisés...**)

Peinaient à contrecarrer le déplacement de la consommation vers d'autres produits.

La timide reprise des années 2006 (+ 0,3 %) et 2007 (+ 1,4 %) ne s'est pas confirmée en 2008 : le volume de la production de l'abranche IAA est en baisse (- 0,7 %), tout particulièrement dans l'industrie des viandes (- 0,9 %) et dans celle des boissons (- 4,7 %).

Les prix à la production restent en assez forte hausse (+ 6,3 % après + 4,6 % l'année précédente) en lien avec la hausse des prix des matières premières dans le cas des produits à base de céréales (+ 13,7 %) et de lait (+ 8,3 %).

Le commerce extérieur avait fait apparaître un solde positif au début des années 80 et ce solde a crû assez vite jusqu'à la fin des années 90. Depuis, il se maintient entre six et sept milliards. Les exportations comme les importations continuent à augmenter et c'est donc une internationalisation de la production des industries agroalimentaires qui est en cours avec, cependant, un décalage par rapport à celui des autres activités industrielles.

Les exportations s'appuient sur des points forts de l'agriculture française (transformation du lait et du raisin...) et les importations progressent en partie pour des raisons symétriques (transformation de produits agricoles exotiques qu'on trouve en particulier dans les « autres IAA » ...).

Le solde des échanges extérieurs de produits agro-alimentaires reste très largement excédentaire en 2008 mais son niveau perd plus d'un milliard d'euros, passant d'un peu plus de 7 milliards pour chacune des années 2006 et 2007 à un peu moins de 6 milliards en 2008. Mais en 2008, les importations d'huiles à usage industriel pèsent très lourd dans la hausse des importations, notamment pour satisfaire les besoins de la filière des agro carburants ; en outre, leur prix augmente fortement.

## **2. Les spécificités du secteur agroalimentaire.**

Le secteur agroalimentaire ou l'industrie agroalimentaire (IAA) regroupe toutes les activités industrielles permettant la transformation des matières premières provenant de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche en produits alimentaires. Découvrons les spécificités du secteur, les problématiques auxquelles il va devoir faire face et les actions à mettre en place en termes de recrutement.

Les spécificités du secteur agroalimentaire aujourd'hui sont :

- L'industrie de la viande : elle concerne tout ce qui est en lien avec l'abattage de bétail, de la volaille mais aussi la boucherie, la charcuterie et la conserverie de la viande.
- L'industrie laitière : elle encadre la production du lait, du lait en poudre, du lait concentré, des yaourts, des fromages, du beurre, des glaces, mais également de tous les autres produits dérivés du lait (lactose, protéines de lait, etc.).

- L'industrie sucrière : elle regroupe la production de sucre de tous types (en poudre, en pierre, glace), des bonbons, des sucres blancs ou roux.
- L'industrie de produits à base de céréales : elle réunit la création de farine, de pains industriels, de pâtisseries industrielles, de biscuits, de biscottes, de céréales, de semoule, de pâtes, de malt, d'amidon, de féculés, d'aliments pour animaux d'élevages et d'aliments pour animaux domestiques.
- L'industrie des produits alimentaires élaborés et conservés : cette industrie rassemble les fruits conditionnés, les légumes conditionnés, les poissons, les plats cuisinés ainsi que les confitures.
- L'industrie des produits alimentaires divers : cette catégorie regroupe les épices, les herbes aromatiques, les vinaigres, les condiments, les levures, les sauces préparées, les aliments pour bébés, les aliments diététiques, le chocolat, la confiserie, le café et thé conditionnés, les produits de régime, les petits déjeuners, les entremets, les desserts, les bouillons, les potages, etc.
- L'industrie des corps gras, huiles et margarines : les différentes huiles (tournesol, olive, noix, etc.), et la margarine.
- L'industrie des boissons : cette industrie rassemble toutes les boissons avec ou sans alcool. Cela comprend les eaux minérales, les eaux gazeuses, les jus de fruits, les jus de légumes, les sodas, les sirops, les boissons énergétiques, les eaux aromatisées, le cidre, la bière, le champagne, les apéritifs, la distillation d'alcool, les eaux de vie, les vins.

### 3. Les principaux enjeux du secteur agroalimentaire

Le respect des réglementations et des normes en vigueur constitue un enjeu incontournable du secteur pour 58% des répondants. Concurrence oblige, les contraintes du marché ne peuvent être ignorées : l'optimisation du portefeuille de marques et de leur notoriété s'impose pour 42% des industriels, tandis que 32% des répondants visent la taille critique pour conquérir de nouveaux marchés.

Le poids des consommateurs se fait également ressentir dans les stratégies : 37% des entreprises estiment que la priorité doit être donnée aux garanties sanitaires, sécuritaires et écologiques qu'elles apportent à leurs clients tandis que +16% privilégient l'adaptation de leur produit aux tendances marché (aliments, produits bio et diététiques...).

Les industriels interrogés sont presque unanimes puisque 78,9% d'entre eux affirment que la maîtrise et la réduction des coûts sont des problématiques prédominantes. Il est désormais stratégique de maîtriser les coûts à la production notamment compte tenu de l'influence des exigences des consommateurs (qualité accrue pour un prix égal) et du renforcement de la concurrence.

Les répondants (52,6%) semblent prendre conscience de l'importance d'assurer la maintenance et la sécurité de leur SIC. Les industriels sont contraints par la concurrence d'assurer un niveau de service acceptable vis-à-vis des clients, des fournisseurs et des autres partenaires, quel que soit l'incident informatique auquel ils sont confrontés. La création d'un environnement hautement disponible au sein d'une entreprise se justifie d'autant plus qu'il

permet de garantir la continuité de l'activité en toutes circonstances et ceci par l'intermédiaire de systèmes permettant de sauvegarder les données critiques.

Environ un tiers des répondants s'attache également à résoudre des problématiques d'optimisation des processus internes et veillent à leur bonne application. Les produits proposés par les répondants sont de plus en plus complexes et nécessitent d'importants efforts. Il est donc logique que ces problématiques soient si prépondérantes.<sup>41</sup>

Les principaux enjeux du secteur des industries agroalimentaires sont les suivants : la compétitivité, l'innovation, les exportations ainsi que la digitalisation et la « premiumisations » de l'offre. Le premier enjeu est d'abord lié à l'amélioration de la compétitivité. La France connaît des coûts de production qui sont supérieurs à ceux de ses voisins européens, notamment l'Espagne (par exemple dans la filière des fruits et légumes) et l'Allemagne (dans la filière viande) qui n'a mis en place que très récemment un salaire minimum. La réduction des coûts et l'amélioration de la compétitivité des usines agroalimentaires françaises passent, d'une part, par la concentration des plus petites entreprises permettant de profiter d'économies d'échelles, et d'autre part, par une mutualisation des moyens, notamment entre PME (par exemple, au niveau des livraisons par une mutualisation des chargements). Le second enjeu du secteur concerne l'innovation qui est un levier essentiel d'amélioration de la compétitivité des entreprises en permettant d'augmenter la valeur ajoutée ou de gagner des parts de marché. Il peut s'agir d'une innovation relative au produit (le lancement d'un produit nouveau...), au procédé (le recours à une nouvelle méthode de production...), à la commercialisation (l'utilisation d'un nouveau mode de conditionnement d'un produit...) ou une innovation liée à l'organisation. Les industries agroalimentaires se caractérisent par une forte propension à innover : le secteur compte plus de sociétés innovantes en proportion que d'autres secteurs industriels. (61 % contre 53 % dans les autres industries), pour un effort d'innovation plus important (20 % de l'excédent brut contre 16 % dans les autres industries).

Un autre enjeu du secteur est relatif aux exportations. En effet, les industries agroalimentaires sont le second contributeur à la balance commerciale française malgré une baisse de 7,9 % en 2014 par rapport à l'année précédente<sup>8</sup>. Néanmoins, seulement deux entreprises du secteur sur dix sont présentes sur les marchés mondiaux<sup>9</sup>. Les plus petites entreprises sont en effet nombreuses dans l'Agroalimentaire, mais encore relativement peu présentes à l'exportation. Or, comme la demande mondiale de produits agroalimentaires augmente, notamment du fait des pays émergents, il y a un enjeu fort à améliorer les capacités d'exportations des entreprises françaises du secteur. Le dernier enjeu concerne la digitalisation et la « premiumisations » de l'offre. Il s'agit notamment d'opérer une montée en gamme concernant les produits proposés aux consommateurs. Ceci devrait permettre d'améliorer leur valeur ajoutée ainsi que la compétitivité des entreprises. L'autre aspect concerne la digitalisation, notamment dans le marketing avec le recours au e-commerce ou encore l'impact d'Internet et des réseaux sociaux sur les achats des consommateurs. Pour finir, la performance des entreprises et leur rentabilité reposent également sur la mise en place de systèmes d'information plus performants au sein des entreprises, permettant notamment

---

<sup>41</sup> Yvan.B, Francice. B et Tacinthe.F. (2016), «L'entreprise agroalimentaire, assurer la croissance », les Editions du monde alimentaire INC , P27 .

d'améliorer les processus de circulation des informations pour la production ou encore la logistique.<sup>42</sup>

#### 4. Le rôle de l'industrie agroalimentaire :

En raison du développement et de l'évolution rapide de la technologie moderne dans tous les aspects de la vie, ainsi qu'en raison de la croissance démographique et Les questions alimentaires, qui ont toutes suscité un intérêt pour le développement du secteur de l'industrie alimentaire pour résoudre les problèmes en suspens :

- L'alimentation est un élément essentiel à la vie et à la croissance humaine, car elle affecte directement la santé humaine. Une bonne alimentation équilibrée peut assurer la santé du corps et aider à faire face à la malnutrition.
- L'industrie alimentaire s'efforce de protéger les aliments de toutes les formes de dommages et contribue à la commercialisation et à la distribution à grande échelle. La transformation des aliments permet de fournir différents types d'aliments : par exemple, les oranges peuvent être consommées sous forme de liquide, de boisson ou de confiture.
- L'industrie des produits agricoles est une industrie à forte intensité de main-d'œuvre, elle aide donc les pays à forte intensité de main-d'œuvre à absorber le chômage.
- L'industrie alimentaire s'efforce de produire des aliments de haute qualité qui ne contiennent pas les toxines et pollutions suivantes, ce qui permet de fournir et de transformer les aliments pour les gens ordinaires, en particulier pour les patients : par exemple, des aliments sans sucre ou faibles en gras.
- L'industrie agro-alimentaire contribue à réguler l'équilibre du commerce alimentaire, empêche les prix de baisser pendant la saison de production pour encourager la production et permet de vendre des quantités excédentaires de produits aux usines à des prix raisonnables.<sup>43</sup>

#### 5. Le secteur agroalimentaire en Algérie

##### 5.1. Présentation du secteur agroalimentaire en Algérie

L'industrie des produits agricoles en Algérie a connu un développement important au cours des 15 dernières années. Compte tenu de l'importance de la demande algérienne et de la possibilité d'exporter dans certains secteurs, les perspectives de croissance future sont encore plus importantes<sup>26</sup>. Aux yeux du gouvernement, l'industrie alimentaire revêt une grande importance car elle fait vivre 40 millions de personnes, garantit la sécurité alimentaire et joue un rôle important dans l'économie nationale. Par conséquent, il contribue à l'amélioration du

---

<sup>42</sup>Philippe .Hugon, (1998). « l'industrie agro-alimentaire, analyse en termes de filières », Revue tiers monde, n°115 ? P670. In [http://www.persee.fr/doc/tiers\\_00407356\\_num\\_29\\_115\\_3715](http://www.persee.fr/doc/tiers_00407356_num_29_115_3715) consulté le 15 avril 2021.

<sup>43</sup> PMC. (2008), «Les industrie agroalimentaire dans l'UMOA Panorama, Problématique, Enjeux et Perspective », P70-76.

PIB (produit intérieur brut), à la fiscalité et à la réduction du chômage qui a explosé ces dernières années de manière efficace et durable.<sup>44</sup>

A cet effet, les autorités portent une attention particulière à son développement, notamment au cours des dix dernières années, ont adopté et appliqué diverses politiques et stratégies<sup>45</sup>: La politique de renouveau agricole et rural de 2008 à 2025, dont la priorité est d'accroître les besoins de base dès le secteur agricole et alimentaire Production et augmentation de la production.

Par ailleurs, le « Plan de développement de l'industrie agro-alimentaire » a été lancé en 2010. Le plan est basé sur la construction de main-d'œuvre et l'assistance technique aux producteurs. Pour favoriser les filières prioritaires, valoriser les zones difficiles comme les zones montagneuses, les prairies et le Sahara. Le plan quinquennal 2015-2019 assure la continuité car il propose d'augmenter la superficie irriguée d'1 million d'hectares, et d'encourager la culture de l'olivier en augmentant la surface de plantation d'oliviers jusqu'à atteindre d'un million d'hectares, car il prône le développement d'infrastructures réglementaires, à savoir chambre froide et silo.

Celles-ci visent à repositionner le rôle moteur du secteur dans l'économie du pays. Premièrement, en intégrant mieux l'amont et l'aval de ces activités, la qualité et la quantité de sa compétitivité seront améliorées dans une concurrence de plus en plus féroce. Il faut aussi favoriser le développement de la production dans les secteurs fortement déficitaires, favoriser la transformation, réduire la dépendance vis-à-vis de l'étranger, faire en sorte que le marché intérieur soit approvisionné adéquatement et que les prix soient acceptables.

La distribution de ces produits s'effectue principalement par le biais de petits marchés ou d'épiceries. Une des caractéristiques structurelles de ces départements est leur faible intégration, notamment en amont. Les intrants utilisés par l'agro-industrie comprennent principalement des matières premières importées. En effet, malgré le développement remarquable du secteur agro-alimentaire, l'Algérie reste le principal importateur alimentaire en Afrique. 75% de la demande algérienne est satisfaite par les importations. La production agricole insuffisante de l'Algérie, couplée à la demande énorme et croissante de produits agricoles, fait de l'Algérie un importateur structurel. Les raisons à cette situation sont multiples : développement insuffisant du potentiel du secteur, faible taux d'intégration de l'industrie de transformation, manque d'initiative entrepreneuriale et faibles capacités de gestion<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Horri Khelifa, DAHANE Azzedine et MAATOUG Mhamed. (2015), « Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie », *EuropeanScientific Journal*, Vol 11, n°3, Algérie, P 216.

<sup>45</sup> Agroligne. (2017), « Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb : L'Algérie, un marché à investir », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103, P 6. In : [http:// www.agroligne.com](http://www.agroligne.com) consulté le 10 juin 2021.

<sup>46</sup> ONS. (2019), « activité industriel 2009-2019 » collection statistique, n°213, Alger.

## 5.2. Les branches d l'industrie agroalimentaire en Algérie :

### 5.2.1. L'industrie céréalière :

L'Algérie est l'un des plus grands pays consommateurs de céréales au monde. On évalue la consommation humaine moyenne à plus de 200 kg de céréales par an et par habitant (9 Mt par an, toutes céréales confondues). Cette demande n'est couverte en moyenne qu'à 30% par la production locale<sup>47</sup>.

La valeur de la production de cette filière en Algérie représentait 7,5 % de la production agricole globale du pays, offrant plus de 1,2 million de postes de travail auxquels s'ajoutent les postes d'emploi au sein des entreprises activant dans l'industrie manufacturière primaire (minoteries de céréales et de farine) et secondaire (confiserie et de pâtes alimentaires). Ainsi que plus de 600 exploitations agricoles activent dans la production céréalière sur une superficie de 3,5 millions d'hectares, soit 41% de la superficie agricole utile, mais production céréalière demeure « relativement timide » ne dépassant pas 41 millions de quintaux durant la période 2013-2018<sup>48</sup>.

Les entreprises opérant dans ce domaine sont divisées en deux parties : la première est l'entreprise qui produit les pâtes et le couscous. La plupart d'entre eux ont une gestion moderne. La qualité des outils de production et de gestion répond aux normes européennes. Certaines entreprises exportent même, notamment vers les pays africains, et l'autre partie est composée d'entreprises artisanales spécialisées dans les produits de base. Ce sont des boulangers traditionnels et des biscuits faits à la main. Les boulangeries industrielles sont sous-développées. La première boulangerie de ce type était la boulangerie Benamor, qui produisait initialement 150 tonnes de pain par jour<sup>49</sup>.

### 5.2.2. L'industrie laitière

Le lait et les produits laitiers sont une partie importante de l'alimentation traditionnelle des gens. Aujourd'hui, l'Algérie semble également être un gros consommateur de ces produits, avec une consommation annuelle par habitant d'environ 115 litre.

Cette production n'est pas suffisante pour répondre à la demande des consommateurs, ce qui nous motive à adopter le lait importé sous forme de lait en poudre. L'Algérie a importé 267 000 tonnes de lait entier en poudre et 165 000 tonnes de lait écrémé en poudre l'année dernière. Au cours des huit premiers mois de 2019, le volume des importations de produits laitiers est également tombé à 859,02 millions USD, alors qu'il était de 967,10 millions USD au cours de la même période, qui a également diminué de -11,18%. Par rapport à la même période 2018<sup>50</sup>. Le nombre de vaches laitières a augmenté par le ministère de l'Agriculture et du Développement rural et élargi la zone réservée à la production d'aliments pour animaux.

<sup>47</sup> Agro ligne. (2015), « Le Marché des Industries Alimentaires en Algérie », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n° 97, P 10.

<sup>48</sup> <http://www.aps.dz/economie/92524-la-production-agricole-des-cereales-depasse-220->

<sup>49</sup> Agro ligne. (2017), « Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb : L'Algérie, un marché à investir », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103, P 12.

<sup>50</sup> CNIS. (2019), « Statistique du commerce extérieur de l'Algérie », Alger.

Afin d'encourager le pays à produire et à restreindre les importations de lait et de dérivés, l'Algérie reste le plus gros importateur de lait.

Les entreprises actives dans ce domaine sont plus de 15 entreprises du groupe public GIPLAIT, qui modernise ses usines. Il existe plus d'une centaine d'entreprises privées de différentes tailles, grandes et petites. La production est parfois dominée par des groupes industriels, tout comme le yaourt ou le fromage. Afin de proposer aux consommateurs des produits à base de lait frais, de plus en plus de personnes ont remarqué la création d'entreprises de fabrication de yaourts, de desserts, de lait UHT et de fromages. Entrer dans la production locale de lait en poudre est un projet que le gouvernement envisage<sup>51</sup>.

### 5.2.3. L'industrie huiles et corps gras :

Depuis les années 1990, l'industrie pétrolière a connu un boom très important, principalement dominé par le secteur privé. La production d'huile de graines est de 700 000 tonnes, tandis que celle d'huile d'olive est de 50 000 tonnes<sup>52</sup>.

L'Algérie importe l'essentiel de sa consommation d'huile, s'efforce de développer et d'améliorer toute sa production d'huile d'olive, et construit des usines pour produire selon les normes européennes et pouvoir éventuellement exporter. La consommation de beurre de l'Algérie est faible, trois fois moins que la margarine. Le marché de la margarine est dominé par quelques grandes marques Cevital, La Belle, Bellat, Almeg, Traveps, Sofymar : dont Cevital est un acteur majeur du raffinage du pétrole et de la production d'huile et de margarine. Dans le domaine des huiles de graines, les principaux producteurs sont : Cevital, Safia, Afia Algérie et La Belle.

### 5.2.4. L'industrie sucrière

Selon le dernier rapport ISO, selon les données récemment fournies par le ministre algérien, la demande de sucre de l'Algérie varie entre 1,6 et 2 tonnes métriques par an, tandis que la production nationale atteindra 2,5 tonnes métriques. Selon une étude du ministère de la Santé, les Algériens consomment trois fois plus de sucre par rapport aux normes internationales.

Afin de répondre à ses besoins en sucre, l'Algérie dépense près d'un milliard de dollars en importations de sucre chaque année, considérant que Manque de culture de la canne à sucre et de la betterave à sucre. C'est également l'un des sept premiers importateurs de sucre au monde<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup>Agroligne. (2017), « Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb : L'Algérie, un marché à investir », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103, P 12.

<sup>52</sup>Agroligne. (2015), « Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb : L'Algérie, un marché à investir », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°97, P 18.

<sup>53</sup>MIP.(2009), « stratégie des industries agroalimentaire », Alger ; In : <https://www.made-in-algeria.com/news/industrie-agroalimentaire-44441.html> consulté le 18 juin 2021.

Au cours des huit premiers mois de 2019, le coût d'importation du sucre et des bonbons est passé de 579,23 millions USD à 476,23 millions USD, soit une baisse de (-17,78 %) au cours de la même période de 2018, mais l'Algérie reste l'un des principaux pays importateurs de sucre. Au fil des années, elle a commencé à importer de moins en moins de sucre raffiné et de plus en plus de sucre roux<sup>54</sup>.

### 5.3. Les contraintes de l'industrie agroalimentaire en Algérie

Le secteur agro-alimentaire occupe une place particulière dans le processus de libéralisation et de modernisation économique. En effet, les entreprises agroalimentaires doivent faire de gros efforts pour faire face à leurs multiples contraintes uniques et répondre efficacement aux changements rapides de l'environnement national et international. Bien que l'industrie agroalimentaire algérienne se soit développée rapidement et occupe une position stratégique dans l'économie nationale, il existe encore des facteurs restrictifs. Les principales contraintes sont les suivantes<sup>55</sup> :

- Il y a encore trop peu d'industries agro-alimentaires, surtout en milieu rural, et l'intégration de la production nationale est trop faible ;
- Forte dépendance à l'importation de produits agricoles ;
- Faible intégration verticale en l'amont et en l'aval ;
- Les systèmes commerciaux et logistiques traditionnels ont des coûts d'exploitation élevés et un manque de transparence dans la détermination des prix ;
- L'environnement technologique à l'état naissant ;
- Manque de connaissance des méthodes modernes d'organisation et de gestion de l'entreprise ;
- Il n'y a presque aucune capacité d'attirer les investissements étrangers ;
- Face aux difficultés de la concurrence internationale.

Les principales contraintes des unités agroalimentaires sont la quantité, la qualité et le prix d'approvisionnement des matières premières agricoles. En raison des modes de production (variétés différentes, diversité des producteurs, technologie de base, etc.), la production agricole est souvent irrégulière. L'hétérogénéité des matières premières reçues a un impact direct sur le fonctionnement de l'unité de transformation (différentes tailles, vitesses), Intervention manuelle).

Ces considérations expliquent en grande partie pourquoi l'unité de transformation ne traite qu'un faible pourcentage de la production locale, et le taux d'utilisation des capacités démontré ne permet pas un retour rapide sur investissement (paiement). De même, l'irrégularité des flux, l'abandon de certaines cultures, les surcoûts encourus et l'absence de relations contractuelles ont finalement découragé l'entreprise qui s'est alors tournée vers le marché international (céréales, lait, pétrole brut) Pour répondre à leurs besoins<sup>56</sup>

<sup>54</sup> CNIS. (2019), « Statistique du commerce extérieur de l'Algérie », Alger

<sup>55</sup> Horri Khalifa, Dahane Azzedine et Maatoug Mhamed. (2015), « Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie », *European Scientific Journal*, Vol 11, n°3, Algérie, P 225.

<sup>56</sup> Chelouah Nadir, BRADAI Amirouche, « Essai d'analyse des déterminants des exportations du secteur agroalimentaire en Algérie : Enquête auprès des entreprises de wilaya Bejaia », Mémoire fin de cycle, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2015/ 2016.

## *Section 02 : La performance en contexte du secteur agroalimentaire*

### **1. Origine et émergence du concept de performance d'entreprise**

#### **1.1. Origine du concept performance**

À l'époque, il désignait à la fois les résultats et les performances sportives d'un athlète. Sa signification a évolué. Il déclare un résultat chiffré sur la puissance d'un matériel et montre par augmentation une performance exceptionnelle.

Au management, la performance est un terme douteux, interpréter de manière explicite. Il n'est utilisé en contrôle de gestion que par transposition de son sens de l'anglais. Elle fait référence à l'action, à son résultat. Pour détailler la performance, nous référons au Bourguignon qui a relié dans sa définition les trois aspects mentionnés auparavant et éprouvé clairement son sens.

Aussi, la performance est identifiée tel que l'attend des buts de l'entreprise. Ce résultat probablement inclus au cours ou bien grand côté du mécanisme.

La performance se trouve si elle est quantifiable, et cette évaluation n'a aucun obstacle à la représentation d'une conclusion voulue ou à d'autres conclusions, l'évaluation des performances peut être assimilée à une analyse comparative.

#### **1.2. Emergence du concept performance**

Le principe de performance révoque au concept de réaliser une activité. C'est d'abord expérimenter et mener à bien cette action, sans idée préconçue de la nature ou du degré de conséquence à atteindre. Habituellement la performance concerne l'obtention des résultats, ces qui implique que ces résultats devraient être « positifs ».

Peu importe la définition associée à la performance, elle est toujours liée à 4 concepts principaux

**La cohérence** : reflète l'homogénéité des composantes essentielles de l'entreprise afin d'estimer la performance de l'entreprise en associant les buts aux ressources (Ecosip, Cohendet et al. 1995) ;

**La pertinence** : elle assemble en lien les finalités ou les ressources avec les difficultés environnementales. Elle aide à estimer la performance à l'échelle stratégique, autrement dit l'avantage concurrentiel basé sur l'évaluation de l'adéquation entre le composant de la création de valeur (offre) et les attentes de l'environnement.

**L'efficacité** : elle fait référence à la relation qui existe entre les finalités atteintes et le but à accrocher. Ce principe a prétendu qu'un but ait été précisé au préalable et que la finalité atteinte ait été estimée. Les finalités doivent se conformer à une sélection, avec les spécificités suivantes

- elle reflète une étude de cohésion entre l'objectif et la mission de l'entreprise
- elle s'intègre dans un champ temporaire à long ou moyen terme

- elle s'assortie, dans un premier lieu à la définition des finalités espéré dans ce délai et, dans un second lieu à une étude de la situation initiale afin de préciser le chemin moyen terme à suivre

- elle est évaluable et devrait donc conduire à la réalisation d'indices.

L'efficacité mis en lien les finalités atteintes avec la finalité précisait.

**L'efficience** crée un lien entre les finalités atteinte avec les ressources engagés et aide à répondre à des questions comme : « Les finalités sont-ils suffisants prenant en compte les ressources exploités ? Ou « Les moyens affilié par l'action ont-elles été exploité de façon efficace et efficiente ?<sup>57</sup>

## 2. Définition et les approches de la performance

### 2.1. Définition de la performance

La performance est un concept, et en raison de l'évolution de sa signification depuis le 19<sup>e</sup> siècle et de la différence de sens actuelle entre le français et l'anglais, elle peut présenter certaines ambiguïtés. Par conséquent, il peut spécifier un résultat, un jugement sur le résultat (succès ou échec), ou l'action qui a conduit au résultat. En anglais, la performance « contient des actions, des résultats et un possible succès extraordinaire » (Bourguignon, 1995). Dans le domaine de la gestion, notamment dans le domaine du contrôle de gestion, cette définition semble être la plus largement adoptée.

Étymologiquement, le mot « performance » vient du verbe anglais « to performe » en ancien français, qui signifie « accomplir »<sup>58</sup>.

En effet, on dit que la performance ne sera atteinte que si le travail est bien fait, certaines compétences sont valorisées et les objectifs fixés sont atteints. « To performe signifie accomplir des tâches de manière régulière, méthodique et appliquée. Exécutez-le et guidez-le jusqu'à son achèvement de manière appropriée »<sup>59</sup>.

D'autre part, Gilbert et Charpentier se sont inspirés de la définition de Petit Robert et ont défini le concept de performance comme « le résultat quantifié dans le jeu, la performance est proche de la métaphore du sport, mais comme le meilleur résultat qu'une machine puisse obtenir », il renvoie à une machine La métaphore de ce genre de méthode de bon sens a été appliquée en management, mais approfondir le sens du concept n'est pas inutile. Aussi, y a-t-il une limite à ne parler de performance qu'au singulier ? (Gilbert, Charpentier, 2004)

De la même manière, Gilbert et Charpentier utilisent le pluriel de performance organisationnelle (« performance d'entreprise ») pour indiquer que la « performance

---

<sup>57</sup> Pelled, L.H., Eienhardt, K. M. (1999), Exploring the black box : an analysis of work groupe diversity, conflict, and performance, Administrative science Quarterly, p 44-47.

<sup>58</sup> Major Jean Paul, Op. Cit, P 50.

<sup>59</sup> Barney, J.B. (1995), « Looking Inside the Competitive Advantage », Academy of Management Executive, 9,4, P49.

d'entreprise » n'est pas anecdotique, car tout comme Galambaud (2003), il n'y a que de la performance. (Gilbert, Charpentier, 2004)

## 2.2. Les approches de la performance

### 2.2.1. L'approche financière ou unidimensionnelle de la performance

L'échelle de la performance est la dimension fondamentale de toute entreprise qui dépend de l'efficacité. Cependant, ce concept est loin d'être financière. On peut dire qu'il existe autant de modes de performance que d'acteurs : performance économique, technique, humaine, environnementale, civique, éthique... Chacun construit la performance en matière des finalités qu'il sollicite à l'entreprise. Dans notre cas, on a choisi de dédier cette étude à ses concepts financiers. La comptabilité comme système d'estimation nous apporte différents indices dont le plus fréquents et le plus connu, de par sa situation de base, est le résultat comptable net. Compte tenu des limites de gestion, cet équilibre ultime fait l'objet d'une grande préoccupation dans les assemblées d'actionnaires et les publications financières.

Son impact est si grand que de nombreuses décisions importantes dépendent du nombre de constats ou d'attentes : embauches ou licenciements, investissements ou abandons d'activités, restructurations, acquisitions, fusions, etc.

Cette étude puise dans les méthodes et les axiomes du courant conventionnaliste pour tenter de faire une nouvelle interprétation des résultats comptables ; alors, l'indicateur se révèle non plus comme un bilan fiable et objectif, mais comme une sorte de résidu, dont la décision est déterminée par le mécanisme social Shaping, et ces mécanismes sociaux échappent à l'interprétation contractualisée dominante. Par conséquent, l'analyse de la pratique nous invite à découvrir des moyens cognitifs pour guider les praticiens dans la résolution de problèmes liés aux représentants comptables. S'ils la soustraient à l'incertitude de la modélisation, alors l'accord ne peut prétendre que la solution proposée est neutre. En raison de diverses tensions, influences culturelles, idéologiques et politiques, ils positionnent inévitablement les utilisateurs dans un état d'esprit très orienté. Ainsi, le résultat net ne ressemble pas à la performance dégagée par les activités de marché de l'entreprise, mais à l'évolution de la richesse de son propriétaire (le destinataire implicite du modèle). Uniquement motivé par l'intérêt scientifique, ce travail tente d'afficher que tout appareil d'estimation est indivisible de son milieu social. Dans ce cas, le caractère privé est une sorte de méta-contrat, qui contrôle la relation entre l'existence et l'objet et affecte inévitablement la manière d'évaluer la performance. En accordant aux titulaires de droits de propriété une légitimité souveraine (cet article ne leur fait aucune objection), nous acceptons leur revendication résiduelle comme la mesure ultime du profit de l'entreprise, et donc comme l'indicateur privilégié de son efficacité. Cependant, cette identification semble s'être dissipée dans l'esprit des organisateurs et s'est progressivement transformée en un fait dont ils ne voulaient pas du tout discuter. De plus, avant que le problème lui-même ne disparaisse, c'est bien une caractéristique de la Convention de guider les individus pour résoudre le problème, afin qu'il n'y ait pas de problèmes et que la voie à suivre devienne évidente.

### 2.2.2. L'approche sociale de la performance

Les gens se rendent de plus en plus compte que si une entreprise ne fonctionne pas bien en termes d'humanisation et de socialisation, elle sera financièrement infructueuse à long terme. Les enjeux liés aux capacités, à l'initiative, à l'autonomie, à la reconnaissance des employés, à l'atteinte des buts, voire aux projets, et à la culture de l'organisation sont autant de facteurs décisifs. En utilisant la fameuse formule d'Einstein,  $E = MC^2$ , alors président-directeur général de Kano Group, a suggéré que l'efficacité humaine (EH) doit être considérée comme le résultat de toujours rassembler les employés : positifs, capables, à travers un langage et des valeurs partagées (en anthropologie à travers le concept culturel) Humain l'efficacité, EH, peut être libérée par un groupe humain, elle peut donc être exprimée comme :  $EH = MCCM$ : motivation à désir de se comporter et de gagner, acceptation proactif de chaque capacité professionnelle, savoir et savoir-faire, culture, reconnaissance mutuelle, valeurs partagées.

Dès 1985, plusieurs recherches ont été mis afin d'améliorer la compréhension de la notion d'efficacité ou de performance masculine. Ces différents métiers montrent que la capacité, l'acquisition de compétences, le développement et le management sont désormais les facteurs déterminants de l'efficacité humaine, quelle que soit sa forme. S. Michel et M. Ledru réfléchissent aux réalisations de performance dans l'organisation et pensent que si les compétences sont toujours la source de la performance, alors elles ne suffisent pas à déterminer le niveau à elles seules. Pour la même capacité, les performances être apte varier. En effet, si la capacité est une technique, la performance suppose la présence quotidienne d'une volonté ou d'une motivation à agir. Effectivement dans les actions qui lui sont proposées par l'entreprise) détermine le choix de la stratégie d'action de l'acteur, Selon la stratégie de données de l'environnement de travail, ces stratégies rendent l'action plus ou moins possible (power-to-do). Cet environnement lui-même peut être caractérisé par des données organisationnelles (rôles spécifiés, interdits, méthodes, etc.) et des données culturelles (principaux représentants). Bref, afin de satisfaire financièrement les actionnaires (actionnaires) sous forme de dividendes et de plus-values boursières, libre-penseur et déterminer spontanément les objectifs des objectifs de l'entreprise, il faut donc ajouter les autres acteurs satisfaisants (parties prenantes) à exploiter par l'entreprise. C'est la suggestion du professeur Peter Doyle de l'Université de Warwick au Royaume-Uni, c'est-à-dire imaginer un groupe d'acteurs et visualiser leurs attentes et objectifs pour chacun. Pour P. Doyle, l'entreprise n'a pas d'objectif unique, c'est donc un moyen évident et suffisant d'évaluer la performance. L'entreprise est un système polyvalent, ces objectifs sont partiellement incompatibles les uns avec les autres, et chaque objectif est biaisé ou injustement préjudiciable à un groupe de participants plutôt qu'à d'autres participants. Heureusement, En activité, chaque personnage se suffise d'un genre de « plaisir » de ses particuliers souhaits, et cible constamment à attraper le plus grand avantage, ce qui permet de rechercher l'équilibre. De graves déséquilibres entre les acteurs peuvent également provoquer des dysfonctionnements et mettre en danger la pérennité de l'organisation.

La difficulté des responsables d'organisation en demande de l'efficacité générale, même pas la maximisation du gain à une période langue, cependant de procurer et de préjudicier le bon balancement entre les poussières personnages et leurs buts.

Cette opinion encaissée ceci de quelque effectif de responsables d'organisation qui apprécient que la tâche du bâtisseur ne se baisserait jamais à ceci d'accapareur.

### 2.2.3. L'approche stratégique et concurrentielle de la performance

À partir d'un certain nombre de constats d'échec du modèle de Taylor : les entreprises théoriquement bien organisées obtiennent de mauvais résultats car elles ne peuvent pas prévoir, par exemple, transformer leurs marchés.

La méthode de la performance par stratégie a commencé à se répandre dans les années 1960 et est restée dominante jusque dans les années 1980.

Contrairement à la vision de la performance à court terme guidée par l'appréciation par le marché de l'utilité de l'organisation, quelques organisations mettent sur l'efficacité à une période longue pour garantir sa continuité. « Les entreprises qui ont atteint le leadership mondial au cours des deux dernières décennies ont toutes commencé avec des ambitions disproportionnées par rapport à leurs ressources et capacités. Cependant, ils ont gagné à tous les niveaux des organisations par obsession, et ils cultivent cette obsession depuis dix ou vingt ans pour atteindre le leadership mondial. Nous appelons cette obsession l'intention stratégique. »

La performance est donc la logique de développement à long terme entretenue par la forte motivation de tous les membres de l'organisation à se tenir « à distance » des concurrents. Ainsi, l'efficacité à une période longue est conjointe à la puissance d'ajouter les attributions obtenues pour se préserver de la non-réussite d'une meilleure notion, à l'identification d'une règle d'acharnement ciblent l'avenir, et étroite à la puissance découverte de l'entreprise à créer une source de valeur pour le profit.

Pour Michael Porter, la recherche de la performance ne dépend plus seulement du comportement de l'entreprise, mais aussi de sa capacité à s'adapter à des règles de concurrence départementales même appropriées.

Compte tenu du mode concurrentiel des règles, la nature du système concurrentiel détermine la manière d'obtenir la performance.

C'est précisément en détectant avec suffisamment de précision les caractéristiques changeantes du système concurrentiel de chaque activité, ou en prédisant les bases d'une nouvelle différenciation, que les organisations a la chance de capter des origines éventuelles de l'efficacité.

L'efficacité éventuellement l'augmentation d'une capacité persistée, ou l'augmentation de modèles d'attributions compétitives nouvelles en prédisant/construisant les règles du jeu qui prévaudront aux futures

Cette méthode met l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc aussi sur la qualité du stratège, avec une attention particulière à la compréhension de l'environnement. Cette méthode tend automatiquement à combiner performance globale et concurrentiel

#### **2.2.4. L'approche organisationnelle de la Performance**

Cette méthode a donné une impulsion aux travaux de l'école dite OST (Organisation des travaux scientifiques), qui a été introduite en Europe. L'efficacité a trait la méthode avec laquelle l'organisation suit pour obtenir ses buts et la méthode avec laquelle aboutissent à les arriver. Il met en avant les quatre facteurs d'efficacité organisationnelle : relation aux composants organisationnels (la logique d'intégration organisationnelle).

À cet égard, on peut baser à l'étude qui montre. Le circuit des connaissances, la docilité de l'organisation. D'après ce terme, l'efficacité d'une organisation est basée de l'utilité de son entreprise. Celle-ci est identifiée. Il conçoit le recrutement et tous les postes, il détermine à son tour les exigences professionnelles. D'après cette approche, l'efficacité va très naturellement à définir le rendement, (réduite) de la productivité apparente du travail (production/heures de travail).<sup>60</sup>

### **3. Mesurer la performance de la fonction RH**

#### **3.1. La performance de la fonction RH**

Une MRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats.

Pour aborder concrètement ce que l'on entend à travers la performance de la tâche RH, il est important d'éclairer plus justement les tâches des spécialistes des RH, et de détailler plusieurs modèles de leur efficacité. Pour éclaircir ces deux concepts, des démonstrations principales conclues de la lecture : premièrement est dérivée de la décomposition de la MRH, la deuxième est un type de pratiques de l'activité RH.

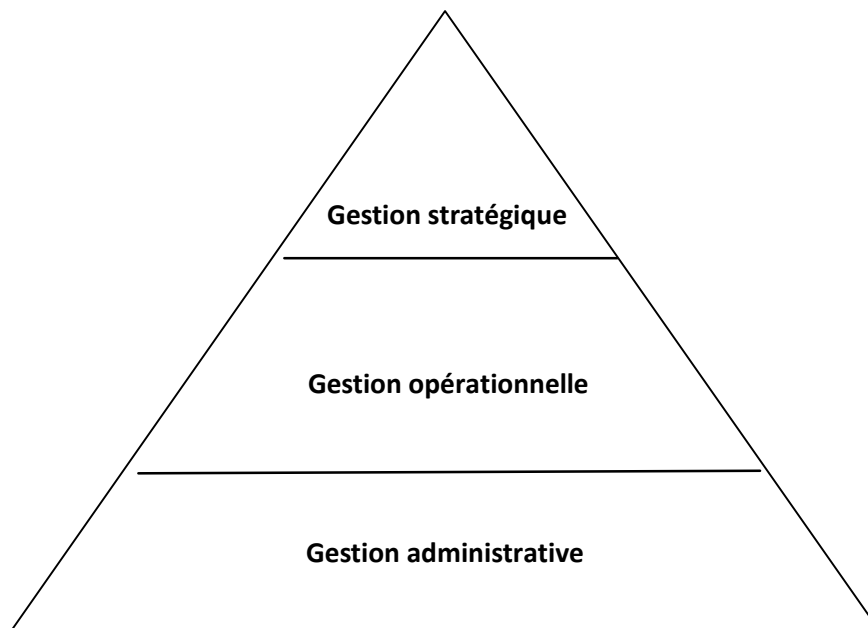
##### **3.1.1. La décomposition du MRH par Le Louarn et Wils**

Le Louarn et Wils (2001) divisent le MRH en trois parties : la gestion administrative, la gestion opérationnelle et la gestion stratégique. Cette partition est parfois représentée par une pyramide dont la base est la gestion administrative et le sommet la gestion stratégique (voir figure 7).

---

<sup>60</sup>Wagar, T. H, Rondeau, K-V. et Ross. (2000) ,Improving productivity and Workplace performance in small business : Do human resource practices really make a difference ? actes de congrès de l'ASAC ,Montréal , 1-10

Figure N°06 : les trois parties du MRH selon le Louarn et Wils



**Source :** le louarne et wils, (2001), « L'évaluation de la gestion des ressources humaines », Éditions Liaisons, Paris.

Chacune de ces parties incarne différentes politiques, processus et pratiques, avec les définitions suivantes (Le Louarn et Wils, 2001, p.41)

- Une politique est un énoncé général des intentions de l'entreprise (par exemple : la politique de l'entreprise est d'embaucher les meilleures personnes).

- un processus c'est "un ensemble de procédés interdépendantes conduisant à un résultat particulier (par exemple, le processus de recrutement commence par l'ouverture d'un poste et se termine par la réception des candidatures3)",

- une pratique est "une façon de faire des affaires (par exemple, interviewer des candidats en groupe)".

Pour l'évaluation de la performance de la fonction ressources humaines, il semble prudent de distinguer entre :

- **Exécution administrative des fonctions de ressources humaines** liées aux activités de gestion. Les exigences de gestion stipulées par Le Louarn & Wils sont : la tenue des dossiers du personnel et le respect des lois du travail statutaires, la gestion des conventions collectives et des salaires.

- **la performance opérationnelle de la fonction ressources humaines** est liée aux éléments de management opérationnelle suivante : gestion du personnel, gestion des compétences, gestion prévisionnelle, recrutement, formation, rémunération, évaluation, gestion de la santé et de la sécurité au travail, relations interpersonnelles et conflits collectifs.

- **la performance stratégique de la fonction ressources humaines** est liée aux activités entreprises par les deux auteurs, à savoir : analyser l'environnement des ressources humaines de l'entreprise, formuler des stratégies de gestion des ressources humaines, mettre en œuvre et évaluer ses résultats.

### 3.1.2. Le modèle d'Ulrich

Ulrich (1996) propose un modèle qui clarifie le concept de performance des ressources humaines. Le modèle décrit les fonctions des ressources humaines à travers quatre rôles : experts administratifs, défenseurs des employés, partenaires stratégiques et agents de changement. Ils peuvent être représentés par les quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (l'axe horizontal représente la direction "processus" ou "personne", et l'axe vertical représente la direction "processus" ou "personne". « Quotidienne/opérations/court terme » ou « futur/stratégique/long terme »).

La performance de la fonction ressources humaines dans chacun de ces quatre rôles possibles implique des estimations différentes, surtout dans le choix des paramètres.

Dans chaque rôle de la fonction ressources humaines il est impératif de s'efforcer d'engendrer de la valeur pour les travailleurs, les investisseurs et les clients de l'organisation.

-En tant qu'**expert en administration**, le service des ressources humaines est responsable du fonctionnement normal de la gestion du personnel (paie, contrats, etc.). Elle doit fournir des services de qualité à tous les clients internes à moindre coût. Par conséquent, son objectif est d'atteindre une productivité exemplaire et la satisfaction de la clientèle interne dans le processus de gestion des ressources humaines dont il est responsable.

- En tant que **défenseur des employés**, le service des ressources humaines s'efforce de maximiser leur engagement, leurs compétences, leurs motivations et leurs niveaux de contribution. Par conséquent, ses objectifs peuvent inclure les conditions de travail, la qualité du travail, la formation, la gestion des compétences et l'atmosphère sociale, etc.

- En tant qu'**agent de changement**, le service ressources humaines soutient la transformation de l'entreprise. Par exemple, ses objectifs seront associés à un positionnement à grande échelle dans la création de nouvelles organisations, une évolution culturelle, de nouvelles compétences, des opérations de communication interne, ou une formation des gestionnaires.

- En tant que **partenaire stratégique**, le service ressources humaines recherche une cohérence permanente entre les politiques de ressources humaines et la stratégie globale et commerciale de l'organisation. Chaque objectif commercial doit être transformé en un objectif de ressources humaines.

Les deux modèles décrits ci-dessus peuvent définir les tâches de service RH.

Afin d'évaluer la performance de la fonction ressources humaines dans chaque tâche identifiée, Boudreau et Ramstad (2006) spécifient trois modèles de performance de la tâche de la fonction ressources humaines : l'efficacité, l'efficacités et l'impact.

- **L'efficacité de la mission d'une fonction RH** : met en relation les ressources spécialisées (compétences humains, financiers et en temps) pour mettre en œuvre des

pratiques ou des projets spécifiques en matière de ressources humaines. La performance comprend l'utilisation plus raisonnable et économique des ressources pour exécuter les processus dans le temps, ou plus généralement, la mission de service des ressources humaines

- **L'efficacité des tâches en ressources humaines** est liée aux pratiques de ressources humaines mises en œuvre et aux résultats atteints pour la population cible. La performance concerne la mesure dans laquelle les résultats des ressources humaines sont maximisés.

- **L'impact des tâches de ressources humaines** relie les résultats obtenus pour la population cible à la stratégie et à l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. Ensuite, la performance passe par la création de valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers qui contribuent à la performance organisationnelle.

Prenons l'exemple de la mise en œuvre d'un plan de rémunération. Elle sera jugée plus efficace si son coût est moindre, si elle est subventionnée, si elle minimise les interruptions du travail des employés ou si la participation aux sessions est maximisée. Elle sera jugée plus efficace si elle permet aux différents bénéficiaires d'acquiescer les avantages attendus et les motive à donner le meilleur d'eux-mêmes en fonction des objectifs fixés. Enfin, son impact dépendra de l'augmentation de la valeur ajoutée générée par ce régime de compensation, mais aussi de sa pertinence par rapport à la stratégie<sup>61</sup>.

### 3.2. Mesurer la performance de la fonction RH

Les outils tels que les tableaux de bord sociaux, qu'ils soient spécifiques ou standardisés, comme les rapports sociaux, ne contiennent au mieux que des indices d'efficacité ou d'efficacités des pratiques de ressources humaines, sans expliquer l'impact de ces pratiques sur la performance des firmes. Ils sont souvent critiqués pour leur manque de perspective et de pertinence par rapport à ceux générés par d'autres fonctions commerciales, telles que les états financiers.

Un nouveau modèle de scorecard, a fait son apparition depuis une quinzaine d'années avec les recherches de Norton & Kaplan, permet d'essayer de mesurer l'impact de la fonction RH sur la performance organisationnelle en rendant les scorecards plus intelligents.

Les recherches de Norton & Kaplan sont apparues au début des années 90, s'appuyant sur la théorie des parties prenantes et faisant des recommandations sur l'évaluation et la gestion de la performance des organisations avec des "Balanced Scorecards" (BSC) ; ils permettent d'évaluer et de gérer la performance des fonctions ressources humaines sous la forme d'un « tableau de bord ressources humaines ». Ces deux méthodes expliquent et se manifestent comme une tentative de mesurer le lien entre la performance de la fonction des ressources humaines et le succès de l'entreprise.

#### 3.2.1. Le "balanced scorecard", un tableau de bord prospectif

La notion de Kaplan & Norton (1996) explique que la gestion stratégique d'une organisation ne peut être réduite à la seule gestion financière. En effet, les résultats financiers

---

<sup>61</sup> Seyed Mahmoud Aghrazadeh .(2004) .Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance .International journal of productivity and performance management Bradford 53/6 , p 524-531 .

ne reflètent pas tous les éléments qui caractérisent le succès d'une organisation à court terme, mais surtout à long terme. Par conséquent, ces auteurs ont transformé le modèle des parties prenantes en un outil de gestion et d'évaluation fondé sur le principe d'équilibre dans la gestion des performances (Naro, 2006) :

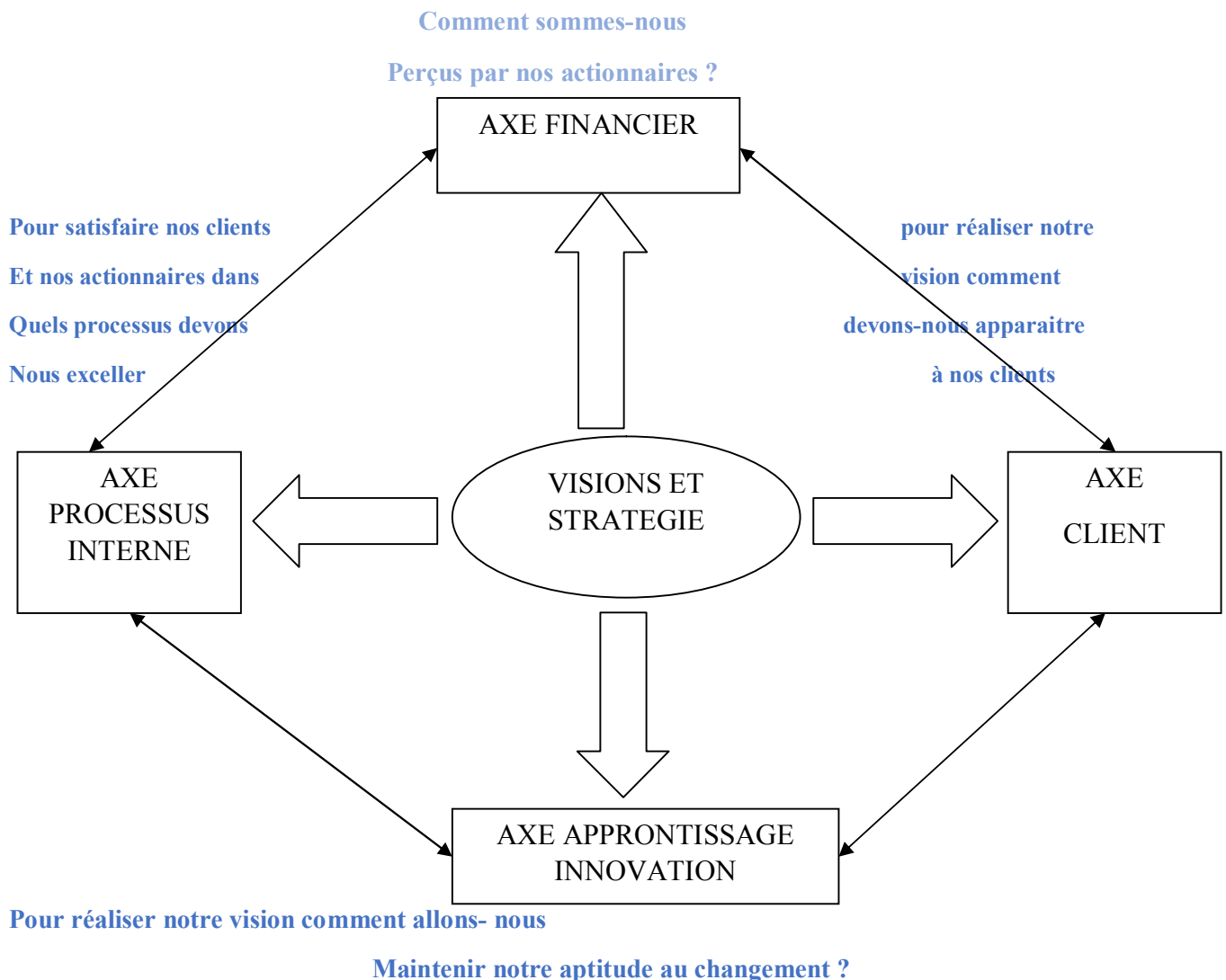
-équilibre en tenant compte des attentes des parties prenantes de l'entreprise actionnaires, employés et client

- équilibre des fonctions envisagées ; toutes les fonctions de la firme, y compris les fonctions ressources humaines.

- équilibrer les types d'indicateurs considérés : financiers et non financiers, évaluer le passé (indices de performance) ou prédisant la situation future (indicateurs prospectifs, indicateurs de performance), à long et à court terme, tangibles et intangibles, qualitatifs et quantitatifs.

Ce principe d'équilibre est décrit par un modèle qui contient quatre axes qui sont interrogés simultanément selon la vision et la stratégie de l'entreprise : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe apprentissage et innovation. Les ressources humaines notamment apparaissent dans le modèle à travers les axes « processus internes » et « apprentissage et innovation ». Selon Naro (2006), « Les ressources humaines, par leur attitude (motivation, implication, satisfaction au travail, etc), leurs connaissances et leurs compétences, sont désormais considérées comme un vecteur important d'apprentissage et d'innovation dans l'entreprise.

Figure N°07 : les quatre axes du tableau de bord prospectif de Norton et Ka

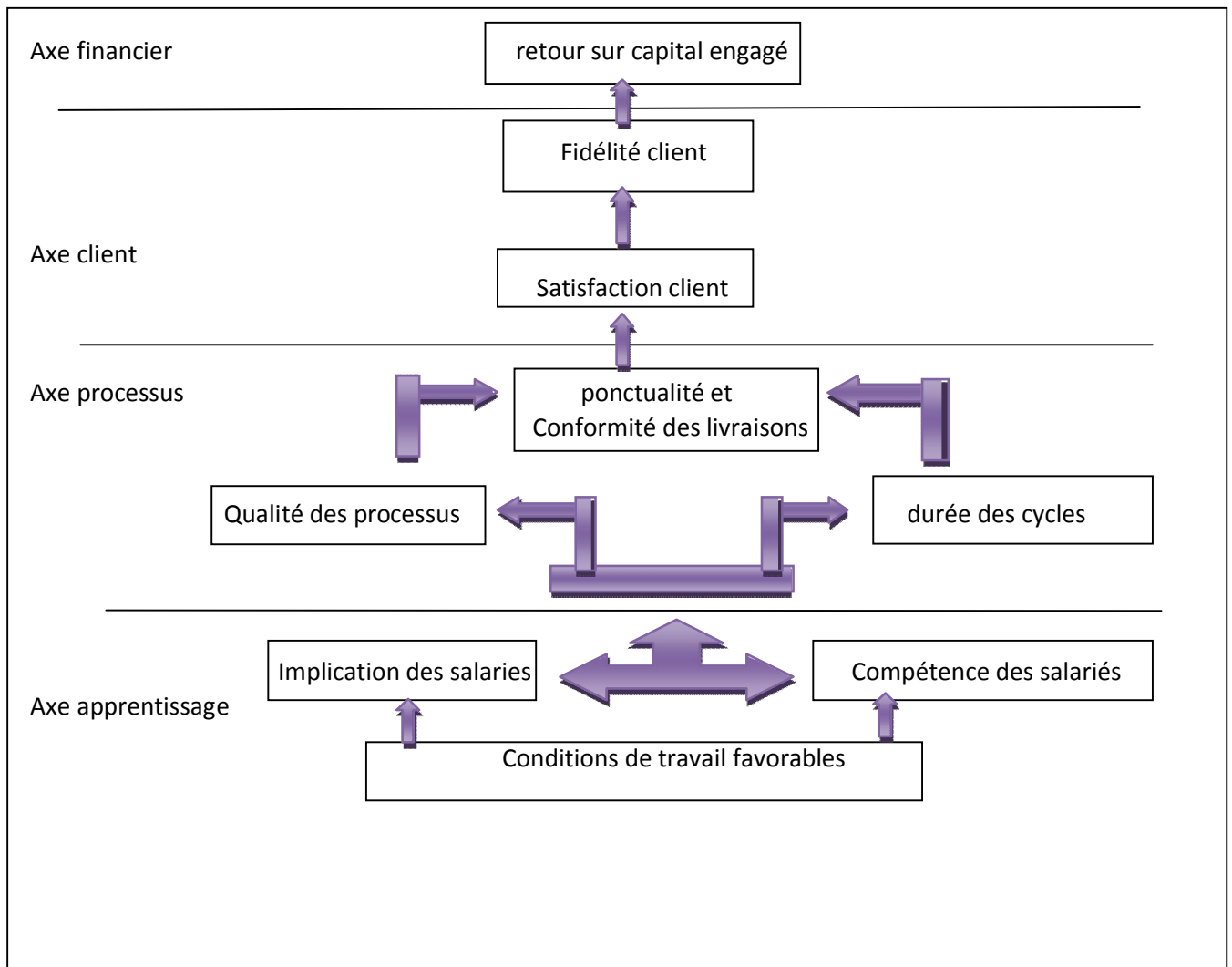


Source :Naro, 2006, La dimension « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale »

C'est pourquoi les indicateurs sociaux jouent un rôle important dans l'axe apprentissage-innovation, au même titre que les indicateurs sur les systèmes d'information, les modes d'organisation, etc. Ainsi, l'axe et les variables ressources humaines qui le constituent sont un des leviers de la performance globale. Ils contribuent au changement, à l'innovation et à la créativité, cependant aussi l'excellence des activités (axe processus internes) et donc la création d'utilité pour la clientèle et, aussi, pour les associés.

Afin d'établir un « Balanced Scorecard » et de sélectionner des indicateurs pertinents, la méthode de Norton et Kaplan consiste à établir un diagramme de causalité dans l'organisation en reliant les quatre niveaux de performance complémentaires correspondant aux quatre axes.

Figure N°08 : la carte stratégique de la méthodologie de Norton et Kaplan



**Source :** Naro 2006 « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale ».

Ce plan stratégique peut être le début d'un excellent modèle causal qui explique le lien entre les performances de l'activité RH et les efficacités de l'entreprise.

Il s'agit de transformer l'énoncé de stratégie des dirigeants de l'entreprise en un schéma de cause à effet et de la meilleure façon de la réaliser" (Naro, 2006).

Le "balanced scorecard" est donc également un véritable outil de communication entre la DRH et la direction : grâce à cet outil permet d'identifier et d'afficher des leviers de l'efficacité organisationnelle activables par les fonctions ressources humaines, et d'identifier les indicateurs correspondants. Il s'agit donc d'une opportunité, mais aussi d'un enjeu pour cette activité.

### 3.2.2. Le « Human Resource scorecard »

Plusieurs auteurs confirment que "l'activité RH possiblement estimer tel qu'un prestataire de services internes dans une entreprise. Il est chargé de recruter le personnel, de le former, de calculer et de traiter ses salaires. Elle possède sa clientèle intérieure : le directeur, les différentes missions et les employés de l'entreprise qui attaquent à ses activités, Pour exécuter sa tâche, il mobilise différents processus (recrutement, formation, paie, etc.), qui créent de la valeur et consomment des ressources. Enfin, la fonction des ressources humaines qui jouent un rôle de premier plan dans la gestion des compétences et de la motivation des employés, et encouragent l'apprentissage et l'innovation. Ce sont les considérations qui ont conduit certains auteurs à ajuster le modèle du "balanced scorecard" à la fonction RH selon le modèle du "HR de tableau de bord ". La vue principale se référer alors à ceci de l'activité RH.

Déjà dans les années 1990, et plus précisément en 1997, Ulrich a expliqué que dans les organisations qui ont suivies le modèle du « scorecard », le plus difficile, et parfois le moins rigoureux, est la mesure de ce qui concerne les employés en tant que parties prenantes. Les indicateurs d'évaluation qu'il remarque sont de trois modèles dans ces organisations

- Mesures liées à la productivité des employés, sous la forme d'un ratio ou coût par employé, revenu par employé. Ces mesures ne sont pas faciles à transférer en actions de management, par ce qu'il s'agit d'indices d'efficacité.

- Mesures des attitudes et du comportement des employés, de leurs sentiments, de leur comportement et de leur compréhension. Il s'agit alors de la satisfaction, de l'engagement, du roulement ou de la rétention, de l'absentéisme et des griefs, des capacités. Se pose ensuite la question de savoir s'il est créatif en termes d'indicateurs, qui peuvent prendre la forme de réponses à des enquêtes de satisfaction, ou d'indicateurs d'évaluation

- Mesures liées aux processus qui affectent les entreprises et les RH. Il peut s'agir de leadership, d'innovation, d'apprentissage, de culture. Les indicateurs peuvent prendre la forme de réponses à des questionnaires. Les indicateurs peuvent prendre la forme de réponses à des questionnaires.

A travers ces constats, l'auteur met l'accent sur de multiples indicateurs à considérer lors de l'évaluation de la GRH afin d'identifier et de mesurer les leviers de performance de l'organisation. Elle explique aussi la difficulté de comprendre les trois apports de la GRH. Afin d'isoler ce qui est attribuable à la seule fonction RH. C'est probablement la raison pour laquelle il recommande que des audits RH soient également réalisés pour évaluer la performance de l'activité RH, en aller en état de chaque spécialité du MRH pour expliquer ce que l'activité RH y appliquer et aussi valoriser par les parties prenantes de l'entreprise.

Il est juste, que : "Le tableau de bord équilibré n'est pas destiné à être appliqué aux fonctions des ressources humaines." Il convient également de souligner que Kaplan ne considère pas la composante humaine comme un facteur indépendant en dehors du capital immatériel de l'organisation. Ils considèrent que les personnes font partie de l'échelle formation et développement, sont le degré similaire que les processus d'information. Par conséquent, ils ont proposé une nouvelle méthode, le « tableau de bord équilibré contextualité ». Sa méthode de construction repose sur l'idée que la contribution de la fonction ressources humaines est liée aux tâches qui lui sont confiées. Selon eux, ces tâches

dépendent de plusieurs facteurs : taille de l'entreprise, secteur d'activité, marché, situation économique, organisation et stratégie globale de la société

### 3.2 Indicateurs de performance de la fonction RH

Dans un premier temps, les turnovers dépenses par salarié ont été doublés, toujours par le concept de coût comme concept principale de l'évaluation. Inspirés par les principes comptables, d'autres ont essayé ce qu'on appelle la "comptabilité des ressources humaines" pour évaluer à nouveau les différents coûts des ressources humaines. Il s'agit du premier outil permettant de mesurer la richesse humaine. Cette législation a fortement encouragé l'exploration d'indicateurs sociaux.

Le suivi du management social s'est extrêmement amélioré dans les organisations tel qu'une méthode de suivi. Actuellement, l'approfondissement des richesses humaines comme base de fondement d'utilité et d'attribution compétitive a conduit à l'inclusion croissante d'indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. Naro (2006)

Ainsi, le changement de vision de la gestion des ressources humaines et l'orientation des indicateurs sur la coopération des richesses humaines comme une utilité et non plus en tant que coût est très récent.

Il y a un manuel de plusieurs indices ; il met en ordre les indices d'évaluation du MRH selon les spécialités qui suit :

- **des indicateurs économiques et financiers** tels que les ratios de productivité et les ratios de dépenses en RH
- **des indicateurs structurels** tels que le ratio de gestion
- **les indicateurs de gestion du recrutement**, tels que le délai d'embauche, la qualité de l'embauche et le coût moyen de l'embauche
- **des indicateurs de gestion de la formation** tels que le ratio de salariés formés et le taux de couverture des compétences stratégiques
- **les indicateurs de gestion des salaires**, tels que le ratio de rémunération moyen et médian et le ratio de promotion,
- **les indicateurs de rotation** tels que le taux de démission et l'ancienneté,
- **les indicateurs d'absentéisme**, tels que le taux d'absence et la durée des absences,
- **des indicateurs de conflit** tels que le taux de frappe,
- **les indicateurs de la satisfaction** des employés, tels que l'environnement de travail ou le coefficient de gestion.

Plusieurs observations peuvent être faites sur ces indicateurs, qui sont les suivants :

D'une part, nombre d'entre eux n'autorisent pas de sélectionner comment l'activité RH affecte ou pas à son cas, la majorité, des indices autorisent de mesurer exactement l'efficacité de l'activité RH.

D'autre part, lors ils fournissent des informations sur cette performance, ils ne font référence qu'à la productivité ou, au mieux, à la performance de l'activité RH, néanmoins pas à son effet sur l'efficacité de l'entreprise.

Le défi consiste maintenant à essayer de compléter la contribution des indices en autorisant la mesure de l'effet de l'activité RH sur l'efficacité de l'organisation. Plusieurs auteurs soulignent. Ce moderne exemple s'explique aussi par un autre lexique. Le concept « suivi » dans la gestion des ressources humaines a été remplacé par le terme « évaluation ». Le terme de mesure est plus vaste, plus autoritaire que ceci de suivi.

S'appuyant sur les travaux de Norton et Kaplan, Pierre VOYER (2006) a également compilé plusieurs centaines de pages d'exemples de tableaux de bord et d'indicateurs issus de diverses expériences et interventions depuis 1992. A partir de ce volumineux travail, ce dernier s'est focalisé sur plusieurs d'indices communs qui apparaîtront les plus adéquats et les plus admissibles d'être appliqués à un grand nombre d'organisations, car il n'y a pas d'indices mondiaux. A travers ces derniers les tableaux de bord des ressources humaines, qui est composé d'un certain nombre d'indicateurs.

Pierre VOYER a souligné que ces indices ne sont pas terminés, par contre une table collective transportée d'un cas réel qui autorisera aux ménagères d'investir la puissance principale pour appliquer ces indices à leur place<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup>Ulrich, D. (1991), « Using Human Resource for Competitive Advantage » in I. Killman, Killmann et Associates (éd), Making Organization Competitive, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p. 129-132.

### ***Section 03 : Liaison performance- MRH***

La relation entre les pratiques du management des ressources humaines (MRH) et la performance organisationnelle est le principal défi auquel sont confrontés les théoriciens et les praticiens du domaine du MRH, et c'est également un facteur clé pour comprendre l'impact des pratiques du MRH sur la performance. Bien entendu, à travers la notion d'influence, Ulrich évoque le lien entre la performance de la fonction ressources humaines et la performance de l'organisation. Cependant, il convient de noter ici qu'elle n'introduit pas vraiment de révolution, mais s'inscrit davantage dans le consensus qui entoure cette relation. Ce dernier s'est d'abord concentré sur les méthodes de performance organisationnelle et a identifié les ressources humaines comme l'un des facteurs de succès.

Quant à la littérature en management des ressources humaines, il existe différents cadres conceptuels qui expliquent le lien entre pratique et performance organisationnelle (Becker et Gerhardt, 1996 ; Delery et Dotty, 1996). Les recherches actuelles appartenant au MSRH peuvent être divisées en trois méthodes principales : méthode d'universalisme, méthode de contingence et méthode de configuration. À cette fin, nous dévoilerons d'abord les méthodes théoriques liées à la nature du lien entre la pratique et la performance du MRH. Ensuite, nous présenterons la recherche empirique qui fait l'objet de cette recherche.

#### **1. Approche universaliste**

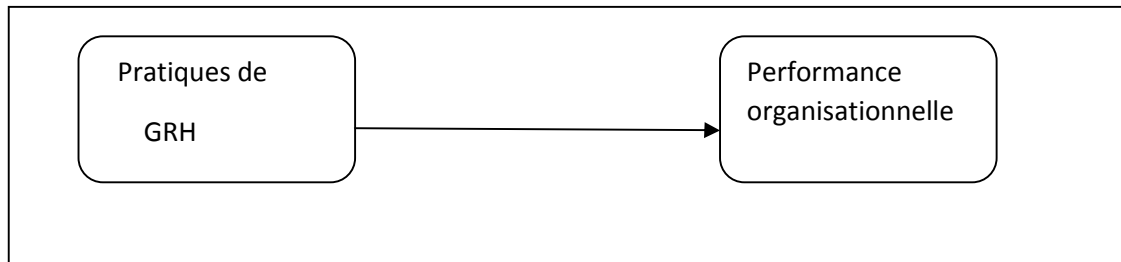
Selon le point de vue de l'école, le fondement du succès d'une entreprise réside dans le fait que toutes les entreprises ont les meilleures pratiques, et ces meilleures pratiques seront efficaces et amélioreront les performances organisationnelles quel que soit l'environnement des affaires. Ces bonnes pratiques sont diverses car elles peuvent provenir, entre autres, de la rémunération incitative, de la formation et du perfectionnement de la main-d'œuvre et même de la sélection, dans le but qu'elles soient généralement efficaces pour les entreprises qui les mettent en œuvre. Selon Delery, les tenants de l'approche universaliste doivent suivre deux étapes précises : déterminer ce qu'est un plan stratégique de gestion des ressources humaines, puis déterminer l'impact de chaque approche sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

Comme mentionné précédemment, cette relation causale est le résultat de la conversion entre certains principes économiques et des principes humains. En effet, ces dernières années, les ressources humaines se sont avérées être un facteur clé pour une entreprise, mais aussi une source d'amélioration de la performance. Selon Barney, la théorie des ressources est également le point de départ de la méthode Universalisme. Selon cette théorie, les ressources peuvent être matérielles, organisationnelles et humaines, et représentent l'avantage concurrentiel de l'entreprise dans une gamme difficilement imitable, irremplaçable et rare. Il est possible d'améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise.

Enfin, il est également possible de fonder l'approche universaliste sur deux autres théories économiques : la théorie des coûts de transaction de Coase et la théorie de l'agence. Ces deux théories sont issues de l'économie, et elles permettent de soutenir l'approche universaliste. Selon Coase, l'entreprise a deux options : le faire en interne ou entrer sur le marché. Ce principe s'applique à la gestion des ressources humaines et explique l'approche

universaliste, car choisir le bon PGRH réduira donc les coûts de transaction. En fait, Eisenhart a une fois de plus confirmé la théorie de l'agence, selon laquelle l'agence et le principal ont des objectifs différents et des points de vue différents sur le risque. Par conséquent, choisir judicieusement le HRMP permettra à l'entreprise de réduire les risques causés par l'asymétrie de l'information, car elle voudra fédérer et guider la réalisation des mêmes objectifs.

**Figure N°09** : Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche universaliste



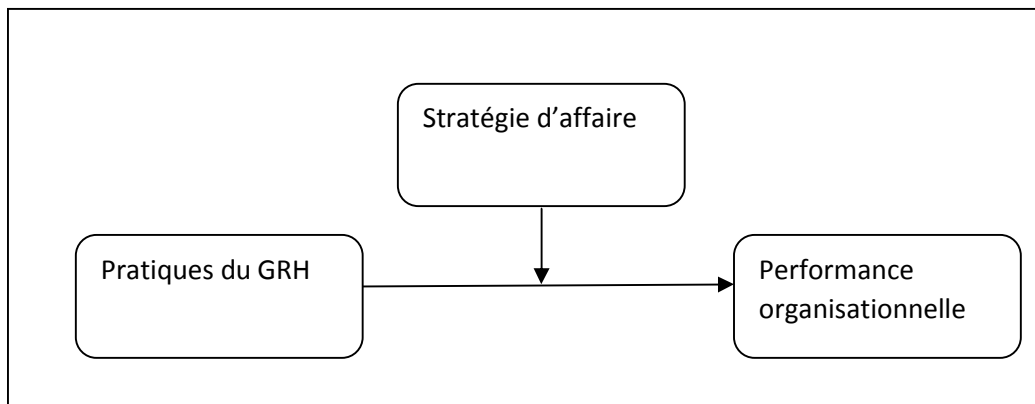
**Source** : Adapté de Mc Mahan, G.C, Virick, M .et Wright, P.M. (1999)

## 2. Approche de contingence

Contrairement à l'approche universaliste, les chercheurs qui soutiennent cette approche ne cautionnent pas l'idée de bonnes pratiques et la qualifient même d'autopsie. Selon ces études, de nombreuses entreprises ne permettent pas de telles généralisations car chaque entreprise a des besoins, des objectifs et des caractéristiques très différents, ce qui en fait des entités indépendantes, et ne peuvent pas toutes utiliser la même approche. Selon les partisans de l'approche de contingence, il existe des variables telles que la stratégie commerciale ou les objectifs qui affectent cette relation. Faire dépendre la causalité de leur influence, de sorte que la généralisation de la pratique de GRH est difficilement autorisée lorsque ces variables sont considérées. La GRH ne sera utile que si elle est cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

Bien que certains chercheurs aient adopté cette méthode, peu semblent être en mesure de fournir des résultats concluants. En effet, Delery et Doty ont pu prouver que même si les résultats ne sont pas convaincants, il existe un lien entre le SIRH et la performance organisationnelle dans des conditions cohérentes. De plus, Rajagopalan a également établi un modèle de rémunération des dirigeants, une stratégie commerciale et une performance financière de l'entreprise. La corrélation positive entre. Selon lui, le type prospecteur de l'entreprise a obtenu de meilleurs résultats grâce à l'utilisation d'actions, tandis que le type défensif a obtenu de meilleurs résultats grâce à l'utilisation de programmes de récompense en espèces.

**Figure N°10** : Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche de contingence



Source : Adapté de Mc Mahan, G.C, Virick, M .et Wright, P.M. (1999)

### 3. Approche configurationnelle

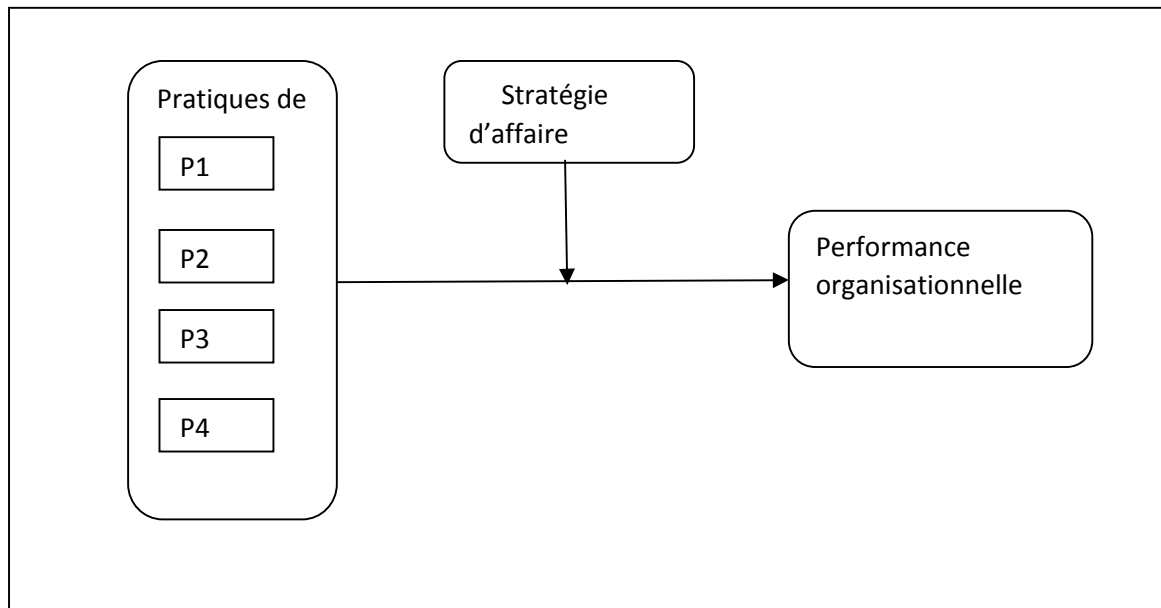
Pour les chercheurs soutenant cette approche, la GRH peut être mise en œuvre avec succès si et seulement si la GRH parvient à former un groupe de pratique cohérent avec les principales caractéristiques de l'organisation, c'est-à-dire s'il parvient à lier les pratiques de GRH internes et la cohérence externe de la principale caractéristique de l'entreprise, telles que sa stratégie commerciale. Comme Delery et Doty ont cité Ichniowski, Shaw et Prensushi, la combinaison de la GRH a un plus grand impact sur la productivité que chaque pratique, qui est le principe de synergie entre les GRH.

Selon Baron et Kreps, il en existe plusieurs, mais deux raisons plus spécifiques peuvent expliquer pourquoi il est avantageux de combiner les pratiques de GRH. Tout d'abord, il permet aux entreprises de construire le leur. En fait, s'il établissait un nouveau système de gestion. Formation pour former les RH Par conséquent, ceux-ci seront très précieux, il faut éviter un taux de rotation élevé pour les retenir, donc il arrivera sa démarche de rendre tout possible. En psychologie, la réflexion a l'avantage de guider, donc si une entreprise ne donne qu'une idée lors de la mise en œuvre de sa pratique, elle renforcera son pouvoir d'information, définissant ainsi clairement ses attentes pour l'ensemble des salariés.

En fait, la recherche empirique actuelle accorde plus d'attention à une dimension de GRH, mais peu de gens recherchent une causalité cohérente entre le PGRH et la diversité culturelle et la performance organisationnelle de l'entreprise. L'une des rares études sur cette triple relation est l'étude de Newman et Nollen, qui s'intéresse principalement à l'influence de la prise en compte par l'entreprise de la culture nationale sur l'efficacité de cette dernière. Bien que similaire, elle ne change pas, ce qui fait l'objet de cette recherche. Par conséquent, cette rareté crée de la valeur pour le mouvement actuel des chercheurs et cette recherche<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> Whitfield Keith W.& Poole ,M.(1997).Organizing employment for high performance ,theory, evidence and policy, Organization studies ,no.5 ,P 745-750.

Figure N°11 : Lien entre la GRH et la performance organisationnelle selon l'approche configurationnelle



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

### Conclusion

La mesure de la performance ne peut être réduite à sa simple dimension financière. Pour assurer un management efficace, il est important de mesurer toutes les autres formes de performance qui contribuent de manière significative à la compétitivité globale. La valeur est créée tant pour l'actionnaire que pour la partie prenante.

Nous retiendrons donc la définition de H. Tezenas du Montcel (1994), il est aujourd'hui urgent « de s'interroger sur l'utilisation du capital immatériel des entreprises ; comment il est identifié, comment il est organisé, comment il est exploité ». Le problème du management des actifs immatériels dans l'entreprise agroalimentaire est un défi majeur. Les travaux dans ce domaine sont encore modestes. Pourtant, il est essentiel pour le développement des entreprises de ce secteur. Les ressources humaines, véritable capital immatériel dans lequel l'entreprise investit et assure le succès de cet investissement par l'évaluation de sa performance, du recrutement à la phase de séparation, et une performance positive du capital humain implique un bon management des ressources humaines et de ses pratiques.

En termes théoriques, nous pouvons dire que les pratiques mobilisatrices sont une source d'amélioration des performances car elles constituent un ensemble de pratiques visant l'engagement et l'implication des employés, qui sont une ressource interne capable d'offrir un avantage concurrentiel (théorie des ressources).

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

De ce fait, dans la présente étude, nous cherchons à vérifier l'impact de certaines pratiques du MRH sur la performance des entreprises agroalimentaires, en utilisant la **méthode qualitative (questionnaire)** à travers des hypothèses de travail qui met en jeu deux types de variables. Les pratiques du MRH (variables indépendantes), les indicateurs de performances (variables dépendante) tentent de vérifier :

❖ **H1** : il y a une relation positive significative entre le management des ressources humaines et la performance.

❖ **H2** : les bonnes pratiques du management des ressources humaines influencent positivement la performance des entreprises du secteur agroalimentaire.

- **02/1** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance sociale
- **02/2** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance économique
- **02/3** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance financière
- **2/4** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle

La vérification de nos hypothèses de recherches sera faite auprès de 50 entreprises agroalimentaires.

La mesure des variables de la relation MRH-performance a été faite selon 2 indices :

**Indice des pratiques MRH.** Le but des pratiques du MRH est non pas de contrôler mais de créer un fort engagement et de stimuler l'implication des employés. Suivant cette définition et en se basant sur les travaux liés à ce domaine, nous avons sélectionné 11 variables pour mesurer les pratiques du MRH

Toutes les réponses aux variables sont codées sous forme de l'échelle de Likert.

**Indice Performance.** En se référant à notre de littérature sur la notion de performance, nous penchons pour la mesure multidimensionnelle. Ainsi En conformité avec notre modèle théorique : nous avons sélectionné 9 variables pour mesurer la performance.

Toutes les réponses aux variables sont codées sous forme de l'échelle de Likert.

***CHAPITRE III***  
***ÉTUDE D'UN ECHANTILLION***  
***D'ENTREPRISES***  
***AGROALIMENTAIRES DE LA***  
***WILAYA DE TLEMCEM ET LA***  
***WILAYA DE MASCARA***

***Introduction :***

Après avoir défini la problématique, synthétisé le modèle général de la recherche et exposé les hypothèses sous-jacentes dans la partie précédente, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique.

Pour cela, le présent chapitre expose la méthodologie de recherche adoptée. Cette dernière nécessite une attention particulière, vu qu'elle conditionne la qualité des résultats obtenus. Il s'agit, pour l'essentiel, d'énoncer la façon dont le projet de recherche est mis en œuvre, tout en précisant au préalable les choix effectués en matière de données empiriques et d'approches permettant de recueillir et d'analyser les données.

Pour répondre à la problématique de départ, nous avons effectué un stage d'un mois au niveau du département du management des ressources humaines, au sein la laiterie EL AMIR de la wilaya de Mascara et aussi une enquête auprès de 49 entreprises du secteur agroalimentaire de la wilaya de Tlemcen et la wilaya de Mascara.

Ce chapitre est constitué de trois sections. Dans un premier temps, nous présenterons l'organisme d'accueil

Suivra de la deuxième section où nous présenterons la démarche méthodologique.

Enfin, la dernière section présentera le traitement statistique nécessaire à la réalisation de l'étude.

## ***Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil***

### **1. Présentation de l'organisme d'accueil**

La laiterie publique EL AMIR, filiale de groupe Giplait, sise à la zone d'activité de Tizi à 8 km de Mascara, située à l'ouest de la ville.

Elle s'étend sur une superficie de 2,047 hectares dont 1,01 HA construits, équipements Industriels et utilitaires, moyens de distribution et de stockage sous froid.

L'unité a été bâti en 1984 et a débuté ces activités en 13 Mai 1986 par la production de lait pasteurisé et leben avec une capacité journalière de 50000 litres.

Cette unité est située à l'entrée de la ville de Mascara, elle est composée de :

- Un bloc administratif ; 428m<sup>2</sup>
- Un atelier de fabrication du lait ; 1175m<sup>2</sup>
- Un atelier de fabrication de crème dessert et yaourt ; 1060m<sup>2</sup>
- Deux laboratoires d'analyse pour le contrôle régulière de la qualité physico-chimique et microbiologique des matières premières et produits finis.
- Des locaux de stockage
- Deux locaux à 1200 tonnes ; 720m<sup>2</sup>
- Local à 400 tonnes ; 600m<sup>2</sup> Deux locaux a 100 tonnes ; 110m<sup>2</sup>
- Elle comporte aussi deux chambres froides pour le stockage du lait, de la crème dessert, du yaourt et du leben et deux chambre chaudes, l'une pour l'étuvage du yaourt et l'autre pour la fusion de la matière grasse (MGLA). Une chambre a été Conçue pour l'étuvage du Raib.

Il existe aussi des surfaces qui comprennent :

- Une station de sécurité, Une station des camions
- Un Bach d'eau.
- Surface pour le stockage de MGLA ; 1000m<sup>2</sup>. Sa capacité de stockage est de 800 Tonnes.

L'unité est équipée d'une installation automatique de nettoyage et de désinfection des tanks et

Tuyauterie après chaque fabrication. Par fois le fonctionnement se fait manuellement.

Son capital est de 601 210 000 DA.

Actuellement l'unité produit et commercialise sept différents produits :

- Le lait recombinaé pasteurisé,
- Les laits fermentés tel que Leben,
- RAIB,
- Le yaourt,
- Le beurre,

- Le lait de vache pasteurisé,
- La crème dessert par commande.

Actuellement la laiterie fonctionne avec un effectif de 187 travailleurs répartis comme suit :

**Tableau N°05** : Etat récapitulatif des effectifs

Ouvriers	99
Employés	34
Maitrise	08
Technicien	33
Cadre	13
Total	187

Source : Document interne de l'entreprise

## **2. Les objectifs de l'entreprise :**

L'objectif principal de laiterie EL AMIR, est d'assurer sa pérennité (vendre plus pour vivre longtemps), c'est-à-dire un maximum de produit et une rentabilité durable et continue pour garantir la survie de l'entreprise tout en étant flexible dans un environnement concurrentiel.

### **Autre objectif :**

#### **A- Qualitatifs :**

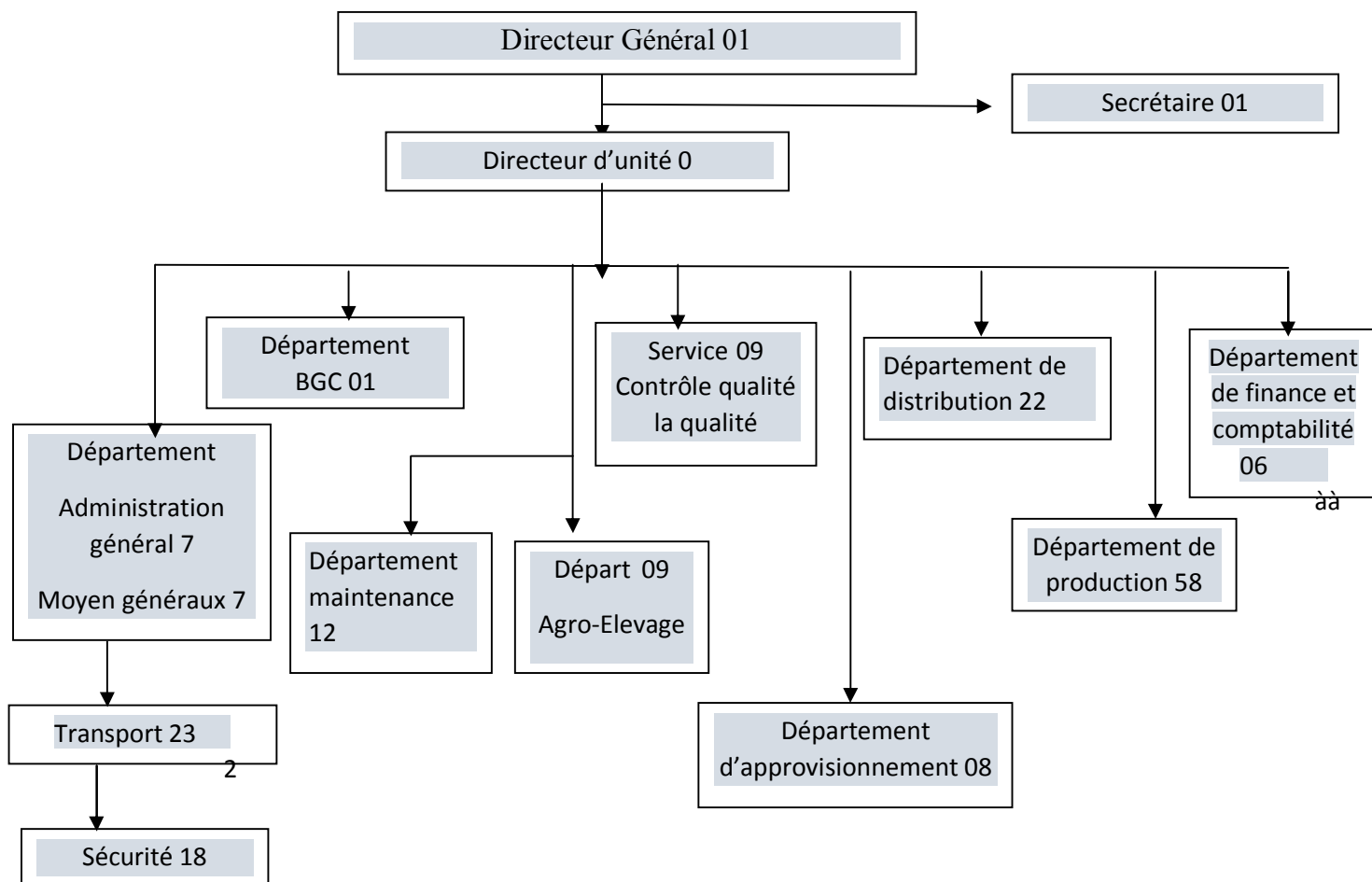
- Améliorer la présentation de l'entreprise ;
- Renforcer l'image de marque de l'entreprise ;
- Etablir un meilleur climat relationnel avec sa clientèle ;
- Accroître sa pénétration sur évité l'imperfection des vendeurs tout on les formant et en mettant à leur disposition les moyens nécessaires ;
- Être à l'écôte de dernière technologie afin de s'adapter aux fluctuations de l'environnement ;

#### **B- Quantitatifs :**

- Augmentation durable du chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- Rentabiliser toute des démarches de l'entreprise ;
- Augmenter sa part de marché ;
- Exploiter toutes les opportunités offertes par le marché acquérir de nouvelles cibles potentielles ;

#### 4. L'organigramme de la laiterie EL AMIR

Figure N°12 : Organigramme de l'entreprise laiterie EL AMIR



Source : document interne de l'entreprise

#### 5. La laiterie EL AMIR possède un logiciel pour gérer les ressources humaines, il comme suit :

##### LOGICIEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PAIE

BIG Paie \_GRH est un pro logiciel de gestion des ressources humaines édité Par BIG INFORMATIQUE

Il est l'aboutissement de 30 années de développement de pro logiciels de gestion, C'est aussi l'intégration intelligente des applications existantes de :

- Gestion des ressources humaines
- Gestion de la rémunération,
- Prestations sociales
- Gestion du temps
- Mise en œuvre interface de Pointage

BIG Paie\_ GRH tourne sous environnement Windows a été conçu dans une architecture Client/serveur, regroupe beaucoup de fonctionnalités paramétrables.

Ces applications s'exécutent quotidiennement chez des milliers d'utilisateurs à travers le territoire Algériens.

BIG Paie\_ GRH

### **1. Caractéristiques techniques**

**BIG Paie\_ GRH** est un ERP disposant des caractéristiques techniques suivantes :

- Multi dossiers
- Multi exercices
- Aucune limite liée à BIG Paie\_ GRH n'est posée en ce qui concerne le nombre d'exercices pouvant être gérés simultanément.
- Complètement paramétrable,
- Tourne sur environnement Windows 2003 Server,
- Tourne sur environnement réseaux,
- Tourne sur plateforme Base de données SQL Server,
- Incorpore une procédure de traçabilité qui garde la trace des différentes utilisations du Système.
- Ouvert à d'autres environnements (Possibilité d'exporter des données et d'autres formats de fichiers, Excel, XML, PDF, Word).
- Dispose d'outils (La maintenance du logiciel est assurée à travers des outils de

Sauvegardes, restaurations, gestion des dossiers d'exploitation, etc...).

### **1.2-Les applications de BIG Paie\_ GRH**

**BIG Paie\_ GRH** est composé des applications de gestion suivantes

#### **A. La gestion administrative couvre :**

- La gestion de l'organisation et des entités
- La fiche signalétique de l'employé
- La gestion de l'historique du mouvement de l'employé (les affectations, la rémunération, la formation, la promotion et ainsi que les sanctions)
- La gestion des dossiers de maladies des employés (interfacé avec le logiciel

De travail « Big Med » de BIG Informatique)

- La gestion des contrats de travail La gestion des allocations familiales
- La gestion des congés et absences
- La gestion des prêts
- La gestion des sanctions
- La gestion des expériences
- Les éditions & reporting

## **B. La Gestion de la formation :**

L'application permet :

- L'identification des besoins en formation.
- Les demandes de formation via le self-service du système
- La saisie complémentaire des besoins en formation
- De constituer une base de données sur les organismes de formation
- De gérer les sessions de formations : date début, date fine, durée
- D'affecter un budget par plan de formation, par exercice et par action de formation (En cours)
- L'élaboration du plan de formation.
- De suivre la réalisation des actions de formation
- Les éditions : la convocation à la formation, attestation de formation, bilan de la formation par participant, plan de formation .....

## **C. La Gestion des recrutements**

Prend en charge tout le processus de recrutement La génération des besoins en recrutement (postes vacants) en calculant l'écart quantitatif entre les postes pourvus pour un emploi donne et ceux réellement occupés.

- Prise en compte des départs en retraite pour la génération des postes vacants
- Possibilité de saisie complémentaire des besoins en recrutement : date de demande, service demandeur, poste, profil.
- Regroupement des postes vacants par famille d'emplois afin de faciliter l'opération de recrutement.
- Génération et validation du plan de recrutement.
- Enregistrement des CV en fonction du référentiel pour une recherche facile de profils pour les postes à pourvoir dans le vivier de candidatures, qu'ils soient internes ou externes.
- Recherches et sélection des candidatures sur le vivier de candidature
- Edition des candidats potentiels « internes et externes » ; Transférer les données de candidature vers la fiche du salarié : Une fois la décision finale d'embauche validée, le système assure automatiquement le transfert des données de base saisies dans ce module vers la base de données salarié.

## **D. La Gestion de carrière et compétences** permet de :

- Identifier les aspirations de carrière des employés en enregistrant leur expérience. Ainsi, le DRH pourra centraliser ces attentes en vue d'élaborer des plans de succession, identifier les candidatures internes aux postes vacants, etc.
- Mettre à jour et suivi des données du déroulement de carrière, et notamment : l'affectation actuelle de l'employé, les emplois occupés avant son intégration dans l'entreprise, les emplois

Occupés dans l'entreprise, les compétences validées au sein de l'entreprise, les compétences particulières détenues par l'employé, Son taux d'absentéisme, les sanctions lors des 3 derniers exercices, les performances atteintes, sa rémunération pour l'exercice en cours et ses souhaits de mobilité : même unité, autre unité, filiale, etc...

- Progression des compétences,
- Synthèse des appréciations envisageables sur les emplois.
- Mouvements envisageables sur les emplois

### **1.3.GESTION DE TRAITEMENT**

#### **Fonctionnalités**

- Paramétrage des rubriques de la jour;
- Paramétrage des barèmes IRG
- Paramétrage du calcul des heures
- Revalorisation des heures supplémentaires automatique des rappels au cours de l'année ;
- Paramétrage des Taux
- Mutuelles (régime normal)
- Calcul des rappels (simple, différent, rétroactif, etc...)
- Calcul rétroactif pour les rubriques celle du mois traite ;
- Gestion des bordereaux de sécurité
- Gestion des congés avec calcul de congé payé à partir de date début
- Calcul du solde de tous comptes
- Calcul du net pour brut
- Calcul du net moyen mensuel de personnes ou par catégorie
- Possibilité de mise à jour des calculs annuels et en particulier ceux des déclarations CNAS, Mutuelles
- Historique de toutes sortes d'Indemnité kilométrique

#### **A. La Saisie des variables de paie**

La saisie des variables de la paie du mois est concentrée dans le sous menu fichier qui comprend :

- La saisie des éléments de paie
- La saisie des rappels
- La saisie des congés
- La saisie des prêts effectués aux employés
- La saisie rapide pour une catégorie du personnel ou pour un ensemble désigné
- Calcul rétroactif,
- Génération automatique des écritures comptables de paie ;
- Clôtures mensuelles, trimestrielles et annuelles avec possibilité de retraitement de la dernière période clôturée ;

- Génération de fichier sur support magnétique toutes déclarations ; Statistique de la paie par salarié, par rubrique...

### **B. Le Calcul de la paie**

La paie du personnel est traitée mensuellement et soumise à des règles de gestion à savoir :

- La situation administrative de l'agent ;
- Les éléments fixes et permanents d'un agent ;
- Les primes variables ;
- Les rappels et régularisations automatiques
- Les avantages en nature ;
- La situation familiale de l'agent ;
- Le régime indemnitaire
- Le régime des caisses de prévoyance sociale ;
- Le système fiscal en vigueur ;
- La gestion des avances
- La gestion des prêts ;

### **C. Le Traitement**

Cette étape permet :

- Calcul global de la paie
- Calcul de la paie par salarié, par période, par catégorie ;
- Calcul rétroactif,
- Génération automatique des écritures comptables de paie ;
- Clôtures mensuelles, trimestrielles et annuelles avec possibilité de retraitement de la dernière période clôturée ;
- Génération de fichier sur support magnétique toutes déclarations
- Statistique de la paie par salarié, par rubrique,

### **1.4. Les Editions & Reporting**

- Etat de contrôle des variables ;
- Etat des gains, retenues et charges ;
- Etat de saisie et de contrôle des augmentations de salaire par service et par catégorie ;
- Décompte monétaire ;
- Journal comptable de la paie ;
- Bordereaux CNAS et assurance ;
- Etat de l'IRG de la période en-cours ;
- Déclaration annuelle des salaires ;
- Attestation de salaire ;
- Attestation de solde de tout compte ;
- Ventilation par compte CG et analyse repris directement par l'application ;
- Etat des cumuls des revenus annuels et les précomptes effectués sur leurs salaires ;
- Bordereau des virements ;

*CHAPITRE III : ÉTUDE D'UN ECHANTILLION D'ENTREPRISES  
AGROALIMENTAIRES DE LA WILAYA DE TLEMCEM ET LA WILAYA DE  
MASCARA*

- Etat de fin d'essai et de stage ;
- Etat des congés payés ;
- Bulletin de paie ;
- Edition des bulletins de paie par catégorie, matricule, par service et par direction ;
- Journal de la paie paramétrable ;
- Edition des fiches individuelles annuelles ou par mois/ rubrique ;
- Etat des paiements des salaires paient ;
- Etat des avances
- Edition d'une fiche de prêt par personnel
- Edition des tableaux d'amortissement

## ***Section 02 : Méthodologie de recherche***

Après avoir présenté notre organisme d'accueil dans la section précédente, cette section a pour objet de présenter la méthodologie de recherche puis on passera à l'interprétation des résultats obtenus

### **1. Présentation de la méthodologie de l'enquête :**

Dans la présente section, nous allons commencer par la présentation de la méthodologie de l'enquête d'un échantillon de 50 entreprises agroalimentaires de la wilaya de Tlemcen et de Mascara parmi 17000 entreprises agroalimentaires en Algérie, (voir annexe N°05), puis nous passerons à l'interprétation des résultats obtenus.

Pour une meilleure compréhension d'analyse des résultats obtenus, nous avons jugé utile de présenter la méthodologie adoptée pour mener l'enquête sur le terrain, nous avons donc déterminé les objectifs de l'enquête, les difficultés rencontrées, ainsi que la méthodologie de l'élaboration du guide du questionnaire.

#### **1.1. Objectif de l'enquête et méthodologie utilisée :**

Afin de mener à bien notre étude concernant l'impact du MRH sur la performance du secteur agroalimentaire, nous avons procédé à l'élaboration d'un questionnaire adressé à différentes entreprises du secteur agroalimentaire

Ce questionnaire a été établi sur la base des différentes fonctions des entreprises

Il avait pour objectif de :

- Démontrer le rôle du MRH
- Démontrer l'impact du MRH sur la performance du secteur agroalimentaire

Le choix de cette méthode (questionnaire) comme base d'information pour notre étude est justifié par la rareté, voire l'absence d'une documentation sur le cas Algérien en raison notamment de la nouveauté du thème. En effet, l'expérience de l'Algérie en termes du MRH n'est qu'en état embryonnaire comparant aux pays développés. Raison pour laquelle peu de travaux théoriques et pratiques ont été élaborés.

#### **1.2. Difficultés rencontrées :**

La principale difficulté rencontrée réside dans la rétention de l'information. La sensibilité des deux variables de notre thème (MRH, performance) au secret a engendré une grande difficulté quant à l'accès à l'information.

D'autres difficultés ont été rencontrées, notamment :

- Acceptation très tardive des questionnaires, notamment par le responsable qui n'avaient la volonté suffisante pour répondre.
- Pas de réponse aux questions posées.

### 1.3. Elaboration des questionnaires :

Selon STEPHANE Ganassali<sup>64</sup>, un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants. Il constitue également la garantie d'une bonne toux de retour et d'une meilleure qualité des réponses.

Pour l'élaboration du questionnaire, nous nous sommes basées sur deux jalons :

❖ Etablissement des hypothèses ; elles constituent en effet, les vrais objectifs de L'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire : les pratiques du MRH, performance de l'entreprise en termes d'indépendance et objectivité du premier, de compétence et conscience professionnelle des salariés de l'entreprise.

❖ La rédaction du questionnaire ; un soin particulier a été accordé au choix des questions posées, en veillant à la clarté et la concision.

❖ Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose en 2 catégories de questions qui sont :

- Questions dichotomiques : ces questions facilitent le travail de l'enquêteur dans le dépouillement et aussi facilitent à la personne concernée par cette enquête de répondre, mais ce type de question ne permet pas d'avoir des informations complètes.

- En vue d'une meilleure analyse des résultats nous avons aussi opté pour des questions fermées, donc nous avons choisi d'utiliser **l'échelle de Likert** (où les réponses sont à choisir parmi une liste), le nombre des réponses est un nombre pair (tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, tout à fait pas d'accord), (Très satisfait, satisfait, moyennement satisfait, peu satisfait très peu satisfait). Cette échelle a été utilisée pour des questions essentielles dans notre recherche (notamment les employés), permettant de répondre de façon importante à nos problématiques en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises, le nombre pair des réponses permet de forcer l'interviewer à choisir, ce qui permet de lutter contre une fainéantise naturelle qui pousse le répondant à se positionner au milieu et d'avoir une attitude neutre qui fausse la crédibilité des résultats.

- Afin de nous permettre de calculer la moyenne des réponses, nous avons attribué à chacune un coefficient comme suit :

---

<sup>64</sup>GANASSALI (S) : Les enquêtes par questionnaire avec sphinx, édition PEARSON, Paris 2007, p 2

**Tableau N° 07 : Les coefficients attribués à chaque réponse.**

	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>Plutôt d'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Plutôt pas d'accord</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>
<b>Désignation</b>	<b>Très satisfait</b>	<b>Satisfait</b>	<b>Moyennement satisfait</b>	<b>Peu satisfait</b>	<b>Très peu satisfait</b>
<b>Coefficient</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

**Source :** Etablie par nous même à l'aide d'Excel

En plus de la moyenne, cette échelle offre la possibilité de calculer l'écart-type entre les réponses, permettant ainsi une meilleure analyse des résultats.

Lors de l'analyse des réponses obtenues sous l'échelle de Likert, nous avons choisi un centre hypothétique ceci pour améliorer la pertinence de l'analyse ; prenant en compte la marge d'erreur qui peut se produire suite à des réponses qualitatives hasardeuses. Dans ce sens :

- ❖ Une moyenne de réponses contenues entre [3 et 5] est de propriété élevée.
- ❖ Une moyenne de réponses contenues entre [2,5 et 3] est de propriété semi élevée.
- ❖ Une moyenne de réponses contenues entre [1 et 2,5] est de propriété basse.

Nous avons aussi calculé les limites maximales et minimales des réponses des 5 catégories en calculant l'étendue ( $5-1=4$ ), puis nous l'avons divisé sur le nombre des catégories de réponses

( $4/5= 0,8$ ), nous avons additionné ce résultat graduellement au nombre des catégories de réponses comme suit :

- De 1 à 1,8 représente la catégorie "pas du tout d'accord" et "très satisfait"
- De 1,8 à 2,6 représente la catégorie "pas d'accord" et "satisfait "
- De 2,6 à 3,4 représente la catégorie "neutre " et "moyennement satisfait"
- De 3,4 à 4.2 représente la catégorie "d'accord" et "peu satisfait"
- De 4.2 à 5 représente la catégorie "tout à fait d'accord" et "très peu satisfait"

La population de notre enquête est de  $n=60$ , afin d'avoir une égalité de réponses on a appliqué la méthode de stratification ce qui a donné 35 entreprises industrielles, 20 entreprises

commerciales et 5 entreprises prestataires de service, en ce sens, nous savons diffuser 60 questionnaires, après dépouillement nous avons obtenu 50 réponses. Cela d'une part.

Selon Dépelteau : « un échantillon doit représenter au moins 10% de la taille de la population mère et il doit se composer d'un minimum de 30 individus »<sup>65</sup>

**Tableau N°08 : Diffusion et récolte du questionnaire.**

Désignation	Interroger	
	Nombre	Pourcentage
Questionnaire diffusé	60	100%
Questionnaire négligé	10	16%
Questionnaire annulé	0	0%
Questionnaire reçue après délai	0	0%
Questionnaire valable	50	84%

Etablie par nous même à l'aide d'Excel

## **2. Structure de questionnaire :**

Nous avons élaboré un questionnaire pour les entreprises afin de connaître leurs points de vue sur l'impact du MRH sur la performance des entreprises du secteur agroalimentaire

Notre questionnaire regroupe 20 questions (Voir annexe N°1) répartis comme suit : fiche signalétique afin de bien connaître la personne interrogée (le sexe, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, etc., 2 Axes le premier contient 11 questions et le deuxième contient 9 questions

Perception et appréciation des enquêtés par rapport au degré de connaissance des pratiques du MRH de son entreprise, ainsi que la performance de l'entreprise.

## **3. La méthodologie de traitement statistique :**

Le traitement des données collectées auprès d'un échantillon de 50 entreprises de différentes activités du secteur agroalimentaire s'est fait à l'aide du logiciel IBM SPSS (20.0) pour ressortir les tableaux de résultats ainsi que le logiciel Excel pour la construction des graphiques.

En ce qui concerne le traitement des résultats d'un questionnaire, il se fait selon deux méthodes :

**Tris à plat (analyser uni variée) :** cette analyse est du type uni variée car le traitement élémentaire des résultats consiste en une analyse individuelle des questions posées.

**Le tri croisé (analyse bi variée) :** cette analyse consiste à étudier successivement le croisement de variable quantitative et qualitative.

<sup>65</sup>DEPELTEAU ( F ) : *La démarche d'une recherche en sciences humaine*, presse de l'Université de Laval, Bruxelles, 2000 ; P.33.

### ***Section 03 : Dépouillements des résultats***

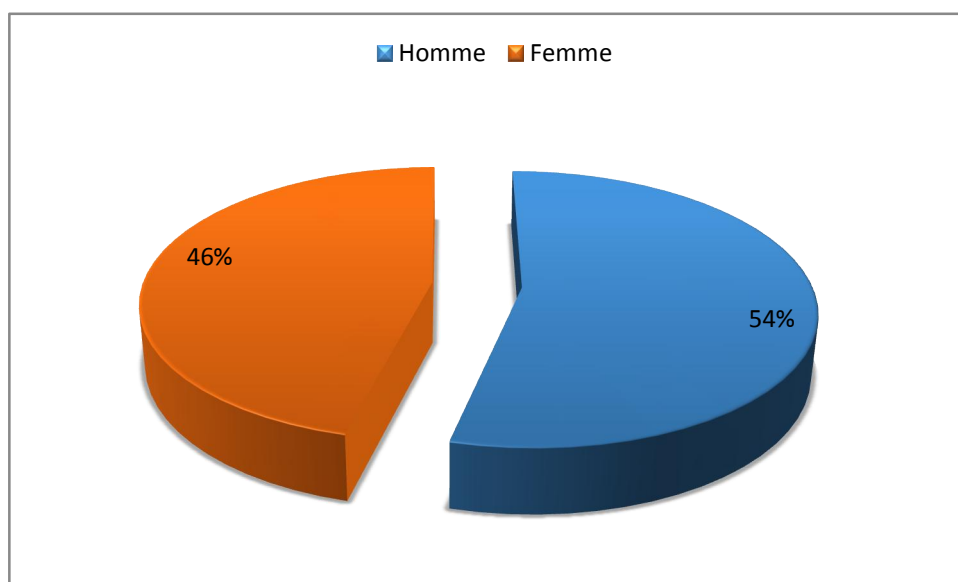
#### **Analyse et interprétation des résultats :**

##### **I. Présentation de la caractéristique de l'échantillon :**

L'échantillon de l'étude est constitué de 50 employés de différents postes comme détaillés dans le tableau et le graphique ci-après :

##### **1) La répartition de l'échantillon selon le sexe**

**Figure N° 13 : répartition de l'échantillon selon le sexe**

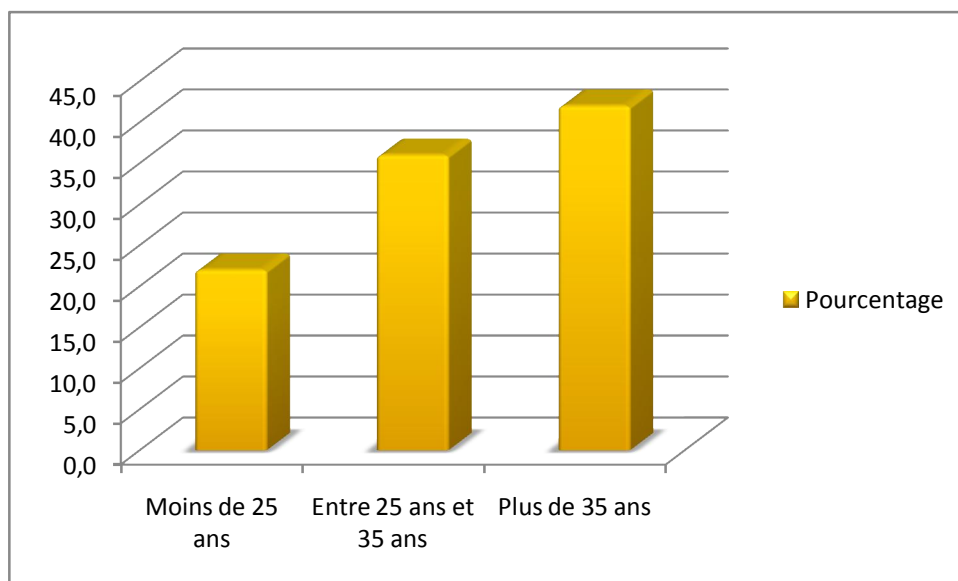


**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche de notre enquête, 2021

Nous remarquons d'après la figure de la répartition de l'échantillon selon le sexe que la moitié des interrogées sont des hommes avec un pourcentage de 54%, et 46% sont des femmes.

## 2) La répartition de l'échantillon selon l'âge

Figure N°14 : répartition de l'échantillon selon l'âge

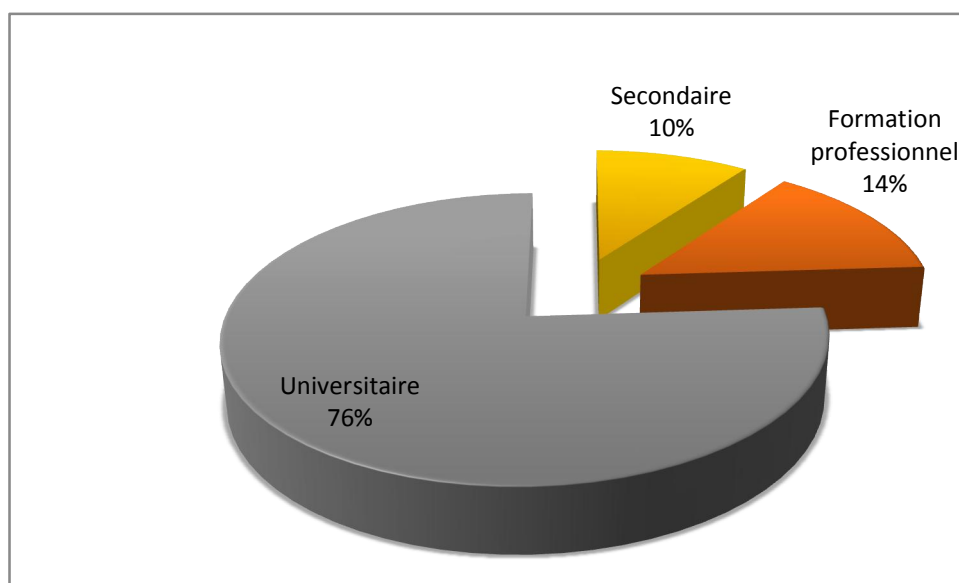


**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche de notre enquête ,2021

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la tranche d'âge de notre échantillon majoritairement est plus que 35 ans dont le pourcentage est de 42%, puis elle est suivie de la tranche d'âge de 25 à 35 ans avec 36%. Et à la fin on trouve un pourcentage de 22% ont moins de 25 ans.

## 3) Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

Figure N°15 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

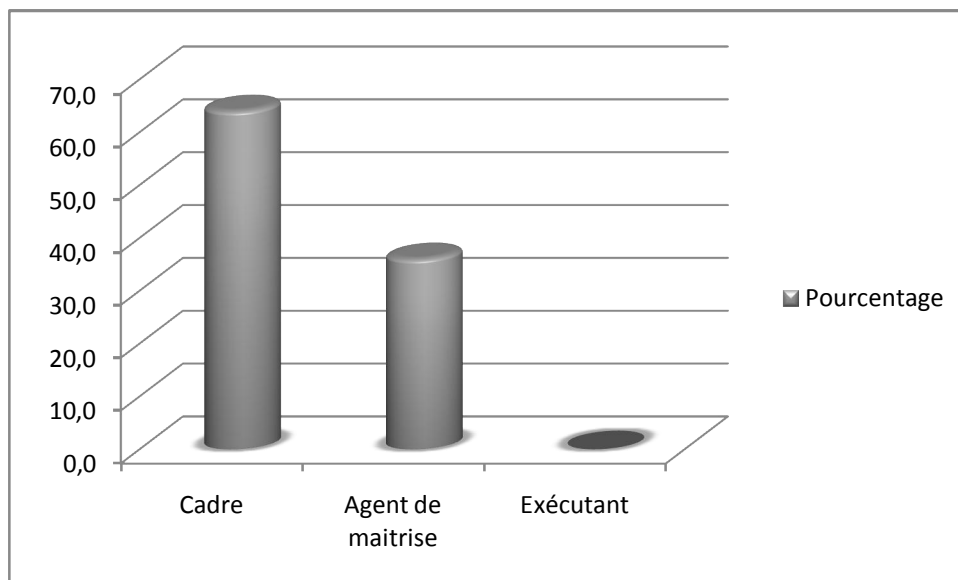


**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche de notre enquête ,2021

Comme l'indique le tableau ci-dessus, la majorité des répondants sont universitaire avec un pourcentage de 76%. Puis 14% ont fait une formation professionnelle et seulement 10% ont un niveau secondaire.

#### 4) La répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle

Figure N°16 : répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle

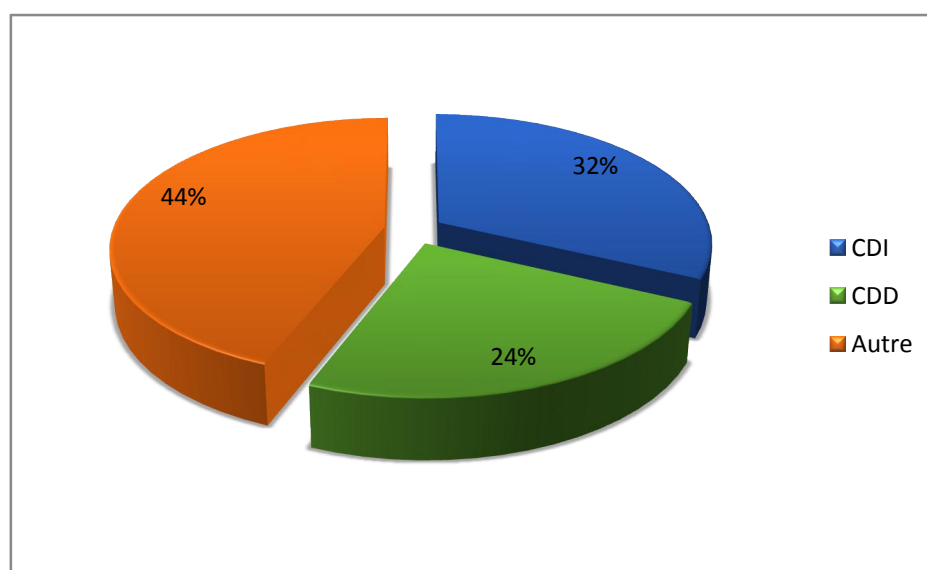


Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche de notre enquête ,2021

Ci-dessus la répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle, il ressort que les deux tiers des enquêtés sont des cadres avec un pourcentage de 64% tandis que 36% sont des agents de maîtrises.

#### 5) La répartition de l'échantillon selon le type du contrat

Figure N°17 : répartition de l'échantillon selon le type du contrat

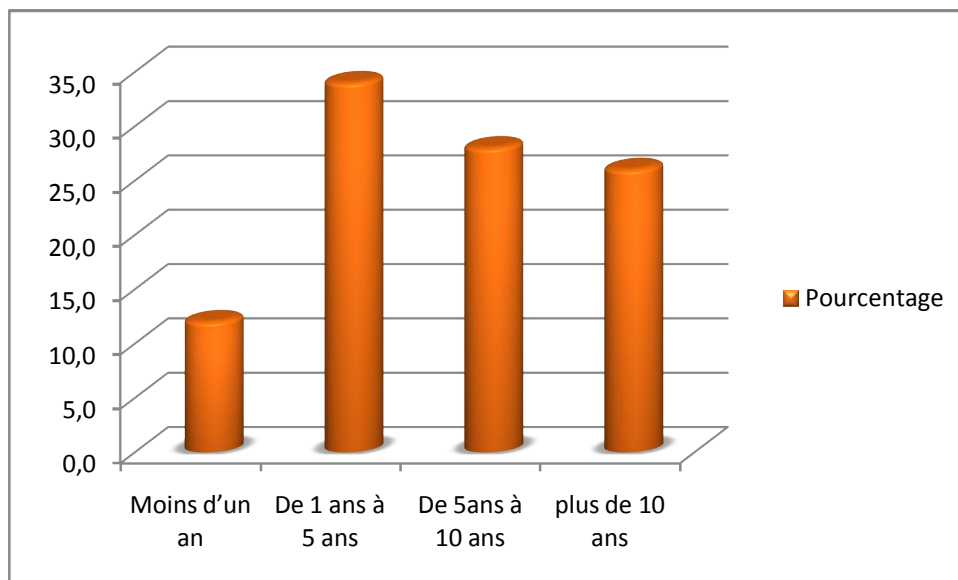


Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche de notre enquête ,2021

Nous remarquons d'après la figure ci-dessus que la moitié des interrogées ont signé des autres types des contrats avec un pourcentage de 44%, et 32% ont signé des contrats de type CDI et 24% ont signé des contrats de type CDD.

**6) La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

**Figure N°18 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

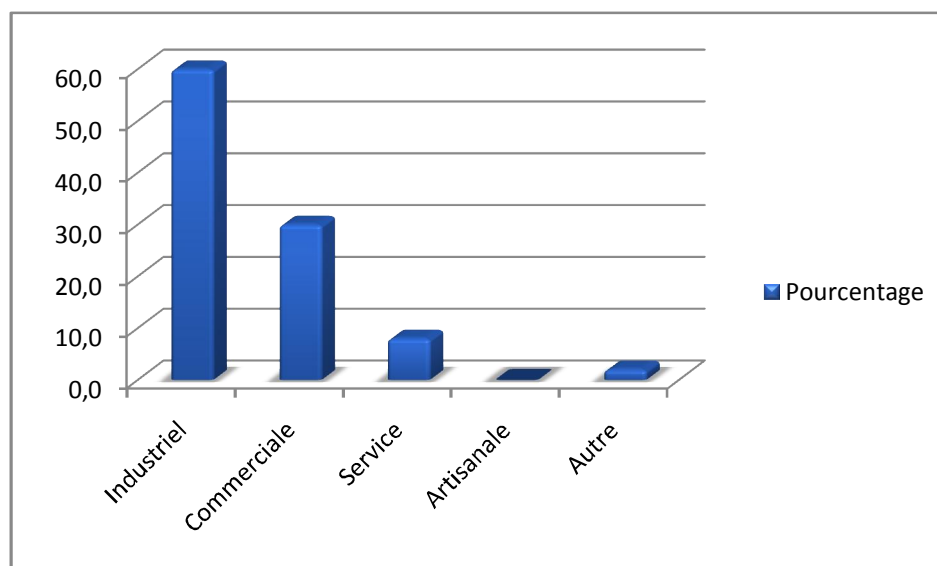


**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche de notre enquête ,2021

On constate que 34% des répondants ont une expérience de 1 ans à 5 ans tandis que 28% ont une expérience entre 5 et 10 ans. 26% ont une expérience de plus de 10 ans, et seulement 12% des répondants ont une expérience de moins d'une année. Donc on peut conclure que la plupart des répondants ont une expérience moyenne.

**7) La répartition de l'échantillon selon la nature de l'entreprise**

**Figure N°19 : répartition de l'échantillon selon la nature de l'entreprise**



**Source :** Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche enquête ,2021

D'après le tableau ci-dessus, on constate que 60% sont des entreprises industrielles, 30% sont des entreprises commerciales, et seulement 10% sont des entreprises de service et des autres types d'entreprises.

**II. Traitement et analyse des données :**

**1- Fiabilité des échelles de mesure :**

Avant de commencer les analyses portant sur les liens entre les pratiques du management des ressources humaines et la performance d'entreprise, nous testons la fiabilité des échelles destinées à évaluer les pratiques du management des ressources humaines et la performance d'entreprise dont chaque variable est constituée de plusieurs items, Ce test se fait par le calcul d'alpha Cronbach, comme illustré dans le tableau suivant

**Tableau N°09 : Statistiques de fiabilité Alpha de Cronbach de tous les éléments**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	20

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

D'après le tableau ci-dessus. On constate que pour l'ensemble des items au nombre de 20, la valeur d'alpha Cronbach est de 0.848, elle est statistiquement significative et ça traduit une très grande fiabilité du questionnaire.

**2- Description des dimensions en fonction des réponses de l'échantillon de l'étude :**

Le tableau suivant détermine les moyennes minimales et maximales des intervalles et le poids relatif qui leur correspond :

**Tableau N°10 : L'intervalle des moyennes minimales et maximales**

L'intervalle	[1-1.8 [	[1.8-2.6 [	[2.6- 3.4 [	[3.4-4, 2 [	[4.2-5]
Le Poids Relatifs	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	Très peu satisfait	Peu Satisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très Satisfait

Source : Tiré des résultats de la recherche de notre enquête ,2021

## 2-1 Description des items et des dimensions de l'étude :

Les tableaux suivants démontrent la description statistique des réponses données par les employés pour chaque item et dimension du questionnaire et le poids relatifs leurs correspondant :

### ➤ Les pratiques du MRH :

**Tableau N°11** : Description des items de la variable les pratiques du MRH

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Etes-vous satisfait de votre MRH ?	4.20	0.470	Tout à fait d'accord
Pensez-vous que le recrutement externe est le productif ?	4.70	0.463	Tout à fait d'accord
L'expérience est le critère de recrutement auquel vous accordez le plus d'importance ?	4.70	0.544	Tout à fait d'accord
Dans votre entreprise le contrat de durée indéterminée (CDI) est le plus appliquer ?	4.60	0.495	Tout à fait d'accord
L'évaluation de la performance de l'employé (superviseur) se fait régulièrement ?	4.72	0.454	Tout à fait d'accord
Appliquez-vous le partage des gains (profit) sur l'efficacité de l'employé ?	4.78	0.418	Tout à fait d'accord
Utilisez-vous des programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'organisation ?	4.26	0.694	Tout à fait d'accord
Quand vous optez pour une nouvelle stratégie (nouveau produit, nouveau marché, nouvelles machines), assurez-vous des formations pour votre personnel ?	4.36	0.563	Tout à fait d'accord
Partagez-vous avec les employés les informations relatives aux décisions stratégiques, les concurrents les informations financières ?	2.44	1.198	Plutôt pas d'accord
Dans votre enquête Utilisez-vous un questionnaire pour mesurer les besoins de votre personnel ?	4.24	0.797	Tout à fait d'accord
Avez-vous des cas de sanctions disciplinaires ou des cas de licenciement par année ?	3.76	1.135	Plutôt d'accord
<b>Les pratiques du MRH</b>	4.25	0.456	Tout à fait d'accord

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

La moyenne arithmétique de la variable Les pratiques du MRH est de 4 ,25 contre un écart-type de 0.456 ce qui indique que les employés tendent à partager l'avis « tout à fait d'accord » et ont une attitude plus au moins positive par rapport aux pratiques du MRH. Cela

se confirme par les moyennes arithmétiques des différents items de la dimension qui varient entre 2.44 et 4.78,

Bien que leurs écarts types variant entre 0.456 et 1.198 signifient qu'il existe une dispersion entre les opinions de l'échantillon de l'étude.

➤ **La performance d'entreprise :**

**Tableau N°12 :** Description des items de la variable performance d'entreprise

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Comment évaluez-vous le degré de satisfaction de vos employés ?	4.00	0.000	Très Satisfait
Comment évaluez-vous le degré de mobilisation de vos employés ?	4.00	0.000	Très Satisfait
Comment évaluez-vous votre taux de rotation de la main-d'œuvre ?	2.98	0.714	Moyennement satisfait
Comment évaluez-vous la productivité de vos Employés ?	4.00	0.202	Très Satisfait
Comment évaluez-vous le degré de satisfaction de vos clients ?	4.20	0.404	Très Satisfait
Comment évaluez-vous votre rentabilité ?	4.38	0.490	Très Satisfait
Comment évaluez-vous votre marge de profit ?	4.18	0.748	Satisfait
Comment évaluez-vous votre degré d'innovation ?	3.88	0.718	Satisfait
Comment évaluez-vous votre degré de nouveauté de produits ?	3.34	0.688	Moyennement satisfait
<b>Performance d'entreprise</b>	3.77	0.249	Satisfait

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

Le tableau ci-dessus, montre que le niveau de la réponse donnée par les employés sur la performance d'entreprise était répandu, autant que la moyenne arithmétique de la variable performance d'entreprise atteint 3,77 et l'écart type de 0,249 indiquant que les employés sont satisfaits de la performance d'entreprise, d'autre part, à propos des items ; une moyenne arithmétique est estimée entre 4,38 et 2,98 cela confirme ce qui précède, si l'on regarde l'écart type estimé entre 0,000 et 0,748 donc il existe une dispersion des opinions de l'échantillon de l'étude.

### 3- Test des hypothèses :

Dans cette partie nous allons essayer de voir s'il existe une relation positive entre les variables indépendantes et les variables dépendantes

Pour se faire, nous allons mener une analyse des régressions linéaires simple et de corrélation qui va nous aider à détecter le sens de la relation qui existe entre les pratiques du management des ressources humaines et la performance d'entreprise. Dès lors, l'existence d'une relation positive et significative entre les variables indépendantes et la variable dépendante va nous permettre de valider nos hypothèses

- **H01** : il existe une relation positive significative entre les pratiques du management des ressources humaines et la performance d'entreprise

**Tableau N°13** : la matrice de corrélation entre les pratiques du MRH et la performance d'entreprise

		Les pratiques du MRH	La performance d'entreprise
Les pratiques du MRH	Corrélation de Pearson	1	,574**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	50	50
La performance d'entreprise	Corrélation de Pearson	,574**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons qu'il existe une corrélation entre les pratiques du management des ressources humaines et la performance d'entreprise (Sig. < 0,01), le coefficient de corrélation est de 0.574 ça traduit une relation positive et moyenne entre les pratiques du management des ressources humaines et la performance d'entreprise. Donc nous pouvons dire que la 1<sup>ère</sup> hypothèse principale est confirmée.

- **H 02** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance d'entreprise

**Tableau N°14 : Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,574 <sup>a</sup>	,330	,316	,20588

a. Prédicteurs : (Constante), les pratiques du MRH

b. Variable dépendante : la performance d'entreprise

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

**Tableau N°15 : ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,001	1	1,001	23,624	,000 <sup>b</sup>
Résidus	2,035	48	,042		
Total	3,036	49			

a. Variable dépendante : la performance d'entreprise

b. Prédicteurs : (Constante), les pratiques du MRH

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

**Tableau N°16 : Coefficients<sup>a</sup>**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,442	,275		8,864	,000
Les pratiques du MRH	,313	,064	,574	4,860	,000

a. Variable dépendante : la performance d'entreprise

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

Le tableau ANOVA atteste que le modèle est significatif (Sig. < 0,01). Le test t de la régression est supérieur à 1.96. Nous pouvons conclure que les pratiques du management des ressources humaines ont un effet significatif et positif sur la performance d'entreprise (t = 4.860 ; p < 0,01). Les pratiques du management des ressources humaines expliquent 31,6% la performance d'entreprise (R<sup>2</sup> ajusté). Donc la 2<sup>ème</sup> hypothèse principale est confirmée.

- **H02/1** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance sociale

**Tableau N°17** : Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,653 <sup>a</sup>	,427	,415	,18205

a. Prédicteurs : (Constante), les pratiques du MRH

b. Variable dépendante : la performance sociale

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

**Tableau N°18** : ANOVA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,185	1	1,185	35,748	,000 <sup>b</sup>
Résidus	1,591	48	,033		
Total	2,776	49			

a. Variable dépendante : la performance sociale

b. Prédicteurs : (Constante), les pratiques du MRH

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

**Tableau N°19** : Coefficients<sup>a</sup>

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,212	,244		9,080	,000
Les pratiques du MRH	,341	,057	,653	5,979	,000

a. Variable dépendante : la performance sociale

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

On remarque que le test t de la régression de la variable « les pratiques du management des ressources humaines » est supérieur à 1.96, nous pouvons conclure que la variable « les pratiques du management des ressources humaines » ont un impact moyen positif et significatif sur la performance sociale ( $t=3.979$ ,  $p < 0.05$ ). Les pratiques du management des ressources humaines expliquent 41.5% de la performance sociale (**R<sup>2</sup>** ajusté). Donc on conclut que la 1<sup>ère</sup> sous hypothèse est confirmée.

- **H02/2** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance économique

**Tableau N°20 : Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,145 <sup>a</sup>	,021	,001	,24737

a. Prédicteurs : (Constante), les pratiques du MRH

b. Variable dépendante : la performance économique

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

**Tableau N°21 : ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,063	1	,063	1,025	,317 <sup>b</sup>
Résidus	2,937	48	,061		
Total	3,000	49			

a. Variable dépendante : la performance économique

b. Prédicteurs : (Constante), les pratiques du MRH

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

**Tableau N°22 : Coefficients<sup>a</sup>**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta			
1 (Constante)	4,433	,331			13,394	,000
Les pratiques du MRH	-,078	,077	-,145		-1,012	,317

a. Variable dépendante : la performance économique

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

Les résultats du tableau ANOVA nous montre que le modèle n'est pas significatif (Sig.> 0,05).

Donc nous pouvons conclure que la 2ème sous hypothèse est infirmée.

- **H02/3** : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance financière

**Tableau N°23 : Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,592 <sup>a</sup>	,351	,337	,40416

a. Prédicteurs : (Constante), les pratiques du MRH

b. Variable dépendante : la performance financière

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

**Tableau N°24 : ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,239	1	4,239	25,952	,000 <sup>b</sup>
Résidus	7,841	48	,163		
Total	12,080	49			

a. Variable dépendante : la performance financière

b. Prédicteurs : (Constante), les pratiques du MRH

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

**Tableau N°25 : Coefficients<sup>a</sup>**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,041	,541		1,924	,060
Les pratiques du MRH	,644	,127	,592	5,094	,000

a. Variable dépendante : la performance financière

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

D'après le tableau ANOVA on remarque que le modèle est significatif (Sig. < 0,05). Le test t de la régression est supérieur à 1.96 donc on peut dire que les pratiques du management des ressources humaines ont un impact significatif et positif sur la performance financière (t = 5.094 ; p < 0,05). Les pratiques du management des ressources humaines expliquent 33,7% la performance financière (R<sup>2</sup> ajusté). Donc la 3ème sous hypothèse est confirmée.

➤ **H02/4:** Les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle.

**Tableau N°26 : Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,299 <sup>a</sup>	,089	,070	,48984

a. Prédicteurs : (Constante), les pratiques du MRH

b. Variable dépendante : la performance organisationnelle

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

**Tableau N°27 : ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,128	1	1,128	4,700	,035 <sup>b</sup>
Résidus	11,517	48	,240		
Total	12,645	49			

a. Variable dépendante : la performance organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), les pratiques du MRH

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

**Tableau N°28 : Coefficients<sup>a</sup>**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,197	,655		3,352	,002
Les pratiques du MRH	,332	,153	,299	2,168	,035

a. Variable dépendante : la performance organisationnelle

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de SPSS de notre enquête ,2021

D'après le tableau ANOVA on constate que le modèle est significatif (Sig. < 0,05). Le test t de la régression est supérieur à 2 donc on peut conclure que les pratiques du management des ressources humaine sont un impact significatif et positif sur la performance organisationnelle ( $t = 2.168$ ;  $p < 0,05$ ). Les pratiques du management des ressources humaines expliquent 7% la performance organisationnelle ( $R^2$  ajusté). Donc la 4<sup>ème</sup> sous hypothèse est confirmée.

**Tableau N°29 : Synthèse des résultats obtenus**

Les hypothèses	Résultats
<b>H01</b> : il existe une relation positive significative entre les pratiques du management des ressources humaines et la performance d'entreprise	Confirmée
<b>H02</b> : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance d'entreprise	Confirmée
<b>H02/1</b> : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance sociale	Confirmée
<b>H02/2</b> : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance économique	Infirmée
<b>H02/3</b> : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance financière	Confirmée
<b>H02/4</b> : les pratiques du MRH ont un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle	Confirmée

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche de notre enquête ,2021

***Conclusion :***

Les résultats obtenus lors de la collecte de données font ressortir des éléments qui ne sont pas à négliger dans la compréhension du lien entre les pratiques du MRH et la performance d'entreprise du secteur agroalimentaire. Les multiples analyses ont permis une lecture approfondie des entreprises et de leurs pratiques.

Les 50 entreprises disposent d'un bon potentiel humain disposent chacune d'un corps administratif à haut potentiel que ce soit du côté expérience ou qualification. Ce qui les pousse à être plus performantes.

En ce qui concerne l'information, au sein des entreprises étudiées, aucune d'elles n'informe ses ouvriers en matière de stratégie appliquée ou à appliquer, et aucune ne communique ses informations financières ou concurrentielles pour ses employés ; les dirigeants estiment que ce sont des informations qui dépassent les employés.

Il en résulte une difficulté significative d'aligner les pratiques du MRH aux objectifs de l'entreprise et surtout à sa stratégie d'affaire. Les entreprises n'investissent que très peu sur le plan du développement des compétences malgré le fait qu'elles établissent comme stratégie d'offrir un produit respectant les plus hautes normes de qualité de l'industrie.

Bref, suite aux analyses effectuées, nous sommes arrivés à répondre à notre problématique de recherche qui s'articule comme suite : « **Quel est l'impact du management des ressources humaines sur la performance d'entreprise du secteur agroalimentaire ?** »

D'après les résultats des tests des hypothèses nous pouvons conclure qu'il existe une relation entre les pratiques du management des ressources humaines et la performance d'entreprise ; et que les pratiques du management des ressources humaines ont un impact sur la performance d'entreprise ainsi que la performance sociale, financière et organisationnelle.

## ***Conclusion Générale***

Dans le cadre de cette recherche et d'après les résultats des tests des hypothèses nous pouvons conclure et confirmer notre problématique « **Quel est l'impact du management des ressources humaines sur la performance d'entreprise du secteur agroalimentaire ?** ».

En effet été possible de démontrer que :

- Le fait d'assurer la sécurité d'emplois augmente la performance économique des entreprises agroalimentaires
- Le fait de consulter les employés a pour effet d'accroître la performance économique des entreprises agroalimentaires
- Le fait d'impliquer les employés augmente la performance sociale, économique et financière des entreprises agroalimentaires
- Le fait de partager les gains augmente la performance économique des entreprises agroalimentaires
- Le fait d'écouter l'opinion des employés augmente la performance économique des entreprises agroalimentaires
- Le fait de partager l'information avec les employés augmente la performance des entreprises agroalimentaires

Ainsi que grâce à ces résultats, nous pouvons conclure que les entreprises de secteur agroalimentaire en Algérie accordent une grande importance pour le MRH et l'amélioration de la performance et que il ya une évolution dans ce secteur, le phénomène de la mondialisation a influé la performance sur plusieurs paramètres notamment, en matière d'augmentation de la concurrence internationale, la capacité à introduire de nouveaux produits et l'adoption de nouveaux procédés dans un délai plus court. Dans le même contexte, les effets de la mondialisation exigent de plus en plus des normes rigoureuses de compétitivité pour faire face à une concurrence intense. C'est pourquoi les entreprises agroalimentaires sont appelées à managées pour maintenir ou améliorer ses avantages concurrentiels, son existence dans le marché. Il y a lieu de noter que la performance est un résultat optimal obtenu par utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

Ce travail de recherche a pour ambition déterminé dans quelle mesure le management des ressources humaines peuvent contribuer à la performance des entreprises agroalimentaires. Afin de présenter notre modèle de recherche, plusieurs éléments ou variables ont été utilisés tels que : le management des ressources humaines, les industries agroalimentaires et la performance de l'entreprise.

L'objectif de cette conclusion est de faire un bilan dans lequel nous mettons en évidence les principaux apports théoriques, les applications possibles de nos résultats dans la pratique. Nous présenterons également les limites et les prolongements de cette recherche.

Le premier apport de cette recherche vise à contribuer, d'un point de vue théorique, à l'avancement des connaissances dans le domaine du management des ressources humaines, en se focalisant sur le rôle des ressources humaines et leur contribution à la performance dans les entreprises agroalimentaires.

L'apport théorique de cette étude présente un intérêt tant pour la communauté des affaires que pour la communauté universitaire en Algérie et plus particulièrement pour l'école supérieure du management de Tlemcen.

Cette étude est basée sur une revue critique de la littérature qui nous a conduites à développer notre modèle de recherche. En effet, notre cadre conceptuel provient de plusieurs sources théoriques telles que du management des ressources humaines et la performance de l'entreprise. Notre recherche se concentre sur l'évaluation de la relation entre les pratiques du management des ressources humaines et la performance des entreprises.

Pour construire le cadre conceptuel de cette recherche, nous présentons d'abord les principales écoles théoriques qui mettent en évidence le rôle central des ressources humaines dans la vie des entreprises et leur capacité à fournir un avantage concurrentiel durable. Pour ce faire, nous discutons des fondements de ces théories.

Pour répondre à problématique de la recherche en confirmant ou infirmant les hypothèses citées dans l'introduction, pendant notre période de stage qui a duré 1 mois au sein de la laiterie publique EL AMIR, filiale de groupe Gi plait et à l'enquête auprès de 49 entreprises du secteur agroalimentaire de la wilaya de Tlemcen et de la wilaya de Mascara nous avons opté pour une étude descriptive qualitative reposant le recueil des données à travers un questionnaire destiné au personnel de la laiterie et aux 49 entreprises du secteur agroalimentaire qui permettent à ressortir et mesurer le degré de contribution des pratiques du MRH à la performance des entreprises .

Nous avons constaté que les entreprises agroalimentaires accordent une grande importance pour améliorer le MRH, ainsi nous permettrons aux dirigeants d'appliquer du MRH afin de créer un avantage compétitif et de maintenir la performance des entreprises agroalimentaires. Par ailleurs, notre étude empirique montre également que les entreprises peuvent améliorer durablement leurs performances en prenant en compte des différentes pratiques du MRH. De même, il serait important de mentionner que ce sont en réalité les indicateurs de performance qui suscitent certaines pratiques du management des ressources humaines. Par exemple, il est peu probable qu'une entreprise décide de d'assurer plus d'avantages sociaux flexibles à ses employés uniquement parce qu'elle a un taux de rentabilité élevé.

De ce qui possède, nous pouvons affirmer que nos deux hypothèses sont confirmées à savoir que :

- I ly a une relation positive significative entre le management des ressources humaines et la performance.
- Les bonnes pratiques du managent es ressources humaines influencent positivement la performance des entreprises du secteur agroalimentaire.

Bien sur cette recherche a des limites et des insuffisances :

- Effectuée sur un échantillon réduit et dans un secteur particulier
- Une insuffisance des articles scientifiques sur le secteur agroalimentaire
- Acceptation très tardive des questionnaires, notamment par le responsable qui n'avaient la volonté suffisante pour répondre.
- Pas de réponse aux questions posées.

Au terme de notre recherche, nous soulignons une insuffisance flagrante des recherches académiques sur l'impact du management des ressources humaines sur la performance d'entreprise du secteur agroalimentaire. Cette réflexion demeure pour nous ; une ouverture de recherche sur d'autre problématique. Cette réflexion demeure pour nous possibilité de recherche ultérieures qu'on peut proposer sous le thème suivant :

Le management des ressources humaines : un outil d'amélioration permanente de l'entreprise

Enfin nous souhaitons que des recherches plus poussées viendront enrichir notre travail en faisant avancer les réflexions sur le sujet et qui témoignant de la nature même de connaissance scientifique.

## ***BIBLIOGRAPHIE***

**OUVRAGE :**

- Barnger.P et HELFER.J.P, (1985), « la gestion ; les fonctions des entreprises », VUIBERT, paris.
- Bichon. A, (2004), « Evaluation individualisée et travail collectif en équipe projet : un paradoxe apparent ? », Colloque de l'AGRH, Montréal.
- Cadin. L. Guerin F et Pigeyre F, (2004), « Gestion des Ressources Humaines », Dunod, 2ème éd, Paris.
- Cadin.L. Guerin F et Pigeyre F, (2007), « Gestion des Ressources Humaines »,3ème éd Dunod, Paris.
- Citea J.P, (1992), « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson.
- Condomines.B, E. Hennequin, 2004, « Le processus de recrutement », Economica, Paris.
- Dejoux. C, (2013), « Gestion des compétences et GPEC », 2 -ème édition, Dunod, Paris.
- Dietrich.A, Pigeyre F., (2005), « La Gestion des Ressources Humaines », La Découverte, Coll. Repères,
- Djankai.A, (2003), « guide pratique en formation professionnelle », les éditions Houma imprimé.
- Djaque. S, (2003) « formation », édition organisation, Paris.
- Donnadieu .G, (1997), « Du salaire à la rémunération », Edition Liaison, 3 -ème édition, France.
- Ganassali. S : Les enquêtes par questionnaire avec sphinx, édition PEARSON, Paris 2007.
- Gosse.B, « Management des ressources humaines », HR.47
- Guillot-Soulez.C, (2017), « la gestion des ressources humaines », 10 -ème Edition, Espagne.
- Guyot. J, « Le recrutement méthodique du personnel ». Paris, édition entreprise moderne, 1983, 7EDIGHOFFER.J.R et autre. « Économie d'entreprise : savoir et technique ». Édition NATHAN.
- Laroche. H et Jean-Pierre. N, (1998), « repenser la stratégie », France.
- Lethielleux .L, (2009), « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », ED Gualino éditeur, paris.
- Loe Guillot. S, (2017), « la gestion des ressources humaines »,10 -èmeÉdition, France.
- Michel. C, (1980) « Techniques et pratiques de recrutement », organisation, France.
- Naro, 2006, La dimension « Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale » .

- Pelled ,L.H,Eienhardt ,K .M.(1999) , « Exploring th black box :an analysis of work groupe diversity ,conflict, and performance »,Administrative science »,Quarlerly.
- Pigors .P,Myres ,C . (2009). « Management of humain resource ». NewYork.
- Roman. B, (2006), « Bâtir une stratégie de rémunération », Dunod, Paris.
- Schermen, J R, Hunt, J G.& Obsten, R N. (2002). « Humain compertement and organization) ,2éme éd, Saint-laurent.
- Sparrow p.&J-M. Hiltrop. (1995). « Eurpean Humain resource management in transition », London.
- Sekkiou. L, (1993), « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec.
- Sekkiou, Blondin, Peretti, et autre, (2001), « GRH », édition debeck université, Bruxelles.
- Smith, W.J, Wokutch, R E ,Harrington ,K H ,Dennis (2010) .Orgazational Attractiveness and Corporate social Orientatation :Do Our Values Influence Our Performance for Affirmative Action and Managing diversity ? Chicago.
- Tipper, J. (2014) .How to increase diversity through your recrutement practices ,Industriel and Commercial Training Guilsborough .
- Ulrich,D .(1991), « Using Humain Ressource for Competitive Advantage » in.I .Killman ,Killmann et Associates (éd) ,Making Organization Competitive ,Jossey-Bass ,san Francisco,CA,p.
- Yvan.B, Franccice. B et TACINTHE.F. (2016), « L'entreprise agroalimentaire, assurer la croissance », les Editions du monde alimentaire INC.

## **ARTICLE ET REVUE :**

- Agro ligne. (2015), « Le Marché des Industries Alimentaires en Algérie », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n° 97.
- Agro ligne. (2017), « Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb : L'Algérie, un marché à investir », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103.
- Barney,J.B.(1995), « Looking Inside the Compétitive Advantage » ,Academy of Management Exécutive ,9,4.
- CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations), Septembre 1998 (en coll. avec M. TREMBLAY, B. SIRE)
- CNIS. (2019), « Statistique du commerce extérieur de l'Algérie », Alger.
- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE -UT1 .

CREG – La performance (in entretiens de Valpré 2007 « la performance : la performance à quel prix »).

DEPELTEAU (F) : *La démarche d'une recherche en sciences humaine*, presse de l'Université de Laval, Bruxelles, 2000 .

HORRI Khelifa, DAHANE Azzedine et MAATOUG Mhamed. (2015), « Problématique du développement des industries agroalimentaires en Algérie », *European Scientific Journal*, Vol 11, n°3, Algérie.

Hendry,(1992) .Humain resource management in the international firm .VF.T Froum conference .Multinational Campanies and Humain Ressources :AMoveable Feast ?University of Warwick ,22-24 june

ONS. (2019), « activité industriel 2009-2019 » collection statistique, n°213, Alger.

PMC... (2008), « Les industrie agroalimentaire dans l'UMOA Panorama, Problématique, Enjeux et Perspective ».

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

Seyed Mahmoud Aghrazadeh. (2004). Managing workfoce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International journal of productivity and performance management* Bradford 53/6.

Wagar, T. H, Rondeau, K-V. et Ross. (200), Improving productivity and Workplace performance in Small business : Do humain ressource practices really make a difference ? actes de congrès de l'ASAC, Montréal.

Whitfield Keith W.&Poole, M. (1997). Organizing employment for high performance, theory, evidence and policy, *Organization studies*, no.5.

XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, (2007), France.  
Lavoisier | *Revue française de gestion* 2010/5 - n° 204 pages 87 à 103  
Adapté de Wright, McMahan et McWilliams (1994).

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

### **Mémoire**

Chellouah Nadir, Bradai Amirouche, « Essai d'analyse des déterminants des exportations du secteur agroalimentaire en Algérie : Enquête auprès des entreprises de wilaya Bejaia », Mémoire fin de cycle, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2015/ 2016.

Majoro Jean-Paul, (2008), « L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance des entreprises privées au Rwanda », mémoire, School of finance and banking (SBF)- BBA (Bachelor in Business and Administration)specialised in Finance.

### Site web

Agro ligne. (2015), « Le Marché des Industries Alimentaires en Algérie », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n° 97.

<http://www.aps.dz/economie/92524-la-production-agricole-des-cereales-depasse-220-> consulté le 10 juin 2021.

Agroligne. (2017), « Economie Agroalimentaire dans les pays du Maghreb : L'Algérie, un marché à investir », l'essentiel de l'agroalimentaire et l'agriculture, n°103, P 6. In : <http://www.agroligne.com> consulté le 10 juin 2021.

Jean-Louis Rastoin. (2000), « Une brève histoire de l'industrie alimentaire », revue économie rurale,N°255-256.

In :[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_00130559\\_2000\\_num\\_255\\_1\\_5157](https://www.persee.fr/doc/ecoru_00130559_2000_num_255_1_5157) consulté le 15 avril 2021.

MIP. (2009), « stratégie des industries agroalimentaire », Alger ; In :<https://www.made-in-algeria.com/news/industrie-agroalimentaire-44441.html>-consulté le 18 juin 2021.

Philippe .Hugon, (1998). « L'industrie agro-alimentaire, analyse en termes de filières », Revue tiers monde, n°115 ? P670.In : [http://www.persee.fr/doc/tiers\\_00407356\\_num\\_29\\_115\\_3715](http://www.persee.fr/doc/tiers_00407356_num_29_115_3715) consulté le 15 avril 2021.



***ANNEXES***

## **ANNEXE N°01**

La République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

### **Ecole Supérieure de Management**



## **Questionnaire**

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master 2 en « Management et Stratégie des Entreprises », nous menons une enquête auprès d'une entreprise industrielle Algérienne certifiée dont l'objectif est d'analyser **l'implication des techniques du management des ressources humaines dans les entreprises du secteur agroalimentaire**

A cet effet, nous vous prions, de bien vouloir répondre à l'ensemble des questions de ce questionnaire anonyme. Nous vous assurons une totale protection de vos réponses par la règle de confidentialité. Les données qui découlent de ce questionnaire feront par la suite l'objet d'un traitement statistique dans le cadre académique.

Nous vous remercions, pour votre précieuse collaboration et d'accepter de répondre à ce questionnaire et nous vous prions de croire en l'expression de nos sentiments distingués.

Nous vous demandons d'indiquer votre degré d'accord ou de désaccord en entourant le chiffre correspondant :

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <b>1</b> pour <b>tout à fait d'accord</b> | Ou pour <b>très satisfait</b>        |
| <b>2</b> pour <b>plutôt d'accord</b>      | Ou pour <b>satisfait</b>             |
| <b>3</b> pour <b>neutre</b>               | Ou pour <b>moyennement satisfait</b> |
| <b>4</b> pour <b>plutôt pas d'accord</b>  | Ou pour <b>peu satisfait</b>         |
| <b>5</b> pour <b>pas du tout d'accord</b> | Ou pour <b>très peu satisfait</b>    |

**L'étudiante : BENFETTA Fatima**

• **Les questions personnelles :**

A. **Genre** Homme  Femme

B. **Âge :** Moins de 25 ans  Entre 25 ans et 35 ans  Plus de 35 ans

C. **Le niveau d'étude :** Secondaire  Formation professionnelle  Universitaire

D. **Poste occupé :** Cadre  Agent de maîtrise  Exécutant

E. **Le type de votre contrat avec l'entreprise :** CDI  CDD  Autre

Si autre précisez .....

L'**ancienneté :** Moins d'un an  De 1 ans à 5 ans

De 5 ans à 10 ans  plus de 10 ans

F. **L'entreprise au quel vous –appartenez :** Industriel  Commerciale

Artisanale  Service  Autre

Si autre précisez .....

<b>AXE I : les pratiques du MRH</b>					
	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>Plutôt d'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Plutôt pas d'accord</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>
Etes-vous satisfait de votre MRH ?					
Pensez-vous que le recrutement externe est le productif ?					
L'expérience est le critère de recrutement auquel vous accordez le plus d'importance ?					
Dans votre entreprise le contrat de durée indéterminée (CDI) est le plus appliqué ?					
L'évaluation de la performance de l'employé (superviseur) se fait régulièrement ?					
Appliquez-vous le partage des gains (profit) sur l'efficacité de l'employé ?					
Utilisez-vous des programmes de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'organisation ?					
Quand vous optez pour une nouvelle stratégie (nouveau produit, nouveau marché, nouvelles machines), assurez-vous des formations pour votre personnel ?					

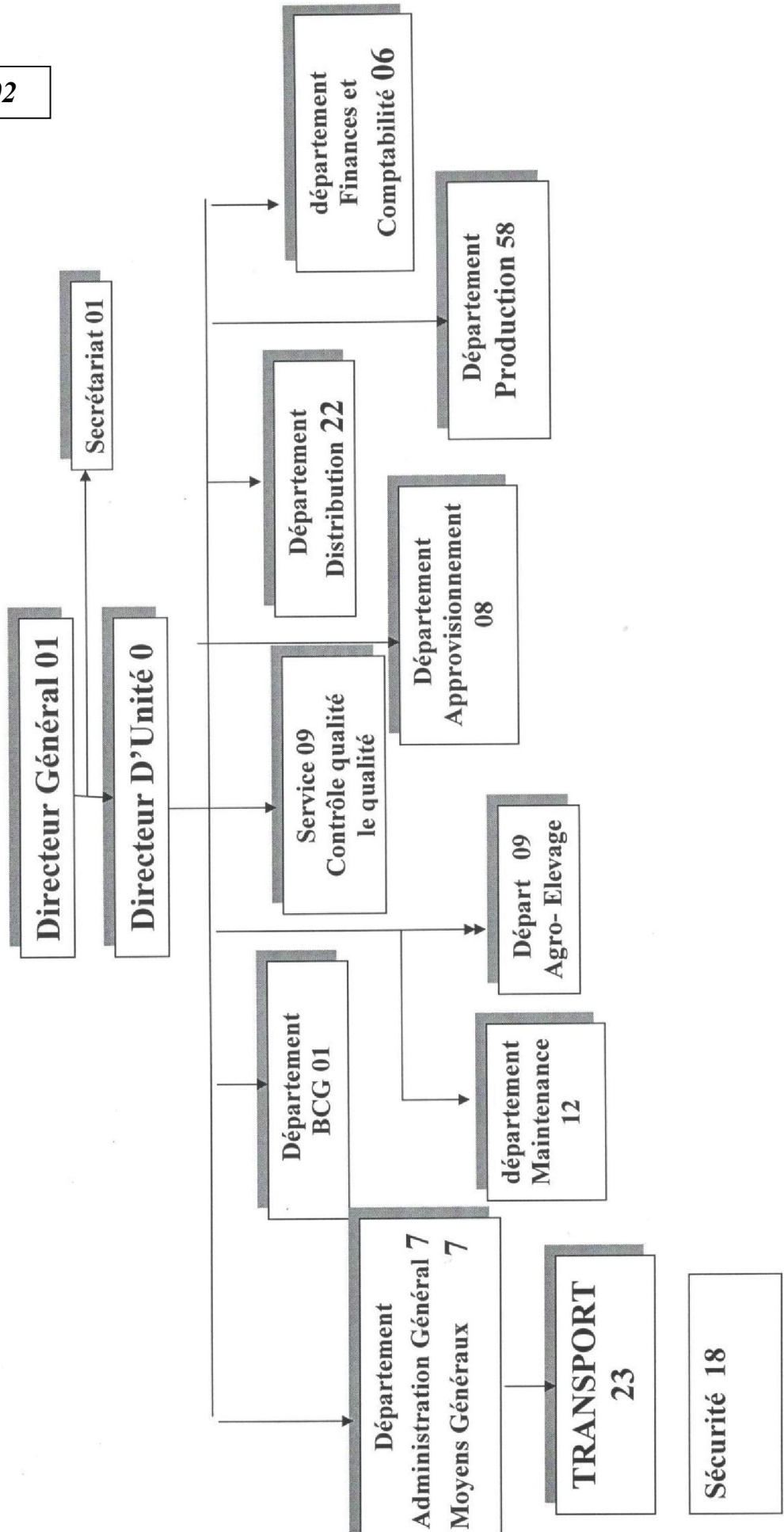
Partagez-vous avec les employés les informations relatives aux décisions stratégiques, les concurrents les informations financières ?					
Dans votre enquête Utilisez-vous un questionnaire pour mesurer les besoins de votre personnel ?					
Avez-vous des cas de sanctions disciplinaires ou des cas de licenciement par année ?					

<b>AXE II : Performance d'entreprise du secteur agroalimentaire</b>					
	Très fait satisfait	Satisfait	Moyennement Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait
<b>PERFORMANCE SOCIALE</b>					
Comment évaluez-vous le degré de satisfaction de vos employés ?					
Comment évaluez-vous le degré de mobilisation de vos employés ?					
Comment évaluez-vous votre taux de rotation de la main-d'œuvre ?					
<b>PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>					
Comment évaluez-vous la productivité de vos employés ?					
Comment évaluez-vous le degré de satisfaction de vos clients ?					
<b>PERFORMANCE FINANCIÈRE</b>					
Comment évaluez-vous votre rentabilité ?					
Comment évaluez-vous votre marge de profit ?					
<b>PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE</b>					
Comment évaluez-vous votre degré d'innovation ?					
Comment évaluez-vous votre degré de nouveauté de produits ?					

**MERCI**

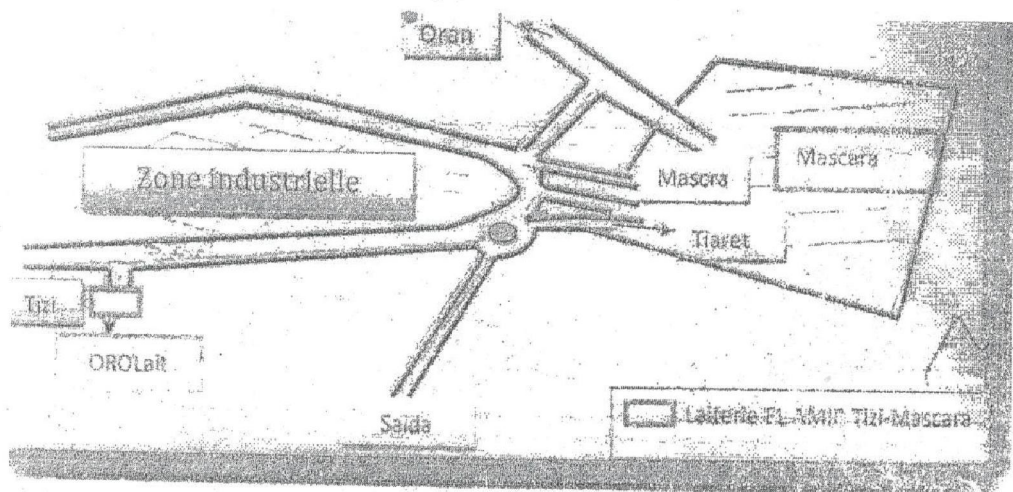
LAITERIE EL EMIR TIZI MASCARA  
SPA CAPITAL SOCIAL 601 210 000DA

ORGANIGRAMME



## Annexe N° 03

L'OROLait de TIZI est une unité laitière située à l'ouest de la ville de MASCARA, elle s'étend sur une superficie de 2,077 hectares dont 1,01 HA construits, équipements industriels et utilitaires, moyens de distribution et de stockage sous froid. La figure suivante désigne le plan de situation de l'OROLait.



Le plan de situation de l'OROLait à Tizi-Mascara.

L'unité a été bâtie en 1984 et a débuté ces activités en 13 Mai 1986 par la production de lait pasteurisé et leben avec une capacité journalière de 50000 litres.

Cette unité est située à l'entrée de la ville de Mascara, elle est composée de:

Un bloc administrative ; 428m<sup>2</sup>

- Un atelier de fabrication du lait ; 1175m<sup>2</sup>
- Un atelier de fabrication de crème dessert et yaourt ; 1060m<sup>2</sup>
- Deux laboratoires d'analyse pour le contrôle régulière de la qualité physico-chimique et microbiologique des matières premières et produits finis.
- Des locaux de stockage :
- Deux locaux a 1200 tonnes ; 720m<sup>2</sup>
- Local a 400 tonnes ; 600m<sup>2</sup> Deux locaux a 100 tonnes ; 110m<sup>2</sup>

Elle comporte aussi deux chambre froide pour le stockage du lait, de la crème dessert, du yaourt et du leben et deux chambres chaudes, l'une pour l'étuvage du yaourt et l'autre pour la fusion de la matière grasse (MGLA). Une autre chambre a été conçue pour l'étuvage du Raib.

Il existe aussi des surfaces qui comprennent :

- Une station de sécurité ; Une station des camions
- Une bache d'eau.

Surface pour le stockage de MGLA ; 1000m<sup>2</sup>. Sa capacité de stockage est de 800 tonnes.

L'unité est équipée d'une installation automatique de nettoyage et de désinfection des tanks et tuyauterie après chaque fabrication, par fois le fonctionnement se fait manuellement.

Actuellement, l'unité produit le lait recombinaé pasteurisé, les laits fermenté tel que leben, raib et le yaourt, le beurre, le lait, de vache pasteurisé et la crème dessert par commande.



## LOGICIEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PA

BIGPaie\_GRH est un progiciel de gestion des ressources humaines édité par BIG INFORMATIQUE. Il est l'aboutissement de 30 années de développement de progiciels de gestion, c'est aussi l'intégration intelligente des applications existantes de :

- Gestion des ressources humaines,
- Gestion de la rémunération,
- Prestations sociales
- Gestion du temps
- Mise en œuvre interface de Pointage

*BIGPaie\_GRH tourne sous environnement Windows a été conçu dans une architecture Client/serveur, regroupe beaucoup de fonctionnalités paramétrables,*

Ces applications s'exécutent quotidiennement chez des milliers d'utilisateurs à travers le territoire Algériens.

### 1. Caractéristiques techniques

BIGPaie\_GRH est un ERP disposant des caractéristiques techniques suivantes :

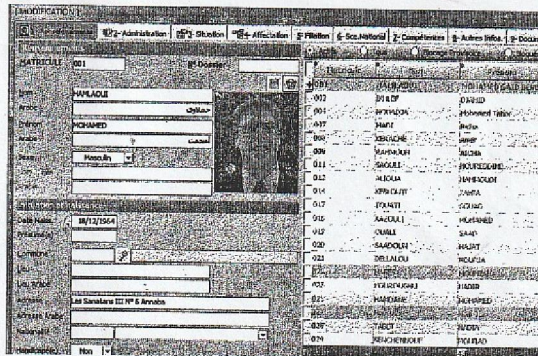
- Multi dossiers
- Multi exercices
- Aucune limite liée à BIGPaie\_GRH n'est posée en ce qui concerne le nombre d'exercices pouvant être gérés simultanément.
- Complètement paramétrable,
- Tourne sur environnement Windows 2003 Server,
- Tourne sur environnement réseaux,
- Tourne sur plate forme Base de données SQL Server,
- Incorpore une procédure de traçabilité qui garde la trace des différents utilisas système.
- Ouvert à d'autres environnements (Possibilité d'exporter des données et des d'autres formats de fichiers, Excel, XML, PDF, Word).
- Dispose d'outils (La maintenance du logiciel est assurée à travers des outils de sauvegardes, restaurations, gestion des dossiers d'exploitation, etc...).

### 1.2- Les applications de BIGPaie\_GRH

BIGPaie\_GRH est composé des applications de gestion suivantes:

#### A. La gestion administrative couvre :

- La gestion de l'organisation et des entités
- La fiche signalétique de l'employé
- La gestion de l'historique du mouvement de l'employé (les affectations, la formation, la promotion et ainsi que les sanctions)
- La gestion des dossiers de maladies des employés (interfacé avec le logiciel de travail "BigMed" de BIG Informatique)
- La gestion des contrats de travail
- La gestion des allocations familiales
- La gestion des congés et absences
- La gestion des prêts
- La gestion des sanctions
- La gestion des expériences
- Les éditions & reporting



## B. La Gestion de la formation :

l'application permet :

- L'identification des besoins en formation.
- Les demandes de formation via le self-service du système
- La saisie complémentaire des besoins en formation
- De constituer une base de données sur les organismes de formation:
- De gérer les sessions de formations : date début, date fin, durée
- D'affecter un budget par plan de formation, par exercice et par action de formation (En cours)
- L'élaboration du plan de formation.
- De suivre la réalisation des actions de formation
- Les éditions : la convocation à la formation, attestation de formation, bilan de la formation par participant, plan de formation, .....

**C. La Gestion des recrutements** prend en charge tout le processus de recrutement La génération des besoins en recrutement (postes vacants) en calculant l'écart quantitatif entre les postes pourvus pour un emploi donne et ceux réellement occupés.

- Prise en compte des départs en retraite pour la génération des postes vacants
- Possibilité de saisie complémentaire des besoins en recrutement : date de demande, service demandeur, poste, profil....
- Regroupement des postes vacants par famille d'emplois afin de faciliter l'opération de recrutement.
- Génération et validation du plan de recrutement.
- Enregistrement des CV en fonction du référentiel pour une recherche facile de profils pour les postes à pourvoir dans le vivier de candidatures, qu'ils soient internes ou externes.
- Recherches et sélection des candidatures sur le vivier de candidature
- Edition des candidats potentiels « Internes et externes » ; Transférer les données de candidature vers la fiche du salarié : Une fois la décision finale d'embauche validée, le système assure automatiquement le transfert des données de base saisies dans ce module vers la base de données salarié.

**D. La Gestion de carrière et compétences** permet de :

- Identifier les aspirations de carrière des employés en enregistrant leur expérience. Ainsi, le DRH pourra centraliser ces attentes en vue d'élaborer des plans de succession, identifier les candidatures internes aux postes vacants, etc.
- Mettre à jour et suivi des données du déroulement de carrière, et notamment : l'affectation actuelle du employé, les emplois occupés avant son intégration dans l'entreprise, les emplois occupés dans l'entreprise, les compétences validées au sein de l'entreprise, les compétences particulières détenues par le employé, son taux d'absentéisme, les sanctions lors des 3 derniers exercices, les performances atteintes, sa rémunération pour l'exercice en cours et ses souhaits de mobilité : même unité, autre unité, filiale, etc..

- Progression des compétences,
- Synthèse des appréciations sur le pc envisageables sur les emplois.
- Mouvements envisageables sur les

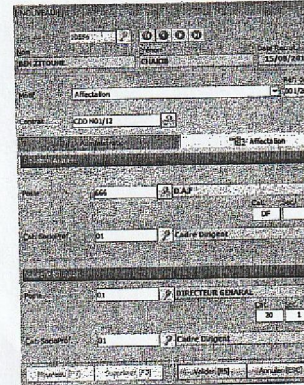


Figure2 :Gestion des

## 1.3. GESTION DE TRAITEMENT

Le module de gestion de la paie du p fonctionnalités suivantes :

### Fonctionnalités

- Paramétrage des rubriques de la jour ;
- Paramétrage des barèmes IRG
- Paramétrage des barèmes d'anc
- Paramétrage du calcul des heures
- Revalorisation des heures suppl automatique des rappels en cas cours de l'année ;
- Paramétrage des Taux et plafon patronales
- et Mutuelles (régime normal, co
- Gestion des augmentations des automatique des rappels ;
- Calcul des rappels (simple, différé rétroactif, etc...)
- Calcul rétroactif pour les rubriq celle du mois traité ;
- Gestion des bordereaux de sécu
- Gestion des congés avec calcul congé payé à partir de date dé
- Calcul du solde de tout compte
- Calcul du net pour brut pour n'
- Calcul du net moyen mensuel p
- de personnes ou par catégorie
- Possibilité de mise à jour des a annuels et en particulier ceux c déclarations CNASS, Mutuelles
- Historique de toutes sortes de Indemnité kilométrique, Autre
- Import / export des données (t

**A. La Saisie des variables de paie**

- La saisie des variables de la paie du mois est concentrée dans le sous menu fichier qui comprend :
- La saisie des éléments de paie
- La saisie des rappels
- La saisie des congés
- La saisie des prêts effectués aux employés
- La saisie rapide pour une catégorie du personnel ou pour un ensemble désigné
- Calcul rétroactif,
- Génération automatique des écritures comptables de paie ;
- Clôtures mensuelles, trimestrielles et annuelles avec possibilité de retraitement de la dernière période clôturée ;
- Génération de fichier sur support magnétique toutes déclarations ; Statistique de la paie par salarié, par rubrique,...

**B. Le Calcul de la paie**

La paie du personnel est traitée mensuellement et soumises à des règles de gestion à savoir :

- La situation administrative de l'agent ;
- Les éléments fixes et permanents d'un agent ;
- Les primes variables ;
- Les rappels et régularisations automatiques
- Les avantages en nature ;

La situation familiale de l'agent ;

- Le régime indemnitaire ;
- Le régime des caisses de prévoyance sociale ;
- Le système fiscal en vigueur ;
- La gestion des avances ;
- La gestion des prêts ;

**C. Le Traitement**

Cette étape permet :

- Calcul global de la paie
- Calcul de la paie par salarié, par période, par catégorie ;
- Calcul rétroactif,
- Génération automatique des écritures comptables de paie ;
- Clôtures mensuelles, trimestrielles et annuelles avec possibilité de retraitement de la dernière période clôturée ;
- Génération de fichier sur support magnétique toutes déclarations ;
- Statistique de la paie par salarié, par rubrique,...

Code	Libellé Rubrique	Mont	Taux	Cal	Particulier
300	SALAIRE DE BASE	2200			
302	LA CREVAISON				
303	TEP				
304	IND SALAIRE				
305	IND AVANCE I				
306	IND P				
307	IND P				
308	IND P				
309	IND P				
310	IND P				
311	IND P				
312	IND P				
313	IND P				
314	IND P				
315	IND P				
316	IND P				
317	IND P				
318	IND P				
319	IND P				
320	IND P				

**1.4. Les Editions & Reporting**

Aperçu avant impression pour les éditifs

- Etat de contrôle des variables ;
- Etat des gains, retenues et charges ;
- Etat de saisie et de contrôle des aug salaire par service et par catégorie ;
- Décompte monétaire ;
- Journal comptable de la paie par ca général ;
- Bordereaux CNAS et assurance (SA/
- Etat de l'IRG de la période en-cours
- Déclaration annuelle des salaires (n
- Attestation de salaire ;
- Attestation de solde de tout compt
- Ventilation par compte CG et analy repris directement par l'application
- Edition du fichier d'interface compt
- Etat des cumuls des revenus annue précomptes effectués sur leurs sala
- Bordereau des virements, de mise ; en cas de règlement du solde de to
- Etat de fin d'essai et de stage
- Etat des congés payés
- Etat préparatoire de la saisie des él
- Bulletin de paie avec format perso
- Edition des bulletins de paie par ca matricule, par service et par directi
- Journal de la paie paramétrable
- Edition des fiches individuelles ann mois / rubrique
- Etat des paiements des salaires pai
- Etat des avances
- Edition de l'état de l'ensemble des nature ;
- Edition d'une fiche de prêt par per
- Edition des tableaux d'amortissem
- Edition d'un état récapitulatif des

BUREAU		ISSAIE	BULLETTIN DE I	
PERSONNEL		ISSAM	(SINULATIO	
Prénoms	Postes	Paie du mois		
ISSAM	GESTIONNAIRE DE STOCKS	Mont:	2400	
Date Recueil:	01/07/2007	Année:	201	

Désignation Unité	Catégorie	SEL	SEL	Mont	Cal	Partic	Partic
BOULEVARD	OS	M	22.00	1000	000		
Code	Libellé de la Rubrique	Mont					
300	SALAIRE DE BASE	2200					
302	LA CREVAISON						
303	TEP						
304	IND SALAIRE						
305	IND AVANCE I						
306	IND P						
307	IND P						
308	IND P						
309	IND P						
310	IND P						
311	IND P						
312	IND P						
313	IND P						
314	IND P						
315	IND P						
316	IND P						
317	IND P						
318	IND P						
319	IND P						
320	IND P						
Solde Net		Mont S.A.C	Mont Familiales				
22 654,51		22 657,46	0,00				

Figure 5 :Etat Bullti

**Annexe N°05** :Tableaux d'un échantillon d'entreprises agroalimentaires de la wilaya de Tlemcen et de la wilaya de Mascara

	Raison social	Activité	Wilaya
01	SARL BOUBLENZ AGROALIMENTAIRE ET PRODUITS AGRICOLE	Production de dérivés de la caroube / exportation de produits agroalimentaires	Tlemcen
02	SARL PRODALEX	Raffinement des huiles végétales	Tlemcen
03	EURL EL HADJA HUILERIE ET CONSERVATION	Transformation et conservation des légumes et fruits	Tlemcen
04	SARL NOUJOOM	Transformation et conservation des légumes et fruits	Tlemcen
05	SARL MOUROUDJ TAFRAOUA	Production de laits et produits laitiers (laiterie)	Tlemcen
06	SARL LAITERIE MAISON DU LAIT	Production de laits et produits laitiers (laiterie)	Tlemcen
07	SPA EAUX MINERALES MANSOURAH	Productive et Commercialisation d'eau minérale	Tlemcen
08	SARL AFRICAFE	Préparation du café et thé (Torréfaction de café)	Tlemcen
09	EURL FEISTINA	Préparation du café et thé (Torréfaction de café)	Tlemcen
10	NERODAF, EURL	Fabrication de produits biologique, produits de nettoyage et détergents	Tlemcen
11	EURL MINOTERIE TAFRAOUA	Minoterie	Tlemcen
12	SARL MOULIN SENOUCI	Minoterie	Tlemcen
13	SARL AL ALF	Fabrication d'aliments de Bétail	Tlemcen
14	SARL DAR DMANA	Accoupage Industriel des volailles et œufs à couvrir (poussins), Production industrielle d'aliments de volaille et de bétail.	Tlemcen
15	ARBOR ACRES ALGERIE	Accoupage industriel des volailles etœufs à couvrir (poussins)	Tlemcen
16	SARL MERDJA	Fabrication d'aliments de Bétail	Tlemcen
17	Ets. BELHADJ AMARA MOHAMMED REDA	Abattoir industriel	Tlemcen
18	SARL CAVIR	Fabrication des produits de nutrition animale	Tlemcen
19	SARL MOULIN MAGHREB	Minoterie	Tlemcen
20	EL WEDJDENE	Fabrication de chocolaterie et variantes	Tlemcen
21	SARL NEGOCE DE L'OUEST	Import /export de sucre, thé, café, cacao et épices	Tlemcen
22	SARL MERADJA COLIFEL	Import-Export les fruits et les légumes	Tlemcen
23	TOUMOUR EL JANNA	Exportation de produits Agricultures Alimentaire	Tlemcen

24	SARL MA BETAÏL IMPORT	Import/ export des produits et matériel du domaine de l'agriculture	Tlemcen
25	SARL BATIFIX	Export Agroalimentaire	Tlemcen
26	SARL ERRAOUSSI	Exportation des produits agroalimentaires	Tlemcen
27	SARL SETEF SAHEL	Exportation des produits agroalimentaires	Tlemcen
28	SARL ANDIMEX	Exportation de légumes et fruits	Tlemcen
29	SARL ESSADA	Exportation des produits agroalimentaires	Tlemcen
30	HOTEL IBIS	Hôtel avec restaurant	Tlemcen
31	EURL FUNDOK EL HAOUD EL KABIR	Hôtel avec restaurant (touristique ou non)	Tlemcen
32	L'EXQUISE	Production et distribution des boissons	
33	SARL EQUINOXE KAZI	Restaurant	Tlemcen
34	LES MOULINS DE LACHORFA, Spa	Producteur et distributeur de Farines et semoules de céréales et Aliments pour bébés	Mascara
35	COMPLEXE Industriel & COMMERCIAL DEMASCARA, Spa, CIC MASCARA	Producteur et distributeur de Farines et semoules de céréale	Mascara
36	SSA SIG AGRO, Sarl :	Producteur et distributeur de Semences pour agriculture et horticulture Pommes de terre à semence Importateurs et exportateurs Importateurs et exportateurs de produits agricoles	Mascara
37	DULCESOL Algérie, Sarl :	Producteur et distributeur de pâtisseries, Biscuits et biscottes, Confiseries de sucre	Mascara
38	ABED TOUFIK, EURL	Importateurs et exportateurs, Conservation et conditionnement des produits agricoles, Semences animales et embryons animaux	Mascara
39	ETABLISSEMENT BENHALIMA Ahmed	Importateurs et exportateurs de produits agricoles, Producteur et distributeur et des légumes fruits, Fruits préparés Epices et herbes aromatiques préparées	Mascara
40	MADAR HOLDING, SPA:	Producteur et distributeur de Tabac et produits du tabac	Mascara
41	OUEST IMPORT BERRAHAL GROUP, Spa	Production, importation et distribution des produits agro-alimentaires	Mascara
42	LAITERIESALSABIL, Sarl	Producteur et distributeur de Laits, Lait pasteurisé, Fromages, Fromages de lait de vache	Mascara
43	HATTAL, EURL	Producteur et distributeur de Viandes, gibiers et volailles par type de conditionnement ,Fruits préparés ,Pâtes alimentaires,	Mascara

		Céréales préparées pour petits déjeuners, Huiles alimentaires , Importateurs et exportateurs de boissons et produits alimentaires	
44	AGRO BEDIA, EURL	Producteur et distributeur de Légumes par type de conditionnement et Traitement de produits alimentaires	Mascara
45	CONSERVERIE AIS Djelloul,Sarl, ADS	Producteur et distributeur de Fruits par type de conditionnement et Légumes par type de conditionnement	Mascara
46	UNIVERF OLIVE OUEST, Sarl	Producteur et distributeur de Fruits par type de conditionnement et Légumes par type de conditionnement	Mascara
47	LAITERIE AL EMIR	Production de laits et produits laitiers (laiterie)	Mascara
48	Frères DJALTI Import-Export, Sarl	Services de soutien à l'élevage Elevage et sélection de bétail Engraissement des bovins Importateurs et exportateurs Importateurs et exportateurs d'animaux vivants	Mascara
49	DJAWHARA	Conditionnement de produits alimentaires	Mascara
50	BRAKECHE Abdelhakim	Producteur et distributeur de Légumes par type de conditionnement	Mascara
<b>Les entreprises qui ont négligés le questionnaire</b>			
51	HOTEL AGREMAS	Hôtel avec restaurant	Mascara
52	MINOTERIE BOUARGOUB	Producteur et distributeur de Farines et semoules	Mascara
53	MINOTERIEBENI CHOUGRANE	Producteur et distributeur de Farines et semoules	Mascara
54	SIDI KADA LIMONADERIE	Production et distribution des boissons gazeuses	Mascara
55	HOTEL BEL AIR	Hôtel avec restaurant	Mascara
56	COFEED ALIMENT DE BETAIL &DE VOLAILLE	Fabrication d'aliments de Bétail et de volaille	Mascara
57	AIN AL MANSOUREXPRESSO POINT, SARL	Producteur de café et succédanés, capsule de café	Tlemcen
58	EURL LA CABOSSE	Fabrication de chocolat	Tlemcen
59	ETS FARSI YOUNES	Fournisseur de boissons, jus de fruits	Tlemcen
60	SARL HALIB FARAH	Production de laits et ses drivés	Tlemcen

## **RESUME**

Le management des ressources humaines (MRH) est devenu, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à l'entreprise (Arcand, 2006). En effet, l'employé n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans l'entreprise. Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises. L'objet de ce travail, est d'expliquer l'ampleur de l'avantage que procurent les ressources humaines et leur contribution à la performance des entreprises agroalimentaires. Après une revue de littérature, découle le besoin d'une illustration pratique réalisée auprès d'un échantillon de 50 entreprises agroalimentaires. Les résultats obtenus ont montré que les pratiques MRH ont un impact positif sur la performance d'entreprise.

**Les mots clés :** le management des ressources humaines, la performance, agroalimentaire

### **Summary**

In recent years, human resources management (HRM) has become a strategic activity that creates an essential competitive advantage for the company (Arcand, 2006). Indeed, the employees no longer just a replaceable gear for the company, but rather an intangible asset that we want to attract, train, motivate, engage, orient, develop, but above all retain in the company. The objective of this work is to explain the extent of the advantage provided by human resources and their contribution to the performance of agro-food companies. After a review of the literature, the need for a practical illustration of the 50 agro-food companies arises. The results obtained have shown that HRM practices have a positive impact on company performance.

**Key words:** human resources management, performance, agro-food